**BAB II**

**KAJIAN TEORI**

1. **Konsep MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)**
2. **Pengertian Manajemen berbasis Sekolah (MBS)**

Istilah Manajemen berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari *”School Based Management.* Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakatmulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembanganmasyarakat setempat*”*[[1]](#footnote-1).

Pengertian Manajemen berbasis Sekolah (MBS) menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut E. Mulyasa: “MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan”[[2]](#footnote-2).

Menurut Nanang Fatah: “MBS merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis Sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat local stakeholder”[[3]](#footnote-3).

Menurut Bedjo Sudjanto, “MBS merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBS juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan”[[4]](#footnote-4).

MBS merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah[[5]](#footnote-5).

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa MBS adalah operasionalisasi konsep yang masih bersifat potensial yang harus dilaksanakan di Sekolah yang secara garis besar memiliki beberapa cakupan yang dapat dijadikan tolak ukur seperti manajemen kurikulum, tenaga kependidikan, HESEMAS, serta sarana dan prasarana.

1. **Karakteristik MBS**

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

Menurut Udin Syarifudin Sa’ud MBS memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Adanya otonomi yang luas kepada sekolah, 2) Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi, 3) Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan professional, 4) Adanya team work yang tinggi, dinamis dan professional”[[6]](#footnote-6)

Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat dilihat pula melalui pendidikan sistem. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan ”Sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MPMBS berdasarkan pada input, proses dan output”[[7]](#footnote-7).

1. Input Pendidikan

Dalam input pendidikan ini meliputi; (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya yang tersedia dan siap, (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus pada pelanggan[[8]](#footnote-8).

1. Proses

Dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu;

* PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi ,
* Kepemimpinan sekolah yang kuat,
* Lingkungan sekolah yang aman dan tertib,
* Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif,
* Sekolah memiliki budaya mutu,
* Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis[[9]](#footnote-9).
1. Output yang diharapkan

Output Sekolah adalah Prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajarn dan manajemen di sekolah. Pada umumnya output dapat di klasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa NEM, lomba karya ilmiah remaja, cara-cara berfikir (Kritis, Kreatif, Nalar, Rasionalog, Induktif, Deduktif dan Ilmiah. Dan output non akademik, berupa keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dari para peserta didik dan sebagainya.

Karakteristik MBS bisa diketahui juga antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia,dan pengelolaan sumber daya administrasi[[10]](#footnote-10).

Sementara itu, menurut Depdiknas fungsi yang dapat didesentralisasikan ke sekolah adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan evaluasi program sekolah

Sekolah di beri kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, Sekolah juga diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi khususnya evaluasi internal atau evaluasi diri.

1. Pengelolaan Kurikulum

Sekolah dapat mengembangkan, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh pemerintah pusat. Sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

1. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Sekolah di beri kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

1. Pengelolaan ketenagaan

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

1. Pengelolaan keuangan

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

1. Pelayanan siswa

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

1. Hubungan sekolah dan masyarakat

Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial yang dari dulu telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya[[11]](#footnote-11).

Jadi dapat disimpulkan bahwa karateristik MBS memiliki beberapa komponen yaitu pengelolaan kurikulum, prosesd belajar mengajar, ketenagaan, keuangan, pelayanan siswa, HUSEMAS, perencanaan dan evaluasi program sekolah.

1. **Tujuan Manajemen berbasis Sekolah**

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif[[12]](#footnote-12).

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan dinegara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU sisdiknas NO. 20 Tahun 2003, tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat pasal 55 ayat 1: “Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat”[[13]](#footnote-13).

Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yaitu: *kualitas* (mutu) dan *relevansi, keadilan, efektifitas* dan *efisiensi*, serta *akuntabilitas.*

1. MBS bertujuan mencapai mutu *quality* dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil *output* dan*outcome* bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan(dampak), termasuk juga ranah pendidikanyang tidak diujikan.
2. MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu disekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang social ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun antara sekolah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli sekolah efekti menyingkat tujuan sekolah efektif hanya mutu dan keadilan atau “*quality and equity*”.
3. MBS bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepat-gunaan semua input yang dipaki dalam proses pendidikan disekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau cirri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan input lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks social budaya), sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga (cost) untuk memenuhi semua input (proses dan semua input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).
4. MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua stake holders. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertical sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat-pusat birokrasi di bawahnya),tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program[[14]](#footnote-14).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan kepala sekolah dan mendorong sekolah untuk melaksanakan pengambilan keputusan secara partisipatif.

1. **Langkah-langkah MBS**

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

1. Pertama*,* sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.
2. Kedua*,* adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambian keputusan terhadap kurikulum. Sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas.
3. Ketiga*,* kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai designer, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.
4. Keempat*,* adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama.
5. Kelima*,* semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Siapa kebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata.
6. Keenam*,* adanya guidlines dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Guidelines itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.
7. Ketujuh*,* sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua stakeholder. Untuk itu, sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.
8. Kedelapan*,* Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.
9. Kesembilan, implementasi diawali dengan sosialsasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan *capacity building* mengadakan pelatihan pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan[[15]](#footnote-15).

Bagi sekolah yang sudah beroperasi ( sudah ada / jalan) paling tidak ada 6 (enam) langkah, yaitu : 1) evaluasi diri *self assessment;* 2) Perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) Perencanaan; 4) Pelaksanaan; 5) Evaluasi; dan 6) Pelaporan[[16]](#footnote-16).

Masing-masing langkah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Evaluasi diri *self assessment*

Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi sekolah yang ingin, atau akan melaksanakan manajemen mutu berbasis sekolah. Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat *brainstorming* yang diikuti oleh kepala sekolah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite sekolah. Prakarsa dan pimpinan rapat adalah kepala sekolah. Untuk memancing minat acara rapat dapat dimulai dengan pertanyaan seperti: Perlukah kita meningkatkan mutu? seperti apakah kondisi sekolah / madrasah kita dalam hal mutu pada saat ini? Mengapa sekolah kita tidak/belum bermutu?

Kegiatan ini bertujuan:

* Mengetahui kondisi sekolah saat ini dalam segala aspeknya (seluruh komponen sekolah), kemajuan yang telah dicapai, maupun masalah-masalah yang dihadapi ataupun kelemahan yang dialami.
* Refleksi/Mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran / keprihatinan akan penting dan perlunya pendidikan yang bermutu, sehingga timbul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu *sense of quality.*
* Merumuskan titik tolak *point of departure* bagi sekolah/madrasah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal mutu. Titik awal ini penting karena sekolah yang sudah berjalan untuk memperbaiki mutu, mereka tidak berangkat dari nol, melainkan dari kondisi yang dimiliki[[17]](#footnote-17).
1. Perumusan Visi, Misi, dan tujuan

Bagi sekolah yang baru berdiri atau baru didirikan, perumusan visi dan misi serta tujuan merupakan langkah awal / pertama yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh para pendiri/ penyelenggara pendidikan. Dalam kasus sekolah/madrasah negeri kepala sekolah bersama guru mewakili pemerintah kab/kota sebagai pendiri dan bersama wakil masyarakat setempat ataupun orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah kemasa depan akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas.

Kondisi yang diharapkan / diinginkan dan diimpikan dalam jangka panjang itu, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut **visi**. Keadaan yang diinginkan tersebut hendaklah ada kaitannya dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan, keadilan, keluhuran budi pekerti, ataupun kualitas pendidikan sebagaimana telah didefinisikan sebelumnya[[18]](#footnote-18).

Sedangkan misi, merupakan jabaran dan visi atau merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, misi merupakan tugas-tugas pokok yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi[[19]](#footnote-19).

Tujuan merupakan tahapan antara, atau tonggak tonggak penting antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam bentuk visi-misi. Tujuan-tujuan antara ini sebagai tujuan jangka menengah kalau tiba saatnya berakhir (tahun yang ditetapkan ) akan disusul dengan tujuan berikutnya, sedangkan visi dan misi (relatif/pada umumnya)masih tetap. Tujuan (jangka menengah), dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan-tujuan jangka pendek (1 tahun) inilah yang rincian persiapannya dalam bentuk perencanaan.

1. Perencanaan

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab: apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannnya untuk mewujudkan tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan/disepakati pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa-apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau satuan organisasi.

Perencanaan oleh sekolah merupakan persiapan yang teliti tentang apa-apa yang akan dilakukan dan skenario melaksanakannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Dikatakan teliti karena ia harus menjelaskan apa yang akan dilakukan, seberapa besar lingkup cakupan kuantitatif dan kualitatif yang akan dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biayanya, serta hasil seperti apa yang diharapkan.

1. Pelaksanaan

Apabila kita bertitik tolak dari fungsi-fungsi manajemen yang umumnya kita kenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerakkan atau pemimpinan dan kontrol/pengawasan serta evaluasi, maka langkah pertama sampai dengan ketiga dapat digabungkan fungsi perencanaan yang secara keseluruhan (untuk sekolah) sudah dibahas.

Didalam pelaksanaan tentu masih ada kegiatan perencanaan-perencanaan yang lebih mikro (kecil) baik yang terkait dengan penggalan waktu (bulanan,semesteran, bahkan mingguan), atau yang terkait erat dengan kegiatan khusus, misalnya menghadapi lomba bidang studi, atau kegiatan lainnya.

Tahap pelaksanaan, dalam hal ini pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). “Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan”[[20]](#footnote-20).

Peran masing-masing itulah yang perlu disoroti didalam manajemen mutu berbasis sekolah yaitu sebagai berikut:

* Peran kepala sekolah/Madrasah

Dengan kedudukan sebagai manajer kepala sekolah/Madrasah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagai perencana, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara-cara (metoda) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Peran dalam fungsi ini mencakup: “penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja disekolah /madrasah, pembuatan rencana, dan peramalan apa yang akan terjadi untuk masa yang akan datang”[[21]](#footnote-21).

* Peran Guru dan Staf Sekolah

Peran guru (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala sekolah, hanya lingkupnya yang berbeda. Dalam lingkup yang lebih kecil (mikro) yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang dipegangnya, setiap guru memahami visi dan misi sekolah, merencanakan proses pembelajaran, (mengorganisasikan bahan, siswa, mensinergikan dengan metoda dan sumber belajar yang tepat yang ia kuasai), menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan memberdayakan siswa dengan mengambil keputusan sesuai kewenangan yang ia miliki dan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan guru lain, dengan siswa, dengan kepala sekolah dan orang tua.

“Guru merupakan memonitor kemajuan siswa, serta melakukan evaluasi perkembangan setiap anak sebagai masukan bagi perbaikan pelaksanaan proses pembelajaran secara terus menerus”[[22]](#footnote-22). Guru juga memberi penghargaan bagi siswa yang menunjukkan kemajuan dalam belajar (berprestasi) serta memberikan semangat/dorongan (motivasi) serta membantu siswa yang prestasinya kurang/belum memuaskan.

* Peran Orang Tua Siswa dan Masyarakat

Peran orang tua siswa dan masyarakat sudah lama dikenal sebagai pusat-pusat pendidikan yang penting di dalam mengembangkan anak seperti “menjadi pribadi mandiri dengan segala keterampilan hidupnya) bersama-sama dengan sekolah sebagai institusi formal yang terencana, terstruktur, dan teratur melaksanakan fungsi pendidikan”[[23]](#footnote-23).

* Peran Siswa

Siswa atau murid merupakan subjek utama dan konsumen utama *prime-beneficiary* dari segala upaya yang dilaksanakan oleh penyelenggara satuan pendidikanbersama manajemen yang terlibat didalamnya. Dalam posisinya yang menjadi subjektujuan pendidikan itu, maka keinginan dan harapan mereka, motivasi mereka, sertakomitmen keterlibatan mereka menjadi penting. Salah satu cara untuk mengakomodasikepentingan mereka adalah dengan mendengarkan suara mereka.

1. Evaluasi

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

Evaluasi pada tahap ini adalah evaluasi menyeluruh, menyangkut pengelolaan semua bidang dalam satuan pendidikan yaitu bidang teknis edukatif (pelaksanaan kurikulum/proses pembelajaran dengan segala aspeknya), bidang ketenagaan, bidang keuangan, bidang sarana prasarana dan administrasi ketatalaksanaan sekolah. Sungguhpun demikian, bidang teknis edukatif harus menjadi sorotan utama dengan fokus pada capaian hasil (prestasi belajar siswa)”[[24]](#footnote-24).

1. Pelaporan

Pelaporan disini diartikan sebagai

pemberian atau penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan *stake hokders*, mengenai aktifitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah ditetapkan sebagai bentuk pertanggung jawab atas tugas dan fungsi yang diemban oleh satuan pendidikan tersebut”[[25]](#footnote-25).

Kegiatan pelaporan sebenarnya merupakan kelanjutan kegiatan evaluasi dalam bentuk mengkomunikasikan hasil evaluasi secara resmi kepada berbagai pihak sebagai pertanggung jawaban mengenai apa-apa yang telah dikerjakan oleh sekolah beserta hasil-hasilnya. Hanya perlu dicatat disini bahwa sesuai keperluan dan urgensinya tidak semua hasil evaluasi masuk kedalam laporan (pelaporan). Ada hasil evaluasi tertentu yang pemanfaatannya bersifat internal (untuk kalangan dalam sekolah sendiri), ada yang untuk kepentingan eksternal (pihak luar), bahkan masing-masing *stake holder* mungkin memerlukan laporan yang berbeda fokusnya. Disamping itu, sebagai dokumen tertulis resmi, yang menyangkut pertanggungjawaban serta reputasi lembaga pendidikan, sungguhpun isinya harus berdsarkan data dan informasi yang benar laporan memiliki tujuan tertentu sesuai dengan peran institusi yang dikirimi atau pembacanya.

1. **Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan**
2. **Pengertian Mutu Pendidikan**

Pengertian mengenai mutu pendidikan mengandung makna yang berlainan. Namun, perlu ada suatu pengertian yang operasional sebagi suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan untuk sampai pada pengertian mutu pendidikan. Menurut kamus besar bahasa Indonesia “Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajad (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”[[26]](#footnote-26).

Menurut Oemar Hamalik, Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif, dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kritria intrisik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni” manusia yang terdidik” sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik” tenaga kerja” yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar[[27]](#footnote-27).

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad yaitu

“Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien tehadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/ standar yang berlaku[[28]](#footnote-28).

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

1. **Indikator Mutu Pendidikan**

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan yaitu:

1. Hasil akhir pendidikan
2. Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap.
3. Proses pendidikan
4. Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa)
5. *Raw input* dan lingkungan[[29]](#footnote-29)

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya). Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain), dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang olah raga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang *intangible* seperti suasana disiplin. Keakraban, saling menghormati dan sebagainya.

Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input. Seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil *output* harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *output* yang ingin dicapai.

Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kenerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan, alat peraga sesuai dengan kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, budgeting, kontrol dengan pembukuan yang jelas[[30]](#footnote-30).

Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistik, sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode.

Begitu pula dengan *raw input* dan lingkungan, yaitu siswa itu sendiri. Dukungan orang tua dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah.

1. **Langkah-langkah Peningkatan Mutu Pendidikan**

Upaya perbaikan pada lembaga pendidikan tidak sederhana yang dipikirkan karena butuh perbaikan yang berkelanjutan, adapun langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut Eti Rochaeti Dkk yaitu:

1. Memperkuat kurikulum
2. Memeperkuat kapasitas manajemen sekolah
3. Memperkuat sumber daya tenaga kependidikan
4. Perbaikan yang berkesinambungan
5. Manajemen berdasarkan fakta[[31]](#footnote-31)

Masing-masing langkah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memperkuat Kurikulum

Mauriritz Johnson (dalam Sukmadinata) mengatakan “kurikulum merupakan suatu rencana pendidikan, memeberikan pedoman dan pegangan tentang jenis, lingkup dan urutan isi serta proses pendidikan”[[32]](#footnote-32).

Saat ini, memang telah dilakukan upaya-upaya untuk semakin meningkatkan relevansi kurikulum dengan melakukan revisi dan uji coba kurikulum berbasis kompetensi (KBK). Kurikulum uji coba tersebut didasarkan pada pendekatan yaitu: Pengasaan aspek kognitif dalam bentuk kemampuan, penguasaan aspek afektif yang lebih komprehensif, dan penguasaan aspek keterampilan dalam bentuk kapasitas profesional.

Kompetensi itu hendaknya dapat membentuk suatu kapasitas yang utuh dan komprehensif sehingga tidak diredusir menjadi keterampilan siap pakai. Michael, (2002), Charles quengly (2000) mengemukakan kompetensi yang berada dalam suatu keutuhan dan komprehensif dengan kapasitas lainnya. Kompetensi mensyaratkan tiga elemen dasar yaitu basic, *knowledge,* *skill* ( *intellectual skill, participation skill), and disposition”[[33]](#footnote-33)*.

Melalui proses pembelajaran yang efektif, dari tiga elemen dasar ini dapat dibentuk kompetensi dan komitmen untuk setiap keputusan yang diambil. Kapasitas ini harus menjadi muatan utama kurikulum dan menjadi landasan bagi pengembangan proses pembelajaran dalam rangka pembentukan kompetensi.

1. Memperkuat Kapasitas Manajemen Sekolah

Dewasa ini telah banyak digunakan model-model dan prinsip-prinsip manajemen modern terutama dalam dunia bisnis untuk kemudian diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi adalah *“ School Based Management”.*

Dalam rangka desentralisasi dibidang pendidikan, model ini mulai dikembangkan untuk diterapkan. Diproposisikan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) yaitu:

* akan memperkuat rujukan referensi nilai yang dianggap strategis dalam arti memperkuat relevansi,
* memperkuat partisipasi masyarakat dalam keseluruhan Kegiatan pendidikan,
* memperkuat preferensi nilai pada kemandirian dan kreativitas baik individu maupun kelembagaan,
* memperkuat dan mempertinggi kebermaknaan fungsi kelembagaan sekolah[[34]](#footnote-34).
1. Memperkuat Sumber Daya Tenaga Kependidikan
* Memperkuat Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan

Dalam jangka panjang, agenda utama upaya memperkuat sumber daya tenaga kependidikan ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga kependidikan yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (human investmen), dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajarannya.

Menurut Thurow (sularso,2002), di abad ke-21 perolehan keahlian itu memerlukan perubahan dalam sistem pembelajaran karena alasan:

1. keahlian yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan akan semakin tinggi dan berubah sangat cepat,
2. Keahlian yang diperlukan sangat tergantung pada teknlogi dan inovasi baru, maka banyak dari keahlian itu harus dikembangkan dan dilatih melalui pelatihan dalam pekerjaan, dan
3. kebutuhan akan keahlian itu didasarkan pada keahlian individu[[35]](#footnote-35).
* Memperkuat Kepemimpinan

Dalam fondasi berbagai karakteristik pribadi, pimpinan lembaga pendidikan perlu menciptakan visi untuk mengarahkan lembaga pendidikan dan karyawannya. Dalam konteks ini, penciptaan visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kwalitas, memfokuskan semua upaya lembaga pendidikan pada rumusan kebutuhan pengguna jasa pendidikan, “menumbuhkan sense of team work dalam pekerjaan, menumbuhkan *standard of excellence*, dan menjebatani keadaan lembaga pndidikan sekarang dan masa yang akan datang”[[36]](#footnote-36).

* Meningkatkan mutu mengajar melaui program inovatif berbasis kompetensi

Selama ini sekolah terutama guru masih sangat terbatas dalam melakukan inovasi-inovasi pembelajaran. Disisi lain, upaya untuk memperkuat kemampuan mengajar telah diupayakan melalui berbagai jenis penataran, pendidikan, ataupun pelatihan-pelatihan. Melalui berbagai kegiatan tersebut dikenalkan pada inovasi-inovasi pembelajaran. Tetapi dari pengalaman empirik tampaknya upaya-upaya itu belum secara signifikan membawa perubahan dalam arti peningkatan mutu hasil belajar. Pengembangan bahan ajar, pengembangan strategi dan metode pembelajaran, pengembangan sistem evaluasi, dan pengembangan MBS.

Kebutuhan akan inovasi itu dapat dilihat dalam dua hal yaitu untuk kepentingan inventions dan untuk kepentingan perubahan kultural sekolah, sehingga terbangun suatu kultur yang (1) berorientasi inovasi, (2) menumbuhkan kebutuhan untuk terus maju dan meningkat, (3) kebutuhan untuk berprestasi, (4) inovasi adalah sebagai suatu kebutuhan[[37]](#footnote-37).

* Mengoptimalkan Fungsi-Fungsi Tenaga Kependidikan

Di sekolah-sekolah selama ini yang berperan utama adalah guru. Seorang guru melaksanakan berbagai fungsi baik fungsi mengajar, konselor, teknisi, maupun pustakawan. Bahkan, dalam kasus-kasus tertentu terdapat guru mengajar bukan berdasarkan keahliannya. Kondisi ini jelas kurang menguntungkan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan yang baik diperlukan fungsi-fungsi kependidikan yang saling mendukung, sehingga dapat dicapai suatu hasil yang maksimal[[38]](#footnote-38).

1. Perbaikan yang berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuos quality Improvement* atau CQI) dan proses *Continuous pross Improvement.* Komitmenterhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, sertapembedayaan semua persiapan untuk secara inkrimental mewujudkan visi tersebut(Lewis dan smith, 1994).

Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru small achieveable project. Proses perbaian berkesinambungan yang dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA *Plan, Do, Check*, *Action*. Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang never ending, dan berlaku pada semua fase organisasi/lembaga[[39]](#footnote-39).

1. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata tentang kualitas yang didapatkan dari berbagai sumber diseluruh jajaran organisasi. Jadi, tidak semata-mata atas dasar intuisi, praduga, atau organizational politik. Berbagai alat telah dirancang dan dikembangkan untuk mendukung pengumpulan dan analisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

Sebenarnya banyak sekali aspek yang turut menentukan mutu pendidikan di sekolah. Edward sallis (1993:2) mengemukakan bahwa yang menentuan mutu pendidikan mencakup aspek-aspek berikut:

pembinaan yang berkelanjutan, guru yang profesional, nilai-nilai moral yang luhur, hasil ujian ynag gemilang, dukungan orang tua, komunitas bisnis dan komunitas lokal, kepemimpinan yang tangguh dan berarah tujuan, kepedulian dan pehatian pada anak didik, kurikulum yang seimbang, atau kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Dari sejumlah aspek yang dikemukakan diatas, satu hal yang paling menentukan adalah bagaimana menjalankan manajemen mutu pendidikan itu sendiri Menurut W. Edward deming 80% dari masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20% oleh SDM. Hal ini berarti bahwa mutu yang kurang optimal berawal dari manajemen yang tidak profesional dan manajemen yang tidak profsional artinya mencerminkan kepemimpinan dan kebijakan yang tidak profesional pula[[40]](#footnote-40).

Sejalan dengan konsep itu, dirjen dikdasmen depdiknas menetapkan bahwa ukuran mutu pendidikan disekolah mengacu pada derajad keunggulan setiap komponennya, bersifat relatif, dan selalu ada dalam perbandingan. Ukuran sekolah yang baik bukan semata-mata dilihat dari kesempurnaan komponennya dan kekuatan yang dimilikinya, melainkan diukur dari kemampuan sekolah dalam mengantsipasi perubahan, konfik, serta kekurangan atau kelemahan yang ada dalam sekolah tersebut (dengan menggunakan analisis SWOT)[[41]](#footnote-41).

1. **Penelitian Yang Relevan**

Sukahar S.Pd.I dalam skripsinya yang berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (studi kasus terhadap prestasi belajar siswa di Madrasah Aliyah (MA) Annur Azzubaidi Kabupaten Konawe). Penelitiannya berfokus pada implementasi belajar siswa dalam meningkatkan hasil belajar siswa pada pendidikan agama islam dan penajaman fokusnya prestasi belajar siswa pada bidang studi Al-Quran Hadis tidak mengkaji tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam peningkatan mutu pendidikan, lokasi penelitiannya di Madrasah Aliyah (MA) Annur Azzubaidi Kabupaten Konawe. Sedangkan skripsi penelitian ini lokasi penelitian ini khusus di Madrasah Tsanawiyah (MTs) 1 Lemo Bajo Kecamatan Lasolo Kabupaten Konawe Utara, yang penajaman fokusnya pada peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) 1 Lemo Bajo Kecamatan Lasolo Kabupaten Konawe Utara.

1. Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, (Jakarta:Kencana 2004) h.7 [↑](#footnote-ref-1)
2. E. Mulyasa, *Manajemen berbasis Sekolah*, (Jakarta:Rosda 2004), cet ke.7, h.24 [↑](#footnote-ref-2)
3. Nanang Fatah, *Konsep Manajemen berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. (Bandung:Pustaka Bani Quraisy 2003) h.8 [↑](#footnote-ref-3)
4. Bedjo Sujanto, *Mensiasati Manajemen berbasis Sekolah di Era Krisis yang berkepanjangan.* (Jakarta:ICW 2004) h.25 [↑](#footnote-ref-4)
5. Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah)* (Jakarta:ICW 2004) h.14 [↑](#footnote-ref-5)
6. Udin Syarifudin Sa’ud, ”*implementasi school based management, sebagai strategi pengembangan otonomi sekolah*, 2001 [↑](#footnote-ref-6)
7. Depdiknas, *MPMBS, konsep & Pelaksanaan* (Jakarta: depdiknas dirjen diknasmen direktorat SLTP, 2001), h.9 [↑](#footnote-ref-7)
8. Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah (MMBS/M)* CEQM, 2004, h 38 [↑](#footnote-ref-8)
9. http//www.m-edukasi.web.id201302pengertian –manajemen-berbasis-sekolah.html (diunduh 28/04/2013) [↑](#footnote-ref-9)
10. *op.cit* h. 29 [↑](#footnote-ref-10)
11. Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori dan Praktek,* (Jakarta: Rosda 2004) h. 28 [↑](#footnote-ref-11)
12. E. Mulyasa, *Op.cit* h.13 [↑](#footnote-ref-12)
13. http//www.edukasi.web.id201302-pengertian-manajemen-berbasis-sekolah.html (diunduh 20/03/2013 [↑](#footnote-ref-13)
14. Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: CEQM 2004) h.35 [↑](#footnote-ref-14)
15. Nurkholis, *Opcit*. hal 132 [↑](#footnote-ref-15)
16. Rumtini dan Jiyono. “*Manaj. Berbasis Sekolah : Konsep dan Kemungkinannya Strategi dan Pelaksanaannya di Indonesia*”.(Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 19990 h.3 [↑](#footnote-ref-16)
17. http//congkodok.blogspot.com3001303materi-kuliah-manajemen-sumber-daya.html (diunduh 23/04/2013) [↑](#footnote-ref-17)
18. Eti Rochaeti, dkk, *Sist. Informasi Manaj. Pend*. (Bumi aksara: 2005) cet 1 h.119 [↑](#footnote-ref-18)
19. Doretea Wahyu Ariyani*, Manajemen Kualitas,* (Yogyakarta : Andi Ofset, 1999) [↑](#footnote-ref-19)
20. http//sulaimanilhmiana.blogspot.com201304manajemen-berbasis-sekolah.html (diunduh 20/04/2013) [↑](#footnote-ref-20)
21. Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, *Teori dan Praktek*, jakarta: Rosda, 2004. h. 116 [↑](#footnote-ref-21)
22. Nurkholis, *ibid*, h. 117 [↑](#footnote-ref-22)
23. Httpkreativitasdircom.wordpress.com20130216makalah-mbs-p.htm (diunduh 12/05/2013 [↑](#footnote-ref-23)
24. Suryo Subroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah,* Jakatra: PT. Rineka Cipta, 2014, h. 45 [↑](#footnote-ref-24)
25. Rumtini dan Jiyono, *Manajemen Berbasis Sekolah*:” *Konsep dan Kemungkinannya Strategi dan Pelaksanaannya di Indonesi*a”, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2010. h 19 [↑](#footnote-ref-25)
26. Pusat pembinaan dan pengembangan Bahasa, depdikbud, *kamus besar bahasa Indonesia*, (jakarta Balai Pustaka,1999) cet.10, h. 677 [↑](#footnote-ref-26)
27. Oemar hamalik, *Evaluasi kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosda Karya,1990) cet.ke 1 h.33 [↑](#footnote-ref-27)
28. Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud 1996), h.8 [↑](#footnote-ref-28)
29. Nurhasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21, Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Ffaktor yang Mempengaruhi mutu Pendidikan,* (Jakarta, PT. Sindo, 1994) h. 390 [↑](#footnote-ref-29)
30. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategic Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2009, h. 99 [↑](#footnote-ref-30)
31. Eti Rochaeti, Dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Bumi Aksara, 2010, h. 23 [↑](#footnote-ref-31)
32. Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum, Teori Dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004. h. 4 [↑](#footnote-ref-32)
33. Nurhasan, *ibid,* h. 98 [↑](#footnote-ref-33)
34. Nurhasan, *ibid,* h. 76 [↑](#footnote-ref-34)
35. Sularso *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2010, h. 89 [↑](#footnote-ref-35)
36. Httpdwicitranurhariyanti.wordpress.comlandasan-dan-problematika-dalam-pendidikan-peningkatan-htm (diunduh 20/04/2013) [↑](#footnote-ref-36)
37. Zamroni, *Ibi*d. h. 45 [↑](#footnote-ref-37)
38. *Membina Mutu Pendidikan*, (www.Kompas. Com), 3 Februari 2005 [↑](#footnote-ref-38)
39. Eti Rochaeti, *opcit*, hal 265 [↑](#footnote-ref-39)
40. Syafaruddin*, Manajemen mutu Terpadu dalam Pendidikan,*(Jakarta:Grasindo), h. 19 [↑](#footnote-ref-40)
41. Fredy Rangkuti, *analisis SWOT Teknik membedah kasus bisnis berorientasi konsep perencenaan strategi untuk menghadapi abad 21*, (jakarta:PT Gramedia utama, 2002), h. 3 [↑](#footnote-ref-41)