BAB II

LANDASAN TEORETIK

A. Deskripsi Teori Efektivitas Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

1. Pengertian Efektivitas

Efektivitas menurut kamus Induk Istilah Ilmiah berarti keadaan efektif, keefektifan. [6] sedangkan pengertian dari efektif adalah melakukan sesuatu secara benar atau menentukan tujuan secara tepat.

Berdasarkan pandangan teori kepemimpinan yang efektif, bahwa efektivitas dapat diukur melalui dua cara yaitu (1) sebuah tindakan efektif bila mencapai tujuan khusus yang ditetapkan; (2) menjadi efektif berarti melakukan kosentrasi ulang pada apa yang menjadi tugas pokok yang seharusnya dilakukan suatu organisasi dan membuang tugas-tugas sampingan yang tidak perlu.[7]

Sekolah efektif adalah sekolah yang fokus orientasinya untuk meningkatkan mutu melalui pengelolaan. Perkembangan sekolah selalu dimonitor sehingga membentuk informasi perkembangan mutu belajar. Sekolah efektif adalah sekolah yang dapat menerapkan prinsip-prinsip sekolah efektif dalam meningkatkan mutu proses sehingga berdampak pada peningkatan jumlah peserta didik yang mencapai prestasi akademik yang baik.

[6] *Kamus Induk Istilah Ilmiah, Seri Intelektual*, (Surabaya : Target Press , 2003),h. 158

[7] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ,Teori, Model dan Aplikasi*, (Cet. Keempat ; Jakarta : PT Grasindo,2008), 160-161.

Sekolah efektif juga memiliki kepala sekolah dan guru yang efektif.Kepala sekolah yang efektif bertindak sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan orang-orang dan mendorong organisasi untuk berkembang sehingga meraih keunggulan. Ia juga berperan sebagai manajer yang bertugas memastikan bahwa pembelajaran berlangsung efektif, dan mengukur hasil yang dicapai untuk dijadikan acuan bagi pebaikan-perbaikan mutu pada tahap selanjutnya. Guru yang efektif adalah guru yang menguasai pengetahuan tentang materi pelajaran, pengetahuan pedagogis secara teoritis dan praktis, pengetahuan kurikulum dan penerapannya, pengetahuan tentang peserta didik dan karaketeristiknya, pengetahuan konteks pendidikan, serta pengetahuan arah, tujuan, dan nilai pendidikan.

Menurut Sammons dan Hilman seperti dikutip Priansa dan Rismi Somad bahwa sekolah yang efektif adalah yang memiliki prinsip kepemimpinan profesional, fokus pada pengajaran dan pembelajaran, tujuan pengajaran yang kuat, berbagi visi dan tujuan, memberikan ekspektasi terhadap pembelajar, akuntabilitas, komunitas belajar, lingkungan pembelajaran yang mendorong dan mendukung.[8]

Pendapat lain yang disampaikan oleh Komariah dan Triatna bahwa efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang

[8] Donni Juni Priansa,dan *Rismi Somad, Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Cet. I; Bandung : Alfabeta, 2014), h. 32.

diharapkan berupa *objectives*, *targets*, *intended outputs* sebagaimana yang telah ditetapkan.[9]

Berdasarkan pandangan diatas menganalisis bahwa ciri-ciri sekolah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah. Aspek-aspek tersebut diantaranya; 1) tujuan sekolah dinyatakan secara jelas yang indikatornya adalah digunakan untuk mengambil keputusan dan dipahami oleh guru, staf, dan peserta didik; 2) Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah yang indikatornya kepala sekolah bisa dihubungi dengan mudah, bersikap responsif kepada guru dan peserta didik, responsif kepada orang tua dan masyarakat, melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran, dan menjaga agar rasio antara guru/ peserta didik sesuai dengan rasio ideal; 3) Ekpektasi guru dan staf tinggi yang indikatornya Guru dan Staf yakin bahwa semua peserta didik bisa belajar dan berprestasi, menekankan pada hasil akademis, dan memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan peserta didik; 4) ada kerjasama kemitraan antara sekolah, orang tua dan masyarakat yang indikatornya pihak sekolah berkomnikasi secara positif dengan orang tua, memelihara jaringan serta dudkungan orang tua dan masyarakat, berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan, dan menghadiri acara-acara penting di sekolah; 5) adanya iklim yang positif dan kondusif bagi peserta didik untuk belajar yang indikatornya sekolah rapi, bersih, dan aman secara fisik,dipelihara secara baik, memberi penghargaan kepada yang berprestasi, memberi penguatan

[9] Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen supervisi* ...h. 32.

terhadap perilaku positif peserta didik; 6) kemajuan peserta didik sering dimonitor yang indikatornya Guru memberi peserta didik tugas yang tepat, umpan balik secara cepat, kemampuan berpartisipasi secara optimal dan penilaian hasil belajar dari berbagai segi; 7) menekankan pada keberhasilan peserta didik dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial yang indikatornya peserta didik melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun non akademis dan memperoleh keterampilan yang esensial sedangkan bagi kepala sekolah menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial serta guru menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial; 8) Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan yang indikatornya Guru membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah sedangkan staf memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah serta menunjukkan profesionalisme dalam bekerja.[10]

2. Pengertian Implementasi

Implementasi dalam kamus Bahasa Indonesia adalah Pelaksanaan, penerapan, sedangkan mengimplementasikan adalah melaksanakan atau menerapkan.[11] Implementasi merupakan suatu proses penerapan, ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan

[10] Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi* ... h. 30-32

[11] Ferdinansyah dan Winarni E, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Utan Kayu, 2007),h. 122.

dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap.[12] Dalam *Oxford Advance Learner's Dictionary* (OALD) dikemukakan bahwa implementasi adalah " *put something into effect*"(penerapan sesuatu yang memberikan efek atau dampak).[13]

Sejalan dengan pengertian diatas, Miller dan Seller seperti dikutip Mulyasa bahwa " Implementasi juga diartikan sebagai aktualisasi, proses penerapan konsep, ide, program atau tatanan kegiatan kedalam praktik pembelajaran atau aktifitas-aktifitas baru sehingga terjadi perubahan pada sekelompok orang yang diharapkan untuk berubah".[14]

Menurut Parsons, bahwa

> "Implementasi adalah sesuatu yang melibatkan pengakuan bahwa oragnisasi mengandung keterbatasan manusia dan organisasional, dan bahwa manusia dan organisasi itu harus dianggap sebagai sumber daya, Implementasi yang efektif adalah sebuah kondisi yang dapat dibangun dari pengetahuan dan pengalaman dari orang-orang yang ada digaris depan pemberian layanan".[15]

Berikutnya Grindle seperti dikutip Winarno memandang bahwa sebuah implementasi bertujuan membentuk suatu ikatan yang mudah merealisasikan tujuan sebagai dampak dari kegiatan. Tugas implementasi mencakup terbentuknya sistem pencapaian sebuah kebijakan, dimana melalui kebijakan ini sarana-sarana

---

[12] Mulyasa, *Implementasi KTSP Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), h. 178.

[13] Mulyasa, *Implementasi KTSP* ..., h. 178

[14] Mulyasa, *Implementasi KTSP* ..., h. 179.

[15] Wayne Parsons, Publik Policy : *Pengantar Teori dan Praktek Analisis Kebijakan* (Jakarta : Gramedia, 2001), h. 472.

tertentu dirancang dan dijalankan dengan harapan akan sampai kepada tujuan yang dinginkan.[16]

Dengan demikian Implementasi yang sukses membutuhkan sistem yang baik, sebagaimana dinyatakan oleh Nugroho bahwa sebuah sistem implementasi yang sukses melibatkan empat tipe kontrol yang efektif yaitu : 1) Koordinasi melampaui waktu artinya mekanisme kontrol dilakukan tidak hanya terikat pada jam kerja melainkan koordinasi secara optimal dan informal.,2) Koordinasi pada waktu tertentu artinya kontrol perlu terjadwal dan diketahui oleh kedua belah pihak secara koordinasi.,3) Logistik mendetail dan penjadwalan artinya unsur pendukung proses kontrol harus tersedia secara memadai dan tepat guna, dan 4) pertambahan batas-batas struktural artinya kewenangan tugas dan tanggung jawab pada setiap unsur organisasi harus jelas sehingga mekanisme kontrol mudah diterapkan.[17]

Implementasi membutuhkan sebuah sistem yang teratur dengan baik dari setiap langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan dari implementasi, dalam proses pengimplementasian perlu untuk melakukan beberapa kontrol diantaranya ialah kontrol waktu untuk pencapaian dari target yang telah ditetapkan.

Seperti yang dinyatakan Parsons yang diterjemahkan oleh Robert Merumuskan tujuan dan menentukan rencana. 2) memonitor rencana tersebut. 3) menganalisis apa yang telah terjadi berkenaan dengan apa yang sebenarnya, 4)

[16] Budi Winarno, *Kebijakan Publik: Teori dan Proses* (Yogyakarta : Media Pressindo,2007), h. 4.

[17] Nugroho, R. *Public Policy*, (Jakarta : Elex Media Komputindo, 2008), h. 456.

mengimplementasikan perubahan supaya dapat meminimalkan kegagalan untuk merealisasikan suatu tujuan.[18]

Implementasi yang terorganisir memiliki perencanaan yang baik dan diketahui oleh seluruh anggota lembaga, sehingga seluruh anggota organisasi dapat melakukan pengecekkan atas setiap proses yang dilakukan, mengetahui kelemahan dari proses yang dilakukan sehingga pengimplementasian dapat dilakukan dengan meminimalisir kegagalan.

Berdasarkan pengertian dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

a. Implementasi merupakan suatu proses penerapan, pelaksanaan ide, dan kebijakan, program atau tatanan kegiatan kedalam praktik manajemen didalam satu organisasi.
b. Implementasi dipengaruhi oleh keputusan dalam bentuk peraturan perundang-undangan sebagai suatu pelaksanaan kegiatan dan diharapkan dapat mengatasi suatu masalah tujuan yang akan dicapai dan cara untuk menyelesaikannya.
c. Implementasi menjadi suatu kesalahan besar jika yang dilaksanakan dengan yang dirancang tidak sesuai dengan rancangan maka implementasi tidak berjalan lancar atau dalam masalah besar dan bisa dikatakan tidak berhasil.

Terkait dengan pengertian diatas Wayne Parsons mengatakan bahwa implementasi memiliki sifat, “ Implementasi” itu sendiri pada dasarnya terdiri dari pengulangan dan penyebaran proses pemikiran yang disebut sebagai pelaksanaan

[18] Parsons, *Teori Fungsional dan Implementasi Kebijakan Publik*, (Jakarta : PT. Gramedia, 2003), h. 5.

(*Opertionalising*), Penataan *(Organizing*), Perekayasaan (*design*) yang disebut Pemprograman (*programming*).[19]

Berdasarkan sifat implementasi diatas maka ada beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi diantaranya: a) Komunikasi; faktor ini dianggap penting, karena dalam proses kegiatan yang melibatkan unsur sumber daya akan selalu berurusan dengan permasalahan"bagaimana hubungan yang dilakukan".,b) ketersediaan sumber daya; yang berkenaan dengan sumber daya pendukung untuk melaksanakan kebijakan yaitu: sumber daya manusia, informasi, kewenangan, sarana dan prasarana serta pendanaan.,c) sikap dan komitmen dari pelaksanaan program yang berhubungan dengan ketersediaan implementor untuk menyelesaikan kebijakan tersebut.,d) struktur birokrasi; menjelaskan susunan tugas dan para pelaksana kebijakan, memecahkan rincian tugas serta menetapkan prosedur standar operasi.[20]

Kebijakan yang baik dari isi konten setidaknya mempunyai sifat-sifat yang jelas, didukung oleh dasar teori yang teruji, mudah dikomunikasikan kekelompok target dan didukung oleh sumber daya baik manusia maupun finansial. Sebuah kebijakan diimplementasikan juga akan mempengaruhi keberhasilan kebijakan publik. Kondisi sosial ekonomi, budaya keseharian yang mendukung implementasi sebuah kebijakan. Pemenuhan standar nasional pendidikan tidak dapat dilaksanakan secara stimultan, sehingga pemenuhanya menggunakan skala prioritas dapat mempertimbangkan standar yang memiliki ketercapaian tinggi, dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia disekolah,

[19] Wayne Parsons, *Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan Publik Policy*, (Jakarta : PT Gramedia, 2003), h.472.

[20] Wayne Parsons, *Pengantar Teori*..., h.30.

baik tenaga, sarana prasarana, maupun pembiayaan.agar proses pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) di sekolah dapat terlaksana secara efektif, efesien, dan hasil yang optimal perlu adanya peran serta, kolaborasi dan komitmen bersama dari seluruh pihak yang terkait secara berkelanjutan dan sinergis dalam pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Mengacu pada beberapa pengertian dan istilah implementasi di atas, maka implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang dimaksud hendaknya sesuai dengan rancangan atau desain awal MBM itu sendiri. Yang mana dalam pelaksanaan MBM dilandasi oleh peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku di Indonesia yaitu adanya UUD 1945, UU N0. 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional, UU N0. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, PP N0. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, Permendiknas N0. 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Berdasarkan rancangan dan desain MBM tesebut, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBM merupakan suatu konsep yang ditawarkan otonomi kepada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efesiensi, dan pemerataan pendidikan, supaya dapat mengakomodasikan keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

Pemberian otonomi pendidikan kepada lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia merupakan wujud kepedulian pemerintah sebagai upaya peningkatan

mutu pendidikan secara umum dan sebagai sarana peningkatan efesiensi pemerataan pendidikan, peran serta masyarakat dan akuntabilitas.

3. Pengertian Manajemen

Secara umum setiap individu, maupun organisasi untuk mencapai tujuan memerlukan pengelolaan.tanpa pengelolaan yang baik dan benar,individu atau organisasi akan mengalami hambatan atau kurang optimal mencapai tujuan dari kegiatan yang dilakukan. Hal inilah yang membedakan individu atau organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, apakah menerapkan pengelolaan atau hanya berdasarkan intuisi saja. Pengelolaan berbagai kegiatan individu atau organisasi tersebut sering digunakan istilah manajemen.

Melalui analisis aplikasi fungsi-fungsi manajemen membuat kemajuan diberbagai kehidupan, seperti peningkatan strategi dan maksimalisasi penggunaan sumber daya. Artinya, karateristik utam ilmu manajemen adalah rasional dan obyektif melalui uji yang sistematis. Hal ini terjadi karena manajemen berhubungan dengan keadaan empiris dan manajemen seringkali terlibat dengan sikap pengambilan keputusan secara adil obyektif, rasional dan sistematis.

Sarjono seperti dikutip Alben Ambarita, bahwa manajemen dapat membantu menciptakan kondisi yang kondusif bagi perbaikan mutu pendidikan.[21] Hal ini terlihat darikajian World Bank, bahwa hasil evaluasi terhadap dampak manajemen menunjukkkan terjadinya perubahan perilaku dan tindakan bagi pengelola pendidikan atas kegagalan dan hasil belajar.

[21] Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta : Media Akademi, 2016), h. 2.

Ahli manajemen mempunyai sikap, perhatian serta sudut pandang yang berbeda-beda tentang manajemen, yang dikelompokkan atas 1) manajemen dipandang sebagai suatu proses kerja sama dari dua orang atau lebih, 2) manajemen diapandang sebagai suatu kumpulan dua orang atau lebih yang melakukan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan, 3) manajemen dipandang sebagai suatu seni mencapai tujuan dari dua orang atau lebih. 4) manajemen dipandang sebagai ilmu mempelajari kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.[22] manajemen berkaitan dengan efektivitas, efisiensi,dan produktivitas hasil kerjasama dua orang atau lebih pada suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur atau mengelola.[23] Pengaturan atau pengelolaan dilakukan melalui proses atau prosedural berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan. Manajemen pada hakikatnya adalah "*achieving goals through others*", pencapaian tujuan dengan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Keberhasilan manajer ditentukan atas kemampuan menggerakkan sumber daya yang ada. Artinya, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Menurut Daft seperti dikutip oleh Alben Ambarita, bahwa *management is the attainment is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and contoling organizational resources*. Defenisi tersebut menyatakan dua hal penting. *Pertama,*

---

[22] Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah*..., h. 2
[23] Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah*..., h.3.

bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri atas merencanakan,mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi. *Kedua*, manajemen dimaksudkan untuk pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Efektif artinya kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan efisien bermakna penggunaan sumberdaya yang ada secara hemat.

Sumberdaya yang diatur adalah semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari *man*, *money*, *methods*, *materials*, *machine*, and *market*, dan *infomation*. Dalam penggunaan sumberdaya efektif dimaksudkan agar lebih berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal. Penggunaan sumber daya efisien dilakukan manajer atau pemimpin dengan wewenang kepemimpinannya melalui instruksi atau persuasi, dan semua proses manajemen tertuju serta terarah kepada tujuan melalui pemanfaatan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian).

Artikel manajemen dan organisasi memaparkan bahwa begitu luasnya pengertian manajemen. Dalam hal ini defenisi manajemen yang dikemukakan para pakar sebagai berikut :

1. G.R Terry mendefenisikan manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan,pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainya.

2. Harold Koontz dan Cyril O, Donnel mendefenisikan manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, melalui perencanaan,pengorganisasian, penempatan, pengarahan,dan pengendalian.
3. Mary Parker Follet mendefenisikan manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain.defenisi ini mengandung pengertian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.
4. James A.F Stoner mendefenisikan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah pada proses perencanaan, pengorganisasian,kepemimpinan dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.
5. Hersey dan Blanchard mengemukakan manajemen adalah proses bekerjasama antar individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen.
6. Andrew F. Sikula mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jassa secara efisien.

7. Resey berpendapat bahwa manajemen adalah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoodinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.

8. Sondang P. Siagian, manajemen adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Maka manajemen dapat disoroti dari empat sudut pandangan : *pertama*, betapapun hasilnya para ilmuwan mengembangkan teori tentang manajemen, penerapan berbagai teori manajemen itu tetap berdasarkan pendekatan situasional, artinya penerapan berbagai teori tersebut masih harus dibarengi oleh "seni" menggerakan orang lain agar mau dan mampu berkarya demi kepentingan organisiasi. *kedua* manajemen selalu berkaitan dengan kehidupan organisasional dimana terdapat sekelompok orang yang menduduki berbagai jenjang tingkat kepemimpinan dan sekelompok orang lain yang tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan operasional. Pandangan sangat mendasar karena keberhasilan seseorang yang menduduki jabatan manajerial tidak lagi diukur dari keterampilanya menyelenggarakan kegiatan operasional, melainkan dari kemahiranya dan kemampuannya menggerakan orang lain dalam organisasi. *ketiga*, keberhasilan organisasi sesungguhnya merupakan gabungan antara kemahiran manajerial dan keterampilan teknis para pelaksana kegiatan operasional. *Keempat*, kedua kelompok utama dalam organisasi, yaitu kelompok manajerial dan kelompok pelaksana, mempunyai bidang tanggung jawab masing-masing

yang secara konseptual dan teoritikal dapat dipisahkan, akan tetapi secara operasioanl menyatu dalam berbagai tindakan nyata dalam rangkaian pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.[24]

Berbagai defenisi diatas, memberikan pengertian bahwa manajemen merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi atau individu. Manajemen adalah suatu proses kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan kepada sekelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasi. Manajemen menitipberatkan terciptanya kerjasama minimal dilakukan oleh dua orang atau lebih. Alben Ambarita mengatakan bahwa "Semakin besar organisasi, maka akan semakin rumit sifat kerja dari organisasi itu. Karena kerja minimal dilakukan oleh dua orang, maka tentunya dua orang tersebut telah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Jika dua orang telah berkumpul mempunyai tujuan maka kumpulan dua orang atau lebih dinamakan dengan organisasi. Sedangkan organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih, dan sarana serta prasarana yang diikat pada suatu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Sementara manajer adalah orang yang aktivitas utamanya menjadi bagian utama dari proses manajemen. Secara lebih khusus, seorang manajer adalah seorang yang melakukan atau melaksanakan semua fungsi manajemen yang diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi.[25]

Terkait kajian diatas, maka manajemen melekat dengan : (1) ada tujuan yang ingin dicapai, (2) proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan

[24] Kompri,*Manajemen Pendidikan* ... h.4.
[25] Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah*..., h. 6.

terintegrasi memanfaatkan unsur-unsur atau sumber daya,(3) dapat diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerjasama dalam suatu organisasi, (4) didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab, (5) memiliki berbagai fungsi, dan (6) sebagai alat untuk mencapai tujuan.[26]

Sedangkan manajemen bermanfaat untuk : (1) mengatasi pekerjaan berat dan sulit, sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya; (2) meningkatkan daya dan hasilguna semua sumberdaya yang dimiliki; (3) mengurangi pemborosan atau efesiensi; (4) menetapkan tujuan dan usaha;(5) kemajuan dan pertumbuhan organisasi; (6) proses pencapaian tujuan secara sistematik dan teratur; (7) pedoman pikiran dan tindakan; dan (8) membantu kerjasama tim melaksanakan tugas.[27]

Berdasarkan proses dan manfaat manajemen tersebut diatas maka terlihat bahwa manajemen mempunyai keterkaitan yang erat dengan istilah-istilah administrasi, organisasi dan kepemimpinan.

4. Fungsi-fungsi Manajemen

Para ahli manajemen memberikan pendapat yang beragam mengenai fungsi-fungsi manajemen, namun pada dasarnya mengandung kesamaan. sebagai contoh fungsi-fungsi manajemen menurut Marno seperti dikutip oleh Kompri bahwa dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi yang berlaku secara universal yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian,

[26] Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah*..., h. 6.
[27] Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah*..., h. 6.

pengawasan,dan evaluasi[28]. Dalam demikian manajemen yang dibangun atas dasar nilai dan budaya yang berbeda tetapi memiliki fungsi-fungsi manajerial yang sama. Keberadaan ini terletak pada penerapan dalam penyelenggaraan sebuah organisasi karena perbedaan manajer, tipe dan sifat organisasi, tipe anggota, dan sebagainya.

Menurut Siagian seperti dikutip oleh Soebagio Atmoodi wirio bahwa dari sudut ilmu sosial fungsi-fungsi manajemen yaitu untuk membedakan suatu tugas dengan tugas yang lain sehingga fungsi satu pekerjaan akan memeberikan warna tersendiri terhadap persyaratan proses penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan atau diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan tersebut. Dalam manajemen yang dimaksud dengan fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri.[29]

Pendapat yang beragam mengenai fungsi manajemen menunjukkan banyaknya aspek yang dikerjakan oleh seorang manajer. Aspek utama yang dimaksud adalah terkait dengan perencanaan (*planning*), pengrganisasian (*organizing*), penggerakan (actuating), pemberian bimbingan atau arahan (*directing*), koordinasi (*coordination*), pengawasan (*controling*), kelima fungsi manajemen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan *(planning)*

Kelancaran dan keberhasilan suatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuanya secara efektif dan efisien dapat ditentukan oleh adanya perencanaan yang mapan.perencanaan ini pada dasarnya merupakan suatu fungsi dalam manajemen

[28] I Kompri, *Manajemen Pendidikan ...*, h. 17.

[29] Soebagio Atmoodi wirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Ardadizya Jaya,2001),h.13.

yang secara keseluruhan tidak dapat dipisahkan dari fungsi lainya yang memiliki peran yang sangat penting. menurut Siagian bahwa perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa akan datang untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan juga sebagai suatu strategi untuk mencapai tujuan yang dibuat sebelum suatu tindakan, program dan kegiatan dilaksanakan.pengertian lain yang dikemukakan oleh Enoch seperti dikutip Syaiful Sagala bahwa perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan alternatif keputusan bagi kegiatan masa depan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan dengan usaha yang optimal mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada dibidang ekonomi, sosial, budaya secara menyeluruh dari suatu negara.[30]

Pendapat diatas menunjukan bahwa perencanaan merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan sebelum kegiatan-kegiatan yang lain. Karena itu menjadi penting dalam seluruh fungsi-fungsi manajemen. Pentingnya perencanaan tampak dari penjelasan Stoner dan Freeman seperti dikutip Ulber Silalahi sebagai berikut : (1) perencanaan memberikan arah kepada manajer dan non manajer sehingga memudahkan mengetahui apa yang harus dikerjakan, apa yang harus disumbangkan untuk memperkaya tujuan-tujuan dan dapat mengoordinasikan kegiatan-kegiatan, bekerja sama dengan yang lain untuk mencapai tujuan.(2) perencanaan mengurangi ketidakpastian. Ketidak pastian dapat dikurangi melalui kemampuan manajer untuk melihat kedepan, mengantisipasi perubahan, dan mengembangkan tanggapan yang dibutuhkan.(3) perencanaan meningkatkan

[30] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung : Alfabeta,2009) ,h. 54.

koordinasi (4) perencanaan menetapkan standar-standar yang digunakan dalam pengendalian. (5) perencanaan memperbaiki manajemen waktu.[31]

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah menyusun rencana, selanjutnya diperlukan adanya kegitan pengorganisasian. Pengorganisasian adalah suatu proses membagi kerja dalam tugas-tugas yang lebih kecil membebankan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuanya mengalokasikan sumber daya serta mengkoodinasikannya dalam rangka efektifitas dan efesiensi pencapaian tujuan suatu organisasi. Pengertian lain dikemukakan oleh Thomson dalam Syaiful Sagala bahwa organisasi mempunyai inti teknis kegiatan yang dilaksanakan berhubungan langsung dengan lingkungan eksternal, dan mengatasi ketidakpastian dan penyesuaian dalam pelaksanaan tugas meliputi pasangan timbal balik antara staf yang selevel seperti guru (*reciprocal coupling*), pasangan berurutan (*sequentialcoupling*) antara kepala sekolah dengan guru, dan pasangan kelompok antara sesama guru atau sesama staf personil lainya (*pooled coupling*) di sekolah.[32]

Melayu P. Hasibuan, seperti dikutip Kompri mengemukakan adanya empat tahap dalam proses pengorganisasian yaitu ; (1) mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan, (2) menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab (3) kegiatan perekkrutan, penyeleksian,

[31] Ulber Silalahi, *Asas-Asas manajemen*, (Cet. Ketiga ; Bandung : Refika Aditama, 2015), h.150-151.

[32]Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru...*, h.63.

pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja, (4) kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.[33]

Pendapat lain menurut Ermest Dale seperti dikutip Nanang Fattah memberikan pengorganisasian sebagai sebuah proses yang dilakukan beberapa tahap, yaitu tahap pertama, adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untukmencapai tujuan organisasi. Tahap kedua, membagai seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau perkelompok, tahap ketiga, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, efesien.tahap ke empat, menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.tahap kelima, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas.[34] Karena pengorganisasian merupakan suatu proses yang berkelanjutan, diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram, untuk menjamin konsistensi, efektif, dan efisien dalam memenuhi kebutuhan.

Kegiatan pengorganisasian ini akan lebih mudah dan jelas ditunjukkan dalam suatu bagan organisasi atau struktur organisasi. sebab kegiatan tersebut pimpinan akan lebih mudah menyusun anggota dengan tingkatan dan jenis pekerjaan atau kegiatan yang sesuai dengan job atau kemampuan masing-masing.

3. Penggerakan *(Actuating*)

[33] Kompri, *Manajemen Pendidikan* I, (Bandung : Alfabeta, 2015) h.17.

[34] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. Keenam; bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 71-72.

Sondang P. Siagian dalam Syaiful Sagala mendefenisikan Penggerakan sebagai keseluruhan usaha, cara tekhnik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.[35]

Pengerrtian lain dikemukakan oleh Syaiful Sagala bahwa penggerakan adalah usaha membujuk orang melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan institusi. Menggerakan berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas secara antusias dan penuh semangat sebagai wujud dari kemauan yang baik. Sehingga pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menggerakan personil sehingga semua program kerja intitusi terlaksana.

Pendapat diatas menunjukan bahwa penggerakan merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahanya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

4. Pengarahan (*direction*)

Pengarahan berarti memelihara,menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personil baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatan tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Pengertian lain pengarahan merupakan bimbingan yang diberikan kepada anggota organisasi sehingga mereka

[35] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional* ... ,h. 63.

menjadi karywan yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan organisasi.[36]

Falsafah yang di kembangkan dalam fungsi pengarahan ini adalah suatu cara berpikir dalam manajemen yang meliputi pengamatan, pengertian terhadap konsep dan keyakinanya untuk mengambil tindakan. Oleh karena itu kerja sama dalam bentuk tim kerja di sekolah memerlukan proses pemantauan (*monitoring*) yang intensif, yaitu suatu kegiatan untuk mengumpulkan data dan informasi berkaitan dengan apa yang dilakukan dalam usaha mengetahui sampai berapa jauh kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh guru, konselor, dan karyawan sekolah lainya telah mencapai tujuanya.

Menurut Hasibuan, dalam realitasnya kegiatan pengarahan dapat:

1)Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efesien dalam pencapaian tujuan;2) memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.[37]

5. Koordinasi (*coordination*)

Selain kegiatan pengarahan, dalam proses manajemen juga memerlukan adanya kegiatan koordinasi. Sistem koordinasi umumnya tidak efektif karena krisis birokrasi, dan krisis umumnya akan terjadi jika organisasi menjadi terlalu besar dan rumit untuk dikelola. Jika organisasi menjadi besar dan rumit maka solusinya adalah kolaborasi. Kolaborasi dan penerapan sistem formal dilakukan

[36] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesinal*..., h .68-69.
[37] Kompri, *Manajemen Pendidikan*,(Cet. I ; Bandung : Alfabeta, 2015), h.17.

untuk mencapai koordinasi (coodination) lebih besar dari pimpinan teras sebagai pengaman. Pengkoordinasian pada pokonya menurut The Liang Gie, merupakan rangkaian aktivitas menghubungkan, menyatupadukan, dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaanya. Sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju ke arah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekcokan, kekembaran kerja, atau kekosongan kerja.[38]

Pengertian lain yang dikemukakan oleh Oteng Sutisna dikutip Syaiful Sagala bahawa koordinasi ialah memepersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang ,bahan, dan sumber-sumber kearah tercapainya maksud yang telah ditetapkan. Dengan pengertian tersebut ditegaskan bahwa koordinasi dalam organisasi pendidikan pada pemerintah daerah dan orgnaisasi pendidikan di sekolah adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan pendidikan dengan menghubungkan, meyatupadukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaanya sehingga semuanya berlangsung secara tertib kearah tercapainya maksud yang telah ditetapkan.[39]

Koordinasi dalam operasionalnya adalah mengerjakan unit-unit,orang-orang lalulintas informasi, dan pengawasan seefektif mungkin. Semuanya harus seimbang dan selaras dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. pengkoordinasian mutlak diperlukan dalam organisasi pendidikan. Karena dalam organisasi pendidikan ada pembagian kerja yang amat subtansi yaitu pekerjaan mendidik dan pekerjaan manajemen satuan pendidikan dan manajemen pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai mutu yang dipersyaratkan.

[38] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesinal...*, h.66.

[39] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...*, h.67.

Dalam menjalankan tugas pendidikan , pengatur waktu merupakan hal yang terpenting, karena ada kegiatan yang harus didahulukan dan ada yang harus dilakukan kemudian atau bersamaan, semua dikoordinasikan oleh seorang pimpinan. Tanpa pengkoordinasian yang benar, maka tiap komponen seperti aparat pemerintah daerah, aparat dinas pendidikan, guru dan karyawan pendidikan lainya akan berjalan sendiri-sendiri tanpa arah yang jelas. Jadi dalam suatu usaha kerja sama pendidikan yang baik, maka pengkoordinasian yang efektif merupakan suatu keharusan dan koordinasi itu tidaklah timbul dengan sendirinya. Melainkan harus di usahakan oleh administratur atau manajer pendidikan dengan sungguh-sungguh dan terencana.

Dengan demikian koordinasi yang baik akan berhasil dengan syarat (1) pembagian kerja yang jelas dalam organisasi;(2) membangun semangat kerja sama yang besar diantara personel pendidikan dan adanya organisasi informil yang sehat dalam tubuh organisasi;(3) tersedianya fasilitas kerja dan kontak hubungan yang cukup lancar bagi semua pihak dalam organisasi; dan (4) memulai tahapan suatu kegiatan dengan benar dan mempertahankan kulitas pekerjaan sebagai proses yang kontinu.[40]

Berdasarkan uraian-uraian diatas menunjukan bahwa koordinasi sangat diperlukan dan saling terkait dengan fungsi-fungsi manajemen lainya. Sehingga koordinasi dapat efektif apabila setiap individu diberi kesempatan, keluasan, dan kepercayaan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung

[40] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesinal* ...,h.67.

jawab yang telah diberikan atas dasar kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya.

6. Pengawasan (*controling*)

Fungsi lain yang tidak kalah pentingnya adalah fungsi pengawasan (*controlling)*. Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Pada hakikatnya merupakan usaha memberikan petunjuk kepada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Menurut John Schermerhorn, pengawasan adalah sebuah proses dalam mengukur penampilan kerja, menimbang hasil terhadap tujuan dan mengambil tindakan yang dibutuhkan dengan benar.[41]

T. Hani Handoko seperti dikutip Irham Fahmi mengemukakan bahwa pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.[42]

Pendapat lain menurut Brantas seperti dikutip Irham fahmi bahwa pengawasan adalah proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.[43]

Pengertian tersebut diatas nampak bahwa organisasi tidak dapat berjalan dengan efisien dan dan efektif tanpa adanya pengawasan. Selain itu fungsi pengawasan sangat erat kaitanya dengan fungsi perencanan, karena pada dasarnya

[41] Kompri, *Manajemen Pendidikan*...,h. 25.

[42] Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*, (Cet. 2; Bandung: Alfabeta, 2013,) h.139

[43] Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan* ..., h. 139.

pengawasan harus terlebih dahulu direncanakan, pengawasan baru dapat dilakukan jika ada rencana, dan rencana akan baik, jika pengawasan dilakukan dengan baik serta tujuan dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengawasan atau penilaian dilakukan.

Menurut Pidarta seperti dikutip Syaiful Sagala bahwa pengawasan yang baik adalah yang dapat memanfaatkan profesi dan karir manusia secara optimal yaitu (1) mengikutsertakan mereka menetukan sasaran; (2) menciptakan iklim yang mendorong pengembangan diri; (3) membuat mereka responsif dengan semangat yang menantang.[44] Untuk perlu ada suatu sistem penilaian yang sistematis dan tepat yang dapat memberi gambaran seberapa tingkat kualitas yang diperoleh.

B. Konsep Manajemen Berbasis Madrasah

1. Total Quality Management (TQM)

a. Pengertian Mutu

Mengkaji tentang mutu berarti mengkaji tentang barang atau jasa . barang atau jasa yang bermutu adalah yang sangat bernilai bagi seseorang yang biasanya berhubungan dengan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenarann (truth,dan idealitas. Sedangkan jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan.[45]

[44] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesinal Guru*... h.73.

[45] Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*, Bandung : Yayasan Amal Keluarga,2 2001), h.304

Kata mutu diambil dari bahasa latin*" qualis*" yang artinya *what kind of* (tergantung dengan kata apa yang mengikutinya).[46] Mutu memiliki pengertian yang berbeda menurut para ahli. Goestch D.L dan Davis D.L mendefenisiskan mutu sebagai keadaan dinamik yang diasosiasikan dengan produk, jasa,orang, proses, dan lingkungan yang mencapai atau melebihi harapan. Dinamik yang dimaksud adalah mengacu pada kenyataan bahwa apa yang dianggap bermutu dapat dan sering berubah sejalan dengan berlakunya waktu dan pergantian keadaan lingkungan. Unsur "produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan" menunjukan bahwa mutu tidak hanya berlaku untuk produk dan jaasa yang disediakan, melainkan juga orang dan proses yang menyediakan produk dan jasa itu serta lingkungan dimana produk dan jasa itu serta lingkungandimana produk dan jasa tersebut disediakan.[47]

Secara umum,mutu dapat didefinisikan sebagai" karaterisik produk atau jasa yang ditentukan oleh *customer* dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan yang berkelanjutan. Pendapat ini lebih menekankan kepada pelanggan yaitu, apabila suatu pelanggan mengatakan sesuatu itu bermutu baik, maka barang dan jasa tersebut dapat dianggap bermutu.

Adapun menurut Edward Salis, mutu dalam konteks *Total Quality Management* (TQM) adalah merupakan sebuah filosifi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-

---

[46] Jerome S.Arcaro, " *Quality in Education: an Implementasi Handbook" diterjemahkan oleh Yosal Iriantara, Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan,* (Yogiyakarta: Pustaka Pelajar 2007), h.75.

[47] Depdiknas, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/kultur Sekolah. Depdiknas.Hand out Pelatihan Calon Kepala Sekolah*,(Jakarta : Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama-Depdiknas,2002),h.7.

tekanan ekesternal yang berlebihan.lebih lanjut Edward menyatakan bahwa mutu dapat dipandang sebagai sebah konsep yang absolut sekaligus relatif. Dalam defenisi yang "absolut" sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Sedangkan mutu yang "relatif " dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Untuk itu dalam defenisi relatif ini, produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena ia mahal dan eksklusif,tetapi memiliki nilai, misalkan keaslian produk, wajar, dan familiar.[48]

Mutu dalam konteks manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) bukan suatu gagasan, akan tetapi suatu filosofi dan metodologi untuk membantu lembaga dalam mengelola perubahan secara sistematik dan totalitas, melalui suatu perubahan visi,misi, nilai, serta tujuan. Di dalam dunia pendidikan untuk menilai mutu lulusan suatu sekolah dilihat dari kesesuaian dalam kemampuan yang dimilikinya dengan tujan yang telah ditetapkan didalam kurikulum.

Berdasarkan beberapa defenisi diatas, penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa mutu adalah suatu karakter atau batasan tertinggi dari suatu produk atau jasa layanan yang dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan yang mengedepankan kualitas

Adapun pengertian mutu pendidikan menurut Suryadi dan H.Tilaar seperti dikutip Syaodih Sukmadinata adalah kemampuan suatu lembaga pendidikan untuk memanfaatkan sumber-sumber pendidikan sebaik mungkin guna

[48] Edward Salis, *Total Quality Management In Education yang diterjemahkan oleh* Ahmad Ali Riyadi & fahrurozi dengan judul *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta, 2008), h. 33-53.

meningkatkan kemampuan dalam belajar. Mutu pendidikan tidak hanya berbicara soal hasil, tetapi juga mnegenai proses dari pendidikan itu sendiri. Pendidikan dikatakan bermutu apabila proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan lancar. Begitu juga dengan hasil yang dapat memuaskan.proses belajar mengajar dapat berjalan lancar apabila guru dan murid bisa berkomnikasi dengan baik , lingkungan belajar yang nyaman, serta didukung sarana dan prasarana yang dapat mendukung proses belajar mengajar.mutu pendidikan bila dilihat dari hasil, mengacu pada prestasi yang diperoleh murid maupun sekolah untuk kurun waktu tertentu. Selain itu, kemampuan sekolah untuk menghasilkan lulusan-lulusan terbaik yang menunjukan mutu pendidikan disekolah tersebut. karena lulusan-lulusan inilah yang akan berkonstribusi untuk memajukan Indonesia.[49]

Selain pengertian mutu pendidikan yang diuraikan diatas, mutu pendidikan dapat juga diartikan sebagai seseorang yang telah mencapai tujuan kurikulum (*objective of curiculum*) yang dirancang untuk pengelolaan pembelajaran siswa. Konsep ini lebih menekankan pada pengawasan dalam pencapaian tujuan kurikulum pembelajaran, sehingga indikator umumnya adalah semakin tujuan kurikulum tercapai, maka dapat dikategorikan suatu pendidikan yang bermutu. Lebih jauh beliau menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untukmeningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.[50].

Analisis konsep tersebut diatas lebih menekankan pada kinerja lembaga,yaitu kecenderungan semakin efektif dalam mendayagunakan sumber-

[49] Nana Syaodih Sukmadinata dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah : Konsep Prinsip dan Instrumen*, (Bandung : Refika Aditama, 2006), h.8.

[50]Nana Syaodih Sukmadinata , *Pengendalian Mutu* ..., h.11.

sumber pendidikan dan semakin baik hasil yang dicapai, maka dapat dikatakan pendidikan tersebut memiliki mutu yang baik.

Mutu dibidang pendidikan meliputi 4 mutu, yaitu : (1) *input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila telah berproses; (2) *proses* pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang aktif, kreatif dan menyenangkan;(3) *output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar dalam bidang akademik dan non akademik siswa tinggi; (4*) outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap didunia kerja, gaji yang wajar, dan semua pihak mengakui kelulusanya dan merasa puas.[51]

Dengan demikian mutu dalam konteks pendidikan sangat penting, karena berkaitan dengan lembaga yang terdiri dari komponen perserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, dan proses penyelenggaraan pendidikan. Oleh sebab itu sudah selayaknya jasa pelayanan pendidikan harus dapat menghasilkan mutu yang baik.

b. Dimensi Mutu Pendidikan

Pendidikan, sebagai salah satu bentuk jasa yang melibatkan interaksi yang tinggi antara penyedia jasa dan pemakai jasa, terdapat 5 dimensi poko yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan,[52] yaitu :

1. Keandalan(realibility), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat, dan memuaskan. Beberapa contoh diantaranya ; pengembangan bahan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, jadwal kegiatan pembelajaran dan ujian yang akurat,

[51] Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu* ..., h. 12.

[52] Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), h. 217.

pembelajaran berlangsung secara lancar, bimbingan yang lancar dan cepat, kepastian studi lanjut tenaga kependidikan yang terencana dan terlaksana dengan baik, dana penelitian tenaga kependidikan, dan kegiatan peserta didik dapat dilakukan secara tepat waktu dan tepat sasaran sesuai yang dijanjikan.

2. Daya tangkap (responsiveness), yaitu kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Kepala sekolah harus mudah ditemui; guru juga harus gampang ditemui peserta didik untuk keperluan konsultasi. Dalam proses pembelajaran hendaknya diupayakan interaktif dan memumngkinkan peserta didik mengembangkan seluruh kapasitas, kreativitas dan kapabilitasnya; fasilitas pelayanan yang ada harus mudah diakses oleh setiap insan sekolah. Prosedur administrasi penerimaan peserta didik baru harus sederhana, dalam hal ini bisa menciptakan persepsi kualitas yang sangat positif.
3. Jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek, terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para tenaga kependidikan, bebas dari bahaya , resiko dan keragu-raguan.
4. Empati, yang meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian peribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
5. Bukti langsung (tangibles), yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan, dan sarana komunikasi.

Sehubungan dengan pendapat diatas, Edi Suharto, memberikan konsep lain tentang mutu pelayanan. Secara operasional mengkaji kualitas (mutu) pelayanan sebuah lembaga pelayanan sosial termasuk didalamnya lembaga pendidikan tidak dapat dipisahkan dari penilaian terhadap sistem kelembagaan secara keseluruhan. Pendekatan penilaian ini dinamakan sebagai model sistem keseluruhan.[53]

Secara sederhana pendekatan tersebut diatas,melibatkan penelaahan terhadap tiga komponen sub sistem kelembagaan yang meliputi masukan (*input*), proses*(procces*) ,dan keluaran(*output*).

Masukan adalah karatensik kelembagaan,termasuk sumber-sumber atau sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan yang mendukung efektivitas lembaga dalam memberikan pelayanan dan mencapai tujuan lembaga pendidikan.

Terdapat empat elemen penting yang perlu diperhatikan dalam mengontrol atau menilai faktor masukan (*input*) sebuah lembaga yaitu :

1. *Avability*; apakah stakeholders atau pihak-pihak terkait yang berkepentingan menilai bahwa jumlah dan jenis pelayanan yang diberikan lembaga sudah cukup tersedia dan memenuhi kebutuhan klien dan masyarakat.
2. *Accesbility* ; apakah lokasi, biaya, dan waktu pelayanan mudah dijangkau oleh klien dan kelompok sasaran ? adakah kelompok-kelompok lain yang potensial menjadi klien lembaga yang tidak dapat memperoleh pelayanan .
3. *Responsiveness*; apakah prosedur lembaga dan pelayanannya dapat merespon kebutuhan masyarakat.

[53] Edi Suharto, Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat, (Bandung : PT. Refika Aditama, Cet. I, 2005), h. 186.

4. *Relevance*; apakah jenis dan teknologi pelayanan lembaga sudah sesuai dengan kebutuhan klien.

Proses adalah segenap prosedur yang diterapkan lembaga dalam memberikan pelayanan terhadap klien. Terdapat dua faktor yang dapat dijadikan pedoman untuk menilai proses pelayanan lembaga, yaitu *pertama productivity*; apakah sumber-sumber yang dipergunakan untuk mencapai tujuan-tujuan lembaga telah sejalan dengan prinsip efesiensi, *kedua perfomance*; apakah perilaku-perilaku kerja para pegawai lembaga telah sesuai dengan standar pendidikan.

Keluaran adalah karateristik klien pada saat kasus ditutup pada saat lembaga selesai memberikan pelayanan terhadapklien.kata kunci untuk menilai lembaga adalah efektivitas pelayanan. Faktor penentu dari dimensi ini adalah *service effectiveness*; yang berkaitan dengan pencapaian tujuan-tujuan pelayanan.

Sejalan dengan pandangan diatas, madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berbasis mutu, hendaknya menerapkan budaya mutu dalam proses penyelenggaraan pendidikannya.

c. Karateristik Mutu Madrasah

Pada dasarnya madrasah berbasis mutu memiliki lima karateristik [54]sebagai berikut :

1. Fokus pada kostumer

Dalam sebuah lembaga madrasah berbasis mutu terpadu, setiap orang menjadi kostumer dan pemasok sekaligus. Secara khusus, kostumer madrasah adalah peserta didik dan keluarganya.

[54] Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, Cet.IV. 2007), h. 38-42.

Madrasah memiliki kostumer internal dan eksternal. Kostumer internal adalah orang tua, peserta didik, guru, administrator, staf dan dewan madrasah yang berada dalam sistem pendidikan. Sedangkan kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, instansi dan perguruan tinggi yang berada diluar organisasi, namun memanfaatkan *output* proses pendidikan.

2. Keterlibatan Total

Setiap orang berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan madrasah atau pengawas.mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Mutu menuntut setiap orang memberi konstribusi bagi upaya mutu.

3. Pengukuran, merupakan bidang yang seringkali gagal di madrasah pada umumnya. Dengan kata lain,madrasah tidak dapat memperbaiki apa yang tidak dapat diukur. Madrasah tidak dapat memenuhi standar mutu yang ditetapkan masyarakat, sekalipun ada sarana untuk mengukur kemajuan berdasarkan pencapaian standar tersebut.

4. Komitmen

Para dewan pendidikan di madrasah harus memiliki komitmen pada mutu.bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena pasti akan gagal. Oleh karena itu manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem dan proses untuk meningkatkan mutu.

5. Perbaikan berkelanjutan

Dalam meningkatkan mutu madrasah, terdapat filosofi ungkapan” tidak ada kata berhenti dalam proses dan tidak ada kat final dalam perubahan”. Dalam

Konteks *Total Quality Management* (TQM) ungkapan tersebut adalah kata kunci yang harus selalu dipegang oleh pemangku kepentingan dalam organisasi madrasah bahwa untuk meningkatkan mutu, maka proses perbaikan secara berkesinambungan tanpa kata berhenti akan selalu dilakukan. Maka dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada madrasah tidak dikenal kata berhenti. Namun selalu ada komitmen dan upaya yang nyata secara terus menerus untuk selalu melakukan perbaikan demi peningkatan mutu.

2. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

a. Deskripsi Manajemen Berbasis Madrasah

Dalam rangka perbaikan mutu penyelenggaraan pendidikan, maka diadakan desentralisasi pendidikan yang diatur dalam UUSPN No. 20 tahun 2003 pasal 50 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis madrasah. [55] undang-undang ini diperkuat oleh PP No. 19 tahun 2005 pasal 49 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Desentralisasi pendidikan berarti pemberian wewenang kepada lembaga pendidikan untuk mengatur dan mengelola kebutuhan sendiri. Mengenai hal ini, ada sebuah kebijakan yang disebut manajemen berbasis madrasah (MBM).

[55] Indra Jati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta : Paramadina, 2001), h.83.

Istilah manajemen berbasis madrasah merupakan suatu usaha dalam rangka memperbaiki kualitas pendidikan. MBM memberikan wewenang kepada pihak madrasah untuk mengatur dan mengelola semua unsur yang terkait dengan sekolah itu sendiri, sebagimana yang diungkapkan Dedi Supriadi bahwa :

> "MBM adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan sebagai wujud dari reformasi pendidikan, MBM pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik, MBM berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpuh ditingkat sekolah.[56]

Sebagai wujud dari reformasi pendidikan sebagaimana diungkapkan diatas, MBM meminimalkan wewenang pemerintah pusat dalam urusan pengelolaan.sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan lebih mengetahui apa yang menjadi kebutuhanya., kebutuhan masyarakat setempat serta kebutuhan peserta didiknya. Hal ini sebagaimana diungkapkan David yang dikutip oleh Abu Duhan bahwa MBM adalah " suatu reformasi penyelenggaraan pendidikan yang dirancanng untuk mengelola keseimbangan kewenangan anatara sekolah,pemerintah daerah dan pusat"[57] hal ini dikuatkan juga oleh Mulyasa bahwa " MBM adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakan pada posissi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah-sekolah"[58] jadi wewenang pengelolaan sekolah itu lebih dititik beratkan kepada pihak sekolah, meskipun tidak dapat pula dipisahkan dari pemerintah baik pusat maupun daerah.

---

[56] Dedi Supriadi, *Referensi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta : Aditya Karya Nusa, 2001), h. 160

[57] Ibtisam Abu Duhan, *School Based Manajemen*, (Ciputat : Logos Wacana Ilmu, 2002),h.

[58] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung : Rosdakarya, 2003), h. 33.

Dalam MBM sebagaimana uraian diatas bahwasanya disatu sisi sekolah diberikan wewenang yang besar untuk mengatur sekolah sendiri, namun disisi lain dibutuhkan partisipasi dari pihak lain, seperti orang tua peserta didik, masyarakat setempat, dan pihak-pihak lain yang terkait, namun sekolah yang mengelola semua sumber daya tersebut. Sebagaimana Mulyasa mengatakan bahwa :

> "Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, dan sumber dana dengan mengalokasikanya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan"[59].

MBM juga memberikan posisi yang utama bagi masyarakat dalam pengelolaan sekolah, dimana masyarakat mempunyai harapan dan kebutuhan terhadap sekolah. Pelibatan masyarakat dalam penerapan MBM dimaksudkan agar masyarakat lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan, akan diarahkan kemana sebuah sekolah, bagaimana kondisi peserta didik dan lembaga pengajar, sehingga dapat memberikan bantuan, sumbangsih baik moril ataupun materil. Selain itu masyarakat juga dituntut untuk memberikan kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan, sebab sebuah sekolah selain bertanggung jawab terhadap pemerintah, juga harus bertanggung jawab terhadap masyarakat.

Pelakasanaan MBM juga diharapkan akan memberikan pelayanan pendidikan yang lebih baik bagi peserta didik. Pemberian otonomi kepada sekolah dalam mengatur sumber dayanya merupakan suatu potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam menyusun dan

[59] Mulysa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*,(Bandung: Rosdakarya, 2003), h.24.

melaksanakan program-program yang dimana sebisa mungkin keputusan-keputusan itu dibuat oleh mereka yang lebih mengerti dan yang akan merasakan akibatnya.

Pemberian kewenangan yang difokuskan pada sekolah merupakan inti dari MBM yang dianggap memiliki tingkat efektivitas tinggi dan meningkatkan mutu pendidikan. ini memberikan beberapa keuntungan, sebagaimana diungkapkan Fattah yang dikutip Mulyasa sebagai berikut :

1. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru.
2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokasi
3. Efektivitas dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah.
4. Adanya perhatian, bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rencana ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.[60]

Pelaksanaan MBM merupakan inti dari desentralisasi pendidikan yang memberi kewenangan lebih besar dan kuat bagi sekolah. Dengan kewenangan itu sekolah diharapkan dapat mandiri, dan luwes dalam merencanakan ,melaksanakan dan mengontrol serta mengevaluasi semua hal-hal yang menjadi program sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Kewenangan pemerintah pusat dan daerah lebih diperkecil sebagaimana diungkapkan Rasiyo bahwa " sekolah harus didudukan sebagai unit utama dan pokok, sedang lembaga pemerintah sebagai unit pendukung dan pelayanan".[61]

Sementara itu untuk mewujudkan dan memantapkan pola pengambilan keputusan kolaboratif-partisipatif, maka harus diciptakan akses yang terbuka,

[60] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis* ..., h. 25

[61] Rasiyo, *Berjuang Membangun Pendidikan Bangsa Pijar-Pijar Pemikiran dan Tindakan*,(Malang : 2005), h.298.

demokratis dan bebas dari semua pihak yang terkait dan terlibat dalam pendidikan. dalam hal ini warga sekolah terutama guru, administrator, dan siswa dan masyarakat (pengusaha, orang tua, masayarakat umum, dan tokoh masyarakat), yang semuanya ini harus didorong untuk berpartisipasi dan terlibat langsung dalam mencapai tujuan pendidikan, semua pihak tersebut harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga harus ada kerjasama yang sinergis dan mutualisme antara kepala sekolah, guru, siswa dan masyarakat.

b. Karateristik MBM

MBM sebagai suatu kebijakan pemerintah juga merupakan bagian implementasi dari reformasi pendidikan, memberikan wawasan lain terhadap sistem pengelolaan pendidikan yang selama ini dijalankan, mutu pendidikan yang rendah akibat kurangnya efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah, maka muncul inisiatif untuk menyediakan layanan pendidikan yang kompherensiip dan tanggap terhadapkebutuhan masyarakat, pemerataan efektivitas dan efesiensi. Hal ini merupakan bagian dari MBM.

Untuk mengetahui sebuah sekolah yang menerapkan MBM, maka perlu kita melihat apa yang menjadi tolak ukurnya. Sehingga kita perlu mengetahui apa yang menjadi karateristik dari MBM. Karateristik itu antara lain :

> Karateristik MBM bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan.[62]

[62] *Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003, h.15

Jadi sebuah sekolah akan terlihat menerapkan MBM, jika terjadi optimalisasi kinerja pada proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, dan sistem administrasi. Namun demikian adapulah pendapat lain yang lebih spesifik, yakni menurut Saud dalam Mulyasa bahwa :

> Karateristik MBM adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat, dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional serta adanya *tim works* yang kompak dan transparan.[63]

Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut :

a. Pemberian otonomi luas kepada sekolah

Pelaksanaan MBM, memberikan otonomi yang luas kepada sekolah sekaligus seperangkat tanggung jawab. Sekolah diberi tanggung jawab untuk mengelola tenaga kependidikan, menetapkan program, mengelola sumber daya masyarakat, juga mengelola sumber dana, yang semuanya itu disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi setempat. Sebagaimana diungkapkan oleh Indra Djati Sidi, bahwa :

> Dalam skema otonomi pengelolaan pendidikan masa yang akan datang, hirarki penmgambilan keputusan berubah menjadi piramida terbalik, kedudukan lembaga sekolah berada di atas sedangkan lembaga pemerintah berada dibawah.[64]

Sesuai dengan uraian di atas bahwa pada pelaksanaan MBM,otonomi luas diberikan kepada sekolah. Ada beberapa kekuasaan yang dimiliki oleh sekolah dalam MBM yaitu :

---

[63] Mulyasa, *Manajemen Berbasis* ..., h. 36

[64] Indra Jati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Ciputat: Paramadina, 2001), h.35

> "pengambilan keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran, rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan, serta manajemen keuangan sekolah"[65]

b. Partisipasi masyarakat dan orang tua

Dalam MBM, partisipasi masyarakat dan orang tua sangat dibutuhkan, dimana mereka dapat memberikan bantuan materil dan moril. Orang tua dan masyarakat melalui dewan pendidikan dan komite sekolah dapat merumuskan program-program yang menunjang proses pembelajaran. Orang tua pula dapat memberikan sumbangsih mealui kontrol yang diberikan terhadap anaknya di rumah. Hal ini salah satunya diungkapkan oleh Sumidjo, yaitu :

> " Hubungan kerjasama antara sekolah dan masyarakat mendorong orang tua terlibat kedalam proses pendidikan suatu sekolah melalui kerjasama dengan para guru di dalam perencanaan program pendidikan individual dari anak-anak mereka."[66]

Dalam pelaksanaan MBM, partisipasi masyarakat dan sekolah terwujud dalam kerjasama terhadap program-program sekolah dan pembelajaran dari anak-anak mereka. Orang tua merupakan mitra kerja dari pihak sekolah, yang semuanya itu bertujuan untuk perbaikan kualitas pendidikan.

c. Kepemimpinan yang demokratis dan profesinal

Dalam MBM, dibutuhkan kepemimpinan yang demokratis dan profesional, kepala sekolah dan guru adalah orang yang profesional yang diangkat untuk melaksanakan tugasnya di sekolah. Dalam mengambil keputusan, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin haruslah secara demokratis dengan berbagai

---

[65] Mulyasa, *Manajemen Berbasis* ..., h. 38

[66] Loahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003),h. 334

pertimbangan agar semua pihak merasa bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

d. Team-Work yang kompak dan transparan

Untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan, diperlukan adanya kerjasama tim untuk menyukseskan untuk menyukseskannya masing-masing pihak melaksanakan tanggung jawabnya dengan tidak menyalahkan pihak lain, akan tetapi mereka saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian dibutuhkan pula adanya transparansi diantara semua pihak oleh Rasiyo dikatakan :

> Guna menciptakan Transparansi sekolah harus dikembangkan akses terbuka bagi semua stakeholders khususnya masyarakat dan orang tua siswa dapat juga guru-guru untuk ikut serta mengambil keputusan, ikut merencanakan dan melaksanakan program-program kegiatan, mengikuti dan mengetahui pemasukan dan penggunaan dan, dan memantau kebijakan dan program sekolah dalam konteks peningkatan mutu.[67]

3. Proses Belajar Mengajar (PBM)

Berbicara masalah pendidikan maka kegiatan belajar mengajar merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Kegiatan belajar mengajar dalam lembaga pendidikan formal dilakukan didalam kelas yang diperankan oleh guru dan siswa. Belajar oleh siswa dan mengajar oleh guru.

Belajar akan bermakna jika terjadi perubahan pada diri siswa.sebagaimana Hamalik mengatakan bahwa: “ Belajar suatu proses perubahan tingkah laku individu melalui interaksi dengan lingkungan”.[68]

---

[67] Rasiyo, *Berjuang Membangun* ..., h. 298-299

[68] Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), h. 28.

Perubahan yang terjadi pada seorang anak didik adalah akibat adanya interaksi dengan lingkungan.belajar juga merupakan suatu proses dalam lembaga pendidikan formal.interaksi siswa lebih banyak terjadi dengan guru, dimana gurulah yang mengajar pada siswanya, Hamalik mengatakan bahwa "mengajar adalah menyampaikan pengetahuan kepada siswa atau murid disekolah".[69] Mengajar diartikan pula sebagai usaha mengorganisasi lingkungan sehingga menciptakan kondisi belajar bagi siswa. Mengajar tidak hanya sebatas menyampaikan atau mentransfer pengetahuan kepada anak didik seperti halnya memindahkan sesuatu akan tetapi bagimana seorang guru mengatur, mengelola, mengorganisasi lingkungan pembelajaran agar siswa bisa belajar, hal inilah yang disebut dengan pembelajaran,dimana antar belajar dan mengajar merupakan satu kesatuan yang harus saling beriringan atau sejalan agar perubahan yang diharapkan dapat tercapai.

Untuk mencapai tujuan yang baik, maka pembelajaran perlu dikelola dengan baik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi. Pembelajarn akan berjalan dengan baik jika diawali dengan perencanaan yang baik, komnikasi yang baik serta strategi yang baik pula. Sebagaimana diungkapkan oleh Abdul Majid bahwa :

> "Proses pembelajaran selain diawali perencanaan yang baik,serta didukung dengan komnikasi yang baik,juga didukung dengan pengembangan strategi yang mampu membelajarkan siswa.pengelolaan pembelajaran merupakan suatu proses penyelenggaraan interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar."[70]

---

[69] Oemar Hamalik, *Proses Belajar* ..., h. 29.

[70] Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*,(Bandung : Remaja Rosdakarya, 2008), h. 111.

Dalam merencanakan pembelajaran, seorang guru haruslah menyiapkan perangkat perencanaan pembelajaran yang meliputi program-program pembelajaran. Sebagaimana diungkapkan oleh Suwardi bahwa :

> "Perencanaan pembelajaran yang disusun oleh guru dituangkan dalam perangakat perencanaan pembelajaran. Minimal perangkat perencanaan pembelajaran yang perlu dipahami dan dikuasai guru meliputi silabi dan rencana pembelajaran."[71]

Seorang guru sebelum melaksanakan tugasnya, terlebih dahulu membuat perencanaan. Minimal menyiapkan silabus dan rancangan pembelajaran (RPP) dan lebih lengkapnya program tahunan dan program semester. Setelah itu, barulah melaksanakannya dengan perencanaan.

Untuk mengetahui dari hasil pembelajaran, maka seorang guru haruslah mengadakan penilaian atau evaluasi. Dengan evaluasi dapat diketahui seberapa besar perubahan yang terjadi pada siswa. Penilaian pembelajaran dilakukan pada proses dan akhir pembelajaran.

Dengan melaksanakan tahap tersebut, maka tentunya diharapkan pembelajaran akan bermakna dengan adanya perubahan. Sebab tujuan utama pembelajaran adalah perubahan yang tentunya akan meningkatkan mutu pendidikan, sebagaimana dikatakan oleh Wina Sanjaya bahwa : " Proses pembelajaran harus diarahkan agar siswa mampu mengatasi setiap tantangan dan rintangan dalam kehidupan yang cepat berubah, melalui sejumlah kompetensi yang harus dimiliki".[72]

---

[71] Suwardi, *Manajemen Pembelajaran, Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi*, (Jateng : STAIN Salatiga Press & JP. Books, 2007),h. 36.

[72] Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran,Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta : Kencana, 2008), h. 103.

Demikian pula dengan pelaksanaan MBM, perubahan-perubahan yang mengarah pada peningkatan mutu adalah tujuan utamanya. Dimana pembelajaran, bukanlah sekedar guru mengajar dan siswa menerima materi akan tetapi bagaimana materi itu diterima dan bermanfaat serta bermakna bagi siswa itu sendiri, sehingga memiliki sejumlah kompetensi yang dapat dimanfaatkan dalam kehidupannya.

4. Partisipasi Masyarakat

Dalam pelaksanaan MBM, pelibatan masyarakat merupakan salah satu ciri terlaksananya MBM. Masyarakat diharapkan berpartisipasi dalam pelaksanaan pendidikan sekolah dan masyarakat adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dalam penyelenggaraan pendidikan, sebagaimana diungkapkan Mustafa Husbah bahwa :

> "Keberadaan suatu Madrasah tidak dapat dipisahkan dengan masyarakat. Madrasah adalah bagian dari masyarakat. Sekolah itu pendidikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sebaliknya lembaga pendidikan membutuhkan kepercayaan, support dan bantuan masyarakat, terutama bantuan yang bersifat fasilitas dan perlengkapan pendukung kegiatan madrasah termasuk dukungan dalam bidang keuangan".[73]

Masyarakat secara bersama dengan pihak sekolah melaksanakan program-program pendidikan. Sekolah dapat melibatkan masyarakat baik dalam pembelajaran maupun kegiatan ekstra kurikulum. Hubungan masyarakat dapat melalui orang tua peserta didik, komite sekolah ataupun masyarakat secara umum. Dalam rangka MBM, hubungan Madrasah dengan masyarakat dapat dijalin

[73] Mustafa Husbah, *Administrasi Pendidikan Aplikasi Fungsi-Fungsi Manajemen Pada Lembaga Pendidikan Formal*, (Macasar : Pustaka Refleksi, 2005), h. 68.

melalui komite madrasah, kampanye pendidikan, rapat bersama, konsultasi, radio dan televisi, surat dan telepon, pameran madrasah, serta ceramah.[74]

Pelibatan ini dapat dilakukan dalam hal pembinaan kepribadian peserta didik, dilibatkan dalam kehidupan luar madrasah, dalam proses pembelajaran, ikut memikirkan kemajuan anaknya, membimbing dan membina anaknya sejalan dengan program sekolah. Selain hal tersebut, dalam rangka menciptakan transparansi sekolah seperti yang diungkapkan Rasyio bahwa :

> "Haruslah dikembangkan akses terbuka bagi semua stakeholders khususnya masyarakat dan orang tua siswa dapat juga guru-guru untuk ikut serta mengambil keputusan, ikut merencanakan dan melaksanakan program kegiatan, mengikuti dan mengetahui pemasukan dan penggunaan dana, memantau kebijakan dan program sekolah dalam konteks peningkatan mutu".[75]

Masyarakat selain sebagai pngguna jasa layanan pendidikan, dan ikut dalam pelaksanaan program, juga berfungsi sebagai kontrol yang mengawasi jalanya pendidikan.sekolah harus mempertanggung jawabkan seluruh kegiatanya kepada masyarakat. Sebagaimana diungkapkan oleh Sidi bahwa :

> "Komite Sekolah merupakan forum pengambilan keputusan bersama antara sekolah dan masyarakat dalam perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi program kerja yang dilakukan sekolah".[76]

Dengan demikian partisipasi masyarakat sangatlah penting dalam pelaksanaan pendidikan,utamanya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, masyarakat lebih memahami apa yang menjadi kebutuhan, sehingga secara

---

[74] Mustafah Husbah, *Administrasi Pendidikan* ..., h. 99.

[75] Rasyio,*Berjuang Membangun Pendidikan Bangsa, Pijar-Pijar Pemikiran dan Tindakan*, (Malang: Pustaka kayu Tangan, 2005), h. 298-299.

[76] Indra Jati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta : Paramadina, 2001), h.97.

bersama dengan sekolah dapat merumuskan program-program pendidikan, yang semuanya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

C. Standar Nasional Pendidikan

1. Pengertian Standar Nasional Pendidikan

Berdasarkan peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 bab 1 pasal 1, bahwa yang dimaksud dengan Standar Nasional Pendidikan adalah *kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.* Dengan kata lain, setiap lembaga pendidikan dituntut untuk memenuhi kriteria minimum yang telah ditentukan.guna tercapainya tujuan pemerataan pendidikan diwilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.[77]

Dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, haruslah ada yang menjamin dan mengendalikan mutu pendidikan sehingga sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Dalam halini pemerintah melakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Ketiga proses ini dilaksanakan untuk menentukan layak tidaknya lembaga pendidikan yang berstandar Nasional.

2. Tujuan dan Fungsi Standar Nasional Pendidikan

Standar Nasional Pendidikan bertujuan bukan hanya untuk memeratakan standar mutu pendidikan di Negara Kesatuan Republik Indonesia, tetapi juga untuk memenuhi tuntutan perubahan lokal, nasional dan global. Dikarenakan mutu pendidikan di Indonesia jauh tertinggal dari negara ASEAN yang lain, maka peningkatan-peningkatan di sektor pendidikan akan terus dilakukan. Sehingga mutu pendidikan di Indonesia bisa bersaing dengan negara lain.

---

[77] Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 bab 1 pasal 1 ayat 1 Standar Nasional Pendidikan

Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Sedangkan tujuan dari Standar Nasional Pendidikan adalah menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Selanjutnya Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasioanal dan global.

Tujuan standarisasi Pendidikan Nasional adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu upaya peningkatan kualitas pendidikan yang dialakukan oleh pemerintah saat ini adalah Akreditasi. Akreditasi sekolah merupakan langkah perbaikan yang dilakukan oleh pemerintah dan atau lembaga mandiri yang berwenang untukmenetukan kelayakan program dan atau satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan non-formal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan.Kriteria yang telah ditetapkan sebagai bentuk akuntabilitas publik yang dilakukan secara obyektif, adil, transparan, dan kompherenshif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan.[78]

Kebijakan akreditasi sekolah di Indonesia adalah bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, maka setiap satuan atau program

[78] Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 60, Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Pasal 86 & 87 dan Surat Keputusan Mendiknas No.87/U/2002.

pendidikan harus memenuhi atau melampaui standar yang dilakukan melalui kegiatan akreditasi terhadap kelayakan setiap satuan pendidikan.

Dengan adanya akreditasi pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah, menjadi sebuah keharusan bagi lembaga pendidikan untuk memenuhi 8 standar yang menjadi dasar dalam penilaian tersebut, Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, ada delapan standar yang menjadi sorotan dalam melaksanakan Standar Nasional Pendidikan yaitu:[79]

1. Standar Isi

Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

> " Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan."[80]

2. Standar Proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompentensi lulusan.

[79] Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 bab 1 pasal 1 ayat 1 Tentang Standar Nasional pendidikan

[80] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 5 ayat 1 Tentang Standar Isi

> "proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan,menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa,kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien."[81]

Lebih lanjut

> "Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar dan penilaian hasil belajar."[82]

Proses pembelajaran seharusnya dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang,memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif,serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Hal tersebut sangatlah membantu dalam perkembangan akal dan mental peserta didik.

3. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satua pendidikan sebagaimana PP RI No 19 Tahun 2005 pasal 25 1,2,3 Tentang Standar Kompetensi Lulusan.

---

[81] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 19 ayat 1 2 3 Tentang Standar Proses.

[82] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 20 ayat 1 Tentang Standar Proses.

> "Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan."[83]

Lebih lanjut

"Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut."

Setiap jenjang pendidikan memiliki kompetensi dasar yang berbeda.mulai dari pendidikan dasar yang bertujuan meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sampai kejenjang perguruan tinggi yang bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan,mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik adalah tenaga sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan

[83] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 25 ayat 1 2 dan 3 Tentang Standar Kompetensi Lulusan.

kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional hal ini termaktub dalam PP RI No 19 Tahun 2005 sebagai berikut :

> "Pendidikharus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagi agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemapuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.(2) kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. (3) kompetensi sebagi agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. "[84]

5. Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium,bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

> "Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiapsatuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik,ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang tempat lain

[84] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 28 ayat 1 2 dan 3 Tentang Standar Pendidik danTenaga Kependidikan.

yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan"[85]

Setiap lembaga pendidikan wajib memiliki sarana dan prasarana yang telah ditentukan. Sarana tersebut antara lain meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Sedangkan prasarananya antara lain,lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

6. Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

"pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah yang ditunjukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik,

[85] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 42 ayat 1 dan 2 Tentang Standar Pendidik Sarana dan Prasarana.

operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi"[86]

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen sekolah yang ditunjukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Sedangkan pengelolaan pada satuan pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

7. Standar Pembiayaan

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.

"Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi a. Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, b. bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan c. biaya operasi pendidikan yang tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya."[87]

Ada tiga macam biaya dalam standar ini :

---

[86] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 49 ayat 1 dan 2 Tentang Standar Pengelolaan.

[87] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 62 ayat 1 -4 Tentang Standar Pembiayaan.

1. Biaya investasi satuan pendidikan yaitu biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap.
2. Biaya personal adalah biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
3. Biaya operasional satuan pendidikan meliputi
   a. Gaji dan tunjangan pendidik dan tenaga kependidikan
   b. Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
   c. Biaya operasional pendidikan tak langsung seperti air, pemeliharaan sarana dan prasarana, pajak, asuransi, lain dan sebagainya.

8. Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

> "Penilaian hasil belajar oleh pendidik sebagaimana dimaksud dalam pasal 63 ayat 1 butir a dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas. Penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan untuk : a. Menilai pencapaian kompetensi peserta didik; b. bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar; dan c. memperbaiki proses pembelajaran"[88]

Penilaian dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas.

[88]Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 64 ayat 1 dan 2 Tentang Standar Penilaian.

Acuan dasar tersebut diatas merupakan standar nasional pendidikan yang dimaksudkan untuk memacu pengelola, penyelanggara dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Standar nasional pendidikan juga dimaksudkan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional dengan tujuan untuk peningkatan kualitas pendidikan dan kesetaraan pendidikan baik dikota maupun dipelosok daerah di Indonesia.

D. **Alur Penelitian**

Seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang RI No.22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah yang diatur melalui UUSPN No.20 tahun 2003, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. maka konsekuensinya adalah terjadinya perubahan penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari pola manajemen lama menuju kepada manajemen baru yang lebih menekankan pada kemandirian dan pemberdayaan sekolah, hal ini berarti bahwa sekolah merupakan unit utama kegiatan pendidikan sedangkan yang lainya sebagi unit pendukung. Karena itu pola berpikir manajemen baru yang lebih menekankan pada pemberian otonomi, pemberian bantuan dan pengambilan keputusan partisipatif.

Sekolah merupakan lembaga terdepan dalam menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah, oleh karena itu sekolah menjalankan tugas dan fungsinya sebagai berikut ; (1) menyusun rencana dan program manajemen mutu

dengan melibatkan kelompok kepentingan antara lain wakil sekolah yang terdiri dari atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tata usaha, wakil dari siswa, wakil orang tua siswa, wakil dari organisasi profesi, wakil dari pemerintah dan tokoh masyarakat; (2) mengkoordinasikan dan menyelaraskan segala sumber daya yang ada di sekolah dan di luar sekolah untuk mencapai sasaran manajemen mutu berbasis sekolah yang berorientasi peningkatan mutu yang telah ditetapkan; (3) melaksanakan progaram manajemen mutu secara efektif dan efisien dengan menerapkan prinsip-prinsip *Total Quality Management* dan pendekatan sistem; (4) melaksanakan pengawasan dan pembimbingan dalam pelaksanaan manajemen sekolah sehingga memperoleh sasaran yang diinginkan; (5) evaluasi tingkat ketercapaian sasaran program yang telah ditetapkan;(6) menyusun laporan penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah secara lengkap;(7) mempertanggung jawabkan hasil penyelenggaraan manajemen mutu berbasis sekolah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah termasuk kepada orang tua murid dan masyarakat luas.

Indikator keberhasilan manajemen berbasis sekolah apabila menunjukkan ketercapaian pemenuhan dan peningkatan dari beberapa hal yakni :

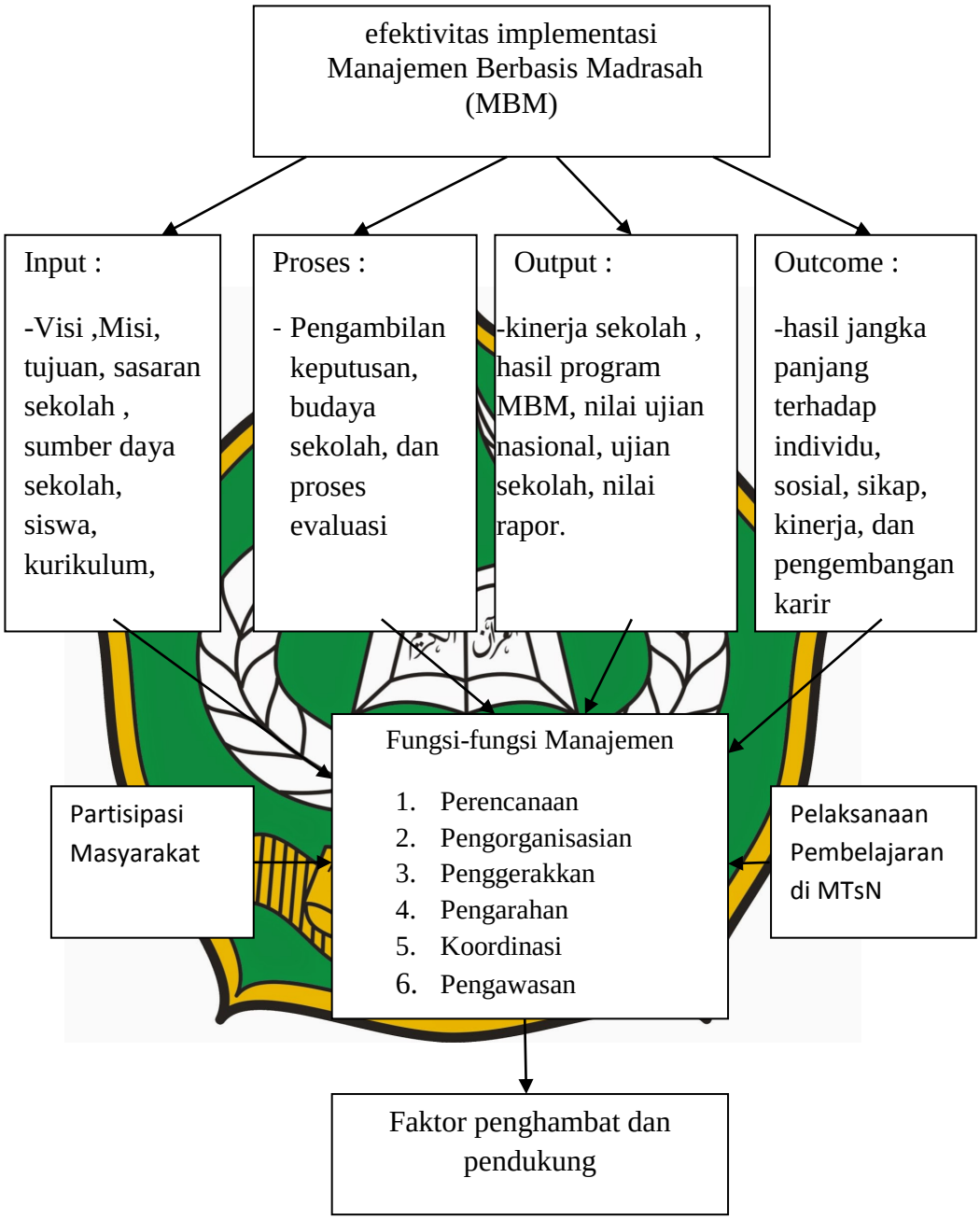
1. Permintaaan pendidikan, dukungan masyarakat terhadap pendidikan, kebijakan pemerintah, aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, status sosial ekonomi masyarakat, keadaan geografis dan sebaginya.
2. Input adalah visi, misi, tujuan, sasaran sekolah, sumber daya sekolah, siswa, kurikulum, dan sebagainya.

3. Proses adalah proses pengambilan keputusan, proses belajar mengajar, proses evaluasi dan sebagainya
4. Output adalah hasil nyata program manajemen mutu berbasis sekolah yaitu nilai ujian nasional, nilai ujian sekolah, nilai rapor, lomba karya tulis dan sebagainya
5. Outcome manfaat sekolah jangka panjang yaitu pendidikan lanjut, penghasilan, pengembangan karir, kesempatan berkembang dan sebagainya.[89]

Berdasarkan gagasan diatas maka tentunya kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan disekolahnya perlu didukung oleh kinerja yang optimal dan disiplin tinggi dalam melaksanakan tugasnya terutama dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, oleh karena itu studi manajemen berbasis madrasah yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen dalam menunjang efektivitas implementasi manajemen berbasis madrasah dilakukan secara optimal dengan penekanan pada pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu berbasis madrasah, proses belajar mengajar, partisipasi masyarakat sekaligus mengetahui faktor pendukung dan penghambat terlaksananya manajemen berbasis madrasah pada MTs Negeri I Muna.

[89] Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, (Cet.;1 : Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), h. 205.

Sehingga Model Alur Penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 : Model Alur Penelitian

E. Penelitian yang Relevan

Beberapa kalangan telah melakukan kajian penelitian berupa penelitian terdahulu mengenai Manajemen Berbasis Madrasah. Diantara peneliti yang telah membahas tentang Manajemen Berbasis Madrasah atau yang ada akitanya dengan MBS adalah sebagai berikut :

1. Muh. Zainal menulis Tesis dengan judul" Manajemen peningkatan Mutu Madrasah pada Madrasah Ibtidayah Matajang Kabupaten Maros Sulawesi Selatan Tahun 2014/2015".[90] Dalam penelitiannya menitipberatkan pada prospek madrasah dan manajemen berbasis Madrasah secara makro.
2. M. Akib, Implementasi manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada SLTP Negeri 4 Kendari 2003.[91] Nur Munajat, Kebijakan manajemen madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan Islam, [92] penelitian tersebut menyimpulkan bahwa MBM membutuhkan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak, transisi ini memerlukan penyesuaian-penyesuaian baik sistem kultumya maupun tingkat kerja dengan tuntutan-tuhtutan baru dalam manajemen berbasis madrasah.
3. Ihsan Djaelani Ar Sakdiah Ibrahim. Penerapan MBS dalam meningkatkan Mutu pendidikan di SD Negeri 62 Kota Banda Aceh. [93]Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pelaksanaan MBS di SD tersebut ada baiknya

---

[90] Muh.Zainal. http://mis matajang. Com *jurnal Pendidikan Islam*, (online), diakses 7 Oktober 2017.

[91] M. Akib, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* 2003, *Laporan Penelitian Tesis Universitas Negeri Makassar*.

[92] Nur Munajat.2016. *Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam, Jurnal Pendidikan Islam*, (online), Vol 8, No. 2, Desember 2016; ISSN: 2085-0034. diakses 31 Oktober 2017.

[93] Ihsan Djaelani Ar Sakdiah Ibrahim. 2014. *Penerapan MBS dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, Jurnal Administrasi Pendidikan*, (online), Vol 4, No.2, November 2014; diakses 31 Oktober 2017.

kepala sekolah merekrut personil kerja yang lebih mengedepankan unjuk kerja dan tanggung jawab yang tinggi.

4. Asbin Pasaribu, Implementasi MBS dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Indonesia.[94] Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa perwujudan pendidikan yang efektif dan efesien hendaklah mewujudkan MBS sebagai wujud dari reformasi pendidikan sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik dan orang tua peserta didik mempunyai andil yang sangat penting untuk mengawasi jalannya proses belajar mengajar pada lembaga pendidikan .

Terkait penelitian tersebut diatas, penelusuran literatur dan dokumen belum ada yang menganalisis Efektifitas implementasi MBS sehingga menurut pandangan peneliti secara akademik dapat diteliti lebih lanjut.

[94] Asbin Pasaribu, *Implementasi MBS dalam Pencapaian tujuan Pendidikan Nasional di Madrasah, Jurnal edutech*. Vol.3 No. 1 Maret 2017. Diakses 31 Oktober 2017.