



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU  
BERBASIS SEKOLAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1  
PALEMBANG**

**Tesis**

Diajukan untuk melengkapi salah satu syarat  
Guna memperoleh gelar Megister Pendidikan Islam (M.Pd.I)  
dalam Program Studi Ilmu Pendidikan Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

**HABIBURROHMAN  
NIM. 080103043**

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN FATAH  
PALEMBANG  
2011**

## Bab 1

### PENDAHULUAN

#### **Latar Belakang Masalah**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia, berbagai permasalahan yang muncul tidak dapat dipecahkan dan diselesaikan kecuali kita menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi selain mempunyai manfaat bagi kehidupan manusia, di sisi lain juga membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar bisa bersaing dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu untuk terus senantiasa mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Berbicara masalah kualitas sumber daya manusia, kita tidak bisa memisahkannya dengan pendidikan, karena pendidikan memegang peranan yang sangat penting sekali dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas. Pada saat sekarang ini kita cukup prihatin dengan kualitas sumber daya manusia Indonesia yang rendah, bahkan di bawah negara-negara ASEAN seperti Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina. Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan realita yang harus dihadapi oleh bangsa Indonesia. Pada saat kondisi bangsa Indonesia sedang mengalami masalah rendahnya kualitas sumber daya manusia, maka bukan saatnya kita mencari kambing hitam, siapa yang harus bertanggungjawab, akan tetapi bagaimana permasalahan yang sedang dihadapi dapat disikapi dengan cara yang arif dan bijaksana yaitu dengan mendudukan permasalahan yang ada dan mencari solusi yang tepat untuk memecahkan masalah tersebut.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya

pendidikan dasar dan menengah. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Pemerintah bersama kalangan swasta secara bersama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas. Adapun usaha yang telah dilakukan oleh pemerintah antara lain, melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar. Selain hal tersebut usaha lain yang dilakukan oleh pemerintah adalah dengan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, melalui manajemen sekolah (*School based management*). Walaupun berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah, namun hasilnya belum mampu menunjukkan peningkatan yang menggembirakan, akan tetapi hanya beberapa sekolah saja yang menunjukkan peningkatan dan perkembangan yang menggembirakan dan jumlahnya pun juga relatif sedikit.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Umaedi (2000), "Pertama, strategi pembangunan pendidikan selama ini bersifat *input-oriented*. Yang kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat". Faktor pertama yang disampaikan oleh Umaedi didasarkan oleh sebuah asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi seperti pelayanan penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga pendidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan atau dalam hal ini adalah sekolah, akan dapat menghasilkan (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Sedangkan faktor yang kedua, karena pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat maka akibatnya banyak

faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah) atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa dalam belajar, serta aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Menurut Depdiknas (2000, hlm. 1-3) ada tiga faktor yang menyebabkan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini belum menunjukkan hasil yang mengembirakan, ketiga faktor tersebut adalah :

- a. Kebijakan dari penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-out put analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen,
- b. Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratiksentralistik,
- c. Peran serta masyarakat yang kurang khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, walaupun terlibat pada umumnya lebih banyak berhubungan dengan sumbangan dana untuk membangun sekolah, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).

Berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh Umaedi, memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan. Di samping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas atau mutu pendidikan.

Sejalan dengan diundangkannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang Nomor 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat

dan Daerah, membawa konsekuensi terhadap kewenangan daerah sehingga daerah menjadi lebih memiliki otonomi yang luas. Otonomi yang luas mencakup kewenangan dan keleluasaan pemerintah dalam menyelenggarakan seluruh bidang kehidupan, kecuali politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta bidang yang ditetapkan oleh peraturan pemerintah (pasal 7), dan pendidikan merupakan salah satu bidang yang pengelolaannya diserahkan kepada pemerintah daerah. Pendidikan yang selama ini dikelola secara sentralistik atau terpusat harus dirubah mengikuti irama yang sedang berkembang. Otonomi daerah sebagai kebijakan politik ditingkat makro akan memberikan imbas terhadap sekolah sebagai subsistem pendidikan nasional.

Dengan pengelolaan pendidikan yang terlalu kaku dan sentralistik ternyata tidak memberikan dampak yang positif, partisipasi pendidikan nasional maupun kualitas pendidikan tetap menurun. Hal tersebut disinyalir penyebabnya adalah masalah manajemen atau pengelolaan sekolah. Untuk itulah kemudian muncul pemikiran mengenai arah pengelolaan pendidikan, dimana sekolah diberi keleluasaan untuk mengatur dan melaksanakan kebijakan secara luas. Pemikiran tersebut kemudian disebut dengan istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Manajemen* (SBM). Konsep MBS telah diterapkan di Negara-negara maju, seperti Australia, USA, Spanyol, Chili dan lain-lain. Konsep MBS baru mulai diujicobakan di Indonesia sejak tahun 1999, tentu saja penerapannya belum sempurna sesuai dengan yang diharapkan. Pemerintah berharap dengan melihat kekurangan yang ada, dapat dicari pemecahan masalah yang tepat untuk mengatasi kekurangsempurnaan tersebut.

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui

pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sekolah harus mampu menerjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing.

Konsep MBS merupakan suatu perubahan paradigma peningkatan mutu pendidikan melalui otonomi atau kemandirian kepada sekolah, dimana dalam pengambilan keputusan melibatkan seluruh warga sekolah sesuai dengan standar mutu pelayanan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kota. MBS merupakan model pengelolaan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu. Mutu yang dimaksud tidak hanya mutu lulusan yang diwujudkan dalam bentuk prestasi belajar, melainkan juga mutu pelayanan yang diberikan sekolah, mutu proses pembelajaran, mutu masukan dan lain-lain.

Dalam pengimplementasian konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel sekolah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas di samping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah atau pendidikan. Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah

melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetensi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain.

Esensi dari manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah otonomi atau dapat diartikan sebagai kewenangan (kemandirian) yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Jadi, otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri.

Pada saat sekarang ini konsep MPMBS telah banyak diterapkan di SMA/SMK di Palembang, salah satu sekolah yang menerapkan konsep tersebut adalah MAN 1 Palembang. Manajemen atau pengelolaan sekolah di Palembang telah mengalami beberapa model manajemen, baik sentralistik maupun desentralistik yang sekarang sedang diterapkan. Dalam sistem sentralistik banyak sekali kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah tidak dapat dilaksanakan oleh sekolah karena kondisi riil di daerah tidak sama antara daerah yang satu dengan yang lain, misalnya dalam hal sarana dan prasarana pendidikan, tentu saja sarana dan prasarana di kota akan lebih lengkap dan modern dibandingkan di daerah yang cenderung kurang lengkap dan ketinggalan zaman.

Salah satu keberhasilan pelaksanaan MPMBS juga dipengaruhi oleh kepala sekolah, jika kepala sekolah didukung oleh warga sekolah maka kemungkinan besar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah akan mudah tercapai, begitu juga sebaliknya, jika kepala sekolah tidak mendapat dukungan dari warga sekolah, maka

kepala sekolah akan mengalami kesulitan atau hambatan dalam merealisasikan program-programnya. Dari hasil observasi awal penulis kondisi yang demikian tidak dijumpai di MAN 1 Palembang, ditandai dengan hubungan yang kurang harmonis antara kepala sekolah dan guru, masih ada guru yang absen mengajar, tidak menghadiri rapat antara guru dan kepala sekolah, masih kurangnya pemahaman guru, komite serta staf terhadap konsep MPMBS sebagai konsep baru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Disisi lain MAN 1 Palembang mempunyai manajemen sekolah yang cukup memadai untuk mengimplementasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekolah yang kuat dengan terus membangun dan mengembangkan sekolah dengan berorientasi mutu.

Untuk mengungkap kekurangan dan kelemahan, serta kelebihan dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di MAN 1 Palembang serta mengungkap kendala-kendala yang dihadapi dan solusi yang dilakukan, maka penulis melakukan penelitian tentang pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang dengan judul “Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, agar penelitian mempunyai ruang lingkup permasalahan yang jelas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi kepala sekolah, guru dan komite sekolah tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) ?
2. Bagaimana implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang?

3. Apa kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) ?
4. Bagaimana usaha-usaha yang telah dilakukan oleh sekolah untuk mengatasi hambatan tersebut ?

### **Batasan Masalah**

Agar penelitian ini tidak meluas dan melebar sehingga tidak mencapai apa yang menjadi tujuan utamanya serta menghindari kesalahan pemahaman yang mungkin terjadi yang disebabkan karena keterbatasan waktu, dana, dan lain-lain, maka penelitian ini hanya meneliti persepsi Kepala sekolah, Wakil, Guru dan staf serta Komite Sekolah terhadap konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang dari 9 aspek yang di desentralisasikan pada sekolah dibatasi hanya pada aspek Pengelolaan Kurikulum, Pengelolaan Siswa, Pengelolaan Ketenagaan dan Pengelolaan Keuangan, Kendala-kendala yang dihadapi serta usaha-usaha yang akan dan telah dilakukan dalam pengimplementasian Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui persepsi kepala sekolah, guru, staf dan komite sekolah tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).
2. Untuk mengetahui implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang

3. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang
4. Untuk mengetahui usaha-usaha yang telah dilakukan oleh MAN 1 Palembang untuk mengatasi kendala-kendala dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang.

### **Manfaat Penelitian**

Dalam mengadakan penelitian penulis berharap dapat memberikan suatu kemanfaatan bagi dunia pendidikan. Adapun manfaat dari penelitian ini penulis golongan menjadi dua yaitu :

#### **1. Manfaat Teoritis**

- a) Menambah wawasan atau pengetahuan bagi pengelola dan pelaku pendidikan tentang konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, bahwa konsep tersebut mempunyai peranan yang besar dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah.
- b) Sebagai rujukan dan referensi untuk keperluan penelitian lanjutan sejenis.

#### **2. Manfaat Praktis**

##### **a) Bagi Sekolah**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan sekolah dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) secara umum dan MAN 1 Palembang secara khusus.

##### **b) Bagi Penulis**

Menambah wawasan tentang konsep manajemen pendidikan di Indonesia yaitu tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dalam peranannya meningkatkan mutu pendidikan.

### **Tinjauan Pustaka**

Ada beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan penulis teliti, yang membahas tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), diantaranya adalah : Helis Setiani dalam penelitiannya yang berjudul : Analisis Implementasi Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Gugus 03 Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto”.

Dari hasil penelitiannya bahwa Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan salah satu bentuk desentralisasi pengelolaan pendidikan yang dipilih dengan tujuan untuk memandirikan sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan. Kebijakan ini diimplementasikan dengan menerapkan Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM), manajemen yang transparan dan dengan melibatkan peran serta masyarakat (BP3). Dalam implementasinya, kebijakan MPMBS memerlukan kesiapan sumber daya manusia (Kepala Sekolah, Guru dan BP3), sarana prasarana dan pembiayaan.

Selanjutnya penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Rambat Nur Sasongko dkk, dengan judul : “Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Melalui Bimbingan Individual Plus (Penelitian Tindakan Kepengawasan di SMA Negeri 1 Padang Ulak Tanding Kabupaten Rejang Lebong)”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tindakan pengawas dengan menerapkan bimbingan individual plus yang berbasis revisi perbaikan kinerja kegiatan yang lalu mampu meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam mengimplementasikan

MPMBS. Peningkatan kinerja tersebut mencakup sembilan komponen yaitu: (1) sosialisasi MPMBS, (2) perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah yang representatif, (3) identifikasi fungsi yang dibutuhkan sekolah, (4) melakukan analisis SWOT, (5) merumuskan alternatif pemecahan, (6) penyusunan rencana dan program, (7) pelaksanaan rencana peningkatan mutu, (8) monitoring dan evaluasi, dan (9) perumusan sasaran mutu baru. Kesembilan komponen tersebut dapat ditingkatkan dengan hasil baik sekali, kecuali pada perumusan sasaran mutu baru.

Thoifah, dalam skripsinya yang berjudul : “Implementasi Sistem Informasi Manajemen dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di MI Negeri Malang I”. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan: (1) Proses pengembangan SIM yang dilakukan di MI Negeri Malang I dilaksanakan secara paralel atau bersamaan dengan kegiatan lainnya, tahapan yang dilakukan yaitu: (a) perencanaan (planning), (b) pengorganisasian (organizing), (c) pelaksanaan (actuating), dan (d) pengawasan (controlling), (2) Faktor pendukung dalam pelaksanaan proses pengembangan SIM terdiri atas: (a) adanya dukungan dari seluruh jajaran pegawai, guru-guru, karyawan, dan siswa sampai dengan jajaran komite madrasah yang sangat perhatian dengan citra madrasah di luar lembaga, (b) adanya pembinaan terhadap pegawai, guru-guru dan karyawan, (c) bertambahnya sarana dan prasarana pendukung yang cukup memadai, (d) adanya niat yang besar untuk selalu ingin belajar dan membenahi diri agar lebih baik lagi, baik dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan para koordinator bidang yang saling terkait dalam mendukung proses pengembangan SIM, (3) Faktor penghambat dalam proses pengembangan SIM terdiri atas: (a) terbatasnya sumber daya manusia (Brainware) yang terampil dalam pengelolaan sistem informasi, (b) rendahnya kesadaran para pengelola sistem informasi dalam menyamakan komitmen kerja, (c) fasilitas pendukung yang masih akan ditingkatkan kembali, (d) ancaman dan gangguan terhadap sistem yang berasal dari dalam maupun luar lembaga MI Negeri Malang I,

(4) Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam mengimplementasikan SIM untuk pengembangan MPMBS di MI Negeri Malang I, terdiri atas: (a) perlu adanya pemahaman yang sama antara pihak manajemen dan pengelola sistem lembaga tentang pentingnya pelaksanaan SIM kepada seluruh warga madrasah termasuk guru dan siswa, (b) melaksanakan pembinaan guna menambah pengetahuan teori dan keterampilan dalam pengelolaan sistem informasi yang tepat guna baik secara efektif dan efisien, (c) meningkatkan kerjasama dengan lingkungan internal dan eksternal lembaga, (d) memanfaatkan sarana dan prasarana pendukung dengan tepat guna, (e) mengantisipasi ancaman dan gangguan terhadap sistem yang berasal dari dalam maupun dari luar lembaga MI Negeri Malang I.

Selanjutnya Wawan Kuswandi, dengan judul tesisnya : “ Pengaruh Pengelolaan Sarana/Prasarana, Ketenagaan, Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Terhadap Layanan Pembelajaran (Studi Deskriptif Analitik di Tiga SLTP yang Dijadikan Sekolah Rintisan MPMBS di Kabupaten Bandung).

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa empat hipotesis kerja yang diajukan seluruhnya diterima, dan didukung oleh data empirik, sehingga dapat ditafsirkan bahwa pengelolaan sarana/prasarana, ketenagaan, hubungan sekolah dengan masyarakat dalam implementasi MPMBS, baik secara terpisah maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap layanan pembelajaran.

Dari hasil penelitian disimpulkan hal-hal sebagai berikut : (1) Pengelolaan sarana/prasarana memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap layanan pembelajaran pada SLTP rintisan MPMBS di Kabupaten Bandung; (2) Pengelolaan ketenagaan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap layanan pembelajaran pada SLTP rintisan MPMBS Kabupaten Bandung; (3) Pengelolaan

hubungan sekolah dengan masyarakat memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap layanan pembelajaran pada SLTP rintisan MPMBS di Kabupaten Bandung.

Dari beberapa hasil penelitian di atas setidaknya memiliki bagian yang sama dalam topiknya yaitu tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), namun penelitian yang akan penulis teliti memiliki ciri khas tersendiri yaitu implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang. Dimana pembahasannya terfokus pada persepsi kepala sekolah, guru dan komite sekolah tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dan implementasi MPMBS pada aspek Pengelolaan Kurikulum, ketenagaan, siswa dan keuangan.

### **Kerangka Teori**

Salah satu faktor penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah persepsi yang dimiliki oleh stakeholder sekolah. Banyak ahli yang mencoba membuat definisi dari "persepsi" diantaranya adalah: "Persepsi merupakan proses yang terjadi dalam diri individu yang dimulai dengan diterimanya rangsangan, sampai rangsangan itu disadari dan dimengerti oleh individu sehingga individu dapat mengenali dirinya sendiri dan keadaan sekitarnya" (Bimo Walgito, 2003, hlm.137). Persepsi adalah pengalaman tentang objek peristiwa atau hubungann-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan (Jalaluddin, 2005, hlm.51). Persepsi merupakan proses kognitif lewat pengindraan pandangan, penerimaan dan perasaan yang kemudian ditafsirkan (Reggio, 1990). Berkaitan dengan definisi tersebut bahwa proses pembentukan persepsi dijelaskan oleh Feigi (dalam Yusuf, 1991: 108) sebagai pemaknaan hasil pengamatan yang diawali dengan adanya stimuli. Setelah mendapat stimuli, pada tahap selanjutnya terjadi seleksi yang berintraksi dengan "interpretation" ,

begitu juga berintraksi dengan "closure". Proses seleksi terjadi pada saat seseorang memperoleh informasi, maka akan berlangsung proses penyeleksian pesan tentang mana pesan yang dianggap penting dan tidak penting. Proses closure terjadi ketika hasil seleksi tersebut akan disusun menjadi satu kesatuan yang berurutan dan bermakna, sedangkan interpretasi berlangsung ketika yang bersangkutan memberi tafsiran atau makna terhadap informasi tersebut secara menyeluruh. Menurut Asngari (1984: 12-13) pada fase interpretasi ini, pengalaman masa silam atau dahulu memegang peranan yang penting. Sebagaimana yang diungkapkan Jalaluddin Rahmat, bahwa faktor-faktor fungsional yang menentukan persepsi seseorang berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu dan hal-hal lain termasuk yang kita sebut sebagai faktor-faktor personal (Rakhmat, 2005, hlm.55) . Selanjutnya Rakhmat menjelaskan yang menentukan persepsi bukan jenis atau bentuk stimuli, tetapi karakteristik orang yang memberi respon terhadap stimuli. Persepsi meliputi juga kognisi ( pengetahuan) yang mencakup penafsiran objek, tanda dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan (Gibson, 1986: 54). Selaras dengan pernyataan tersebut Krech, dkk. (dalam Sri Tjahjorini Sugiharto : 2001: hlm.19) mengemukakan bahwa persepsi seseorang ditentukan oleh dua faktor utama, yakni pengalaman masa lalu dan faktor pribadi. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan faktor pribadi adalah faktor internal informan yang dijadikan sampel.

Selanjutnya Implementasi menurut J. Salusu, (2004, hlm. 411) adalah suatu proses yang terarah dan terkoordinasi, melibatkan banyak sumber daya. Menurut Mazmanian dan Sabatier dalam Riant Nugroho Dwidjowijoto, (2006, hlm. 119) implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan. Langkah implementasi dalam rangkaian proses kebijakan menurut Abidin (2006), dapat disamakan dengan fungsi aksi (*actuating*) dalam rangkaian fungsi manajemen. Kalau dalam rangkaian fungsi manajemen, aksi merupakan "fungsi tengah" yang terkait erat dengan berbagai fungsi

awal, seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*) dan pembenahan personil (*staffing*), serta terkait dengan fungsi akhir, pengawasan (*controlling*), maka pelaksanaan juga terkait dengan identifikasi permasalahan dan tujuan serta formulasi kebijakan sebagai langkah-langkah awal, dan monitoring serta evaluasi sebagai langkah-langkah akhir dalam rangkaian langkah-langkah kebijakan. Berhasil tidaknya pelaksanaan sangat ditentukan oleh semua langkah tersebut.

Sumaryadi (2005), mengutip pendapat Syukur yang mengemukakan adanya tiga unsur penting dalam proses implementasi yaitu: adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan, target group yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat dari program, perubahan atau peningkatan, dan unsur pelaksana (*implementor*) baik organisasi atau perorangan untuk bertanggungjawab dalam pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Implementasi dari desentralisasi pendidikan baik pada tingkat sekolah maupun tingkat kabupaten/kota tidak selalu berjalan sebagaimana diharapkan, yaitu terjadi peningkatan kualitas dan pelayanan pendidikan serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyenggaraan pendidikan sebagaimana hakekat dari otonomi pendidikan. Intensitas partisipasi masyarakat sebagai salah satu *stakeholder* pendidikan, terkait dengan model otonomi pendidikan yang menjadi pilihan dari masing-masing daerah.

Guna meningkatkan mutu pendidikan khususnya pendidikan dasar, Pemerintah Pusat dalam hal ini adalah Departemen Pendidikan Nasional bekerjasama dengan *Unicef* dan *Unesco* mengimplementasikan suatu kebijakan yaitu MPMBS. Selain mempunyai tujuan umum untuk memandirikan sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan, kebijakan ini juga memiliki tujuan khusus yaitu mengembangkan kemampuan kepala sekolah, guru, anggota BP3 dan masyarakat dalam aspek manajemen berbasis sekolah

dan PAKEM, mengembangkan peran serta masyarakat dan melihat kemungkinan pengembangan program radio masyarakat.

Implementasi dari desentralisasi pendidikan baik pada tingkat sekolah maupun tingkat kabupaten/kota tidak selalu berjalan sebagaimana diharapkan, yaitu terjadi peningkatan kualitas dan pelayanan pendidikan serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sebagaimana hakekat dari otonomi pendidikan. Intensitas partisipasi masyarakat sebagai salah satu *stakeholder* pendidikan, terkait dengan model otonomi pendidikan yang menjadi pilihan dari masing-masing daerah.

Sedangkan MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku (Depdiknas, 2000, hlm3).

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah yang selanjutnya disebut MBS berasal dari tiga suku kata yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Menurut Kamisa dalam Nurkolis (2005, hlm. 1) "Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran". Menurut Nurkolis (2005, hlm. 11) "MBS adalah pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung".

Menurut Nurkolis (2005, hlm. 9) bahwa "Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia menyebut MBS dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang selanjutnya disebut (MPMBS)". Depdiknas (2001:3) menyatakan bahwa "MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih

besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu berdasar kebijakan pendidikan nasional”.

Ibrahim Bafadal (2004, hlm. 82) menyatakan bahwa “Secara konseptual MPMBS dapat didefinisikan sebagai proses manajemen yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara otonomi direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi melibatkan semua *stakeholder* sekolah”.

Secara operasional Ibrahim Bafadal (2003, hlm. 85) menjelaskan bahwa “MPMBS sebagai keseluruhan proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan”.

Istilah komponen mencakup kurikulum dan pembelajaran kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, dan keuangan. Istilah dikelola sendiri adalah *self-managing*, berarti dirancang sendiri (*self-design* atau *self-planning*), diorganisasikan sendiri (*self-organizing*), diarahkan sendiri (*self-direction*), dan dikontrol/dievaluasi sendiri (*self-control*). Sudah barang tentu kemandirian-kemandirian tersebut tidak dapat diartikan sebagai kebebasan penuh, sehingga tetap diperlukan adanya mekanisme kontrol dari pemerintah. Sedangkan yang dimaksud dengan pihak terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan adalah kepala sekolah, guru, orang tua siswa, masyarakat sekitar sekolah, perusahaan yang akan memakai lulusan sekolah.

Sesuai dengan konsep tersebut, MPMBS pada hakekatnya merupakan pemberian otonomi kepada sekolah untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri.

### **Definisi Operasional**

Dari judul penelitian yang penulis bahas ini memiliki beberapa istilah penting yang bersifat konseptual dan memungkinkan memiliki cakupan yang luas. Oleh karena itu, untuk memperoleh interpretasi yang lebih spesifik, maka perlu ditegaskan beberapa penggunaan istilah dalam judul penelitian ini. Diantaranya, adalah : Persepsi, Implementasi dan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ( MPMBS).

Persepsi dalam penelitian ini, adalah pernyataan, pandangan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf dan komite sekolah Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang tentang Manajemen peningkatan Mutu Berbasiss Sekolah (MPMBS)

Implementasi adalah, penerapan atau pelaksanaan MPMBS pada aspek yang diotonomikan pada sekolah husus dalam tesis ini meneliti bidang Pengelolaan Kurikulum, Pengelolaan Ketenagaan, Pengelolaan Siswa dan Pengelolaan Keuangan oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dalam penelitian ini, adalah Manajemen yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang meliputi; proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan; kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana prasarana serta keuangan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah, guru, staf dan komite sekolah.

### **Metodelogi Penelitian**

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam suatu penelitian memerlukan suatu tempat yang akan dijadikan sebagai lokasi penelitian. Untuk menentukan suatu tempat penelitian, seorang peneliti tidak boleh sembarangan dalam mengambilnya. Seorang peneliti harus mempertimbangkan antara

judul dari penelitian dan mengkorelasikannya dengan tempat yang akan dijadikan sebagai lokasi penelitian, apakah tempat tersebut tepat dan sesuai dengan judul atau tidak, apakah tempat tersebut sudah memenuhi kriteria dari judul penelitian atau tidak, sehingga dari menentukan tempat inilah akan sangat menentukan sekali sejauh mana informasi yang dapat digali atau diperoleh dari tempat penelitian tersebut.

Penelitian ini dilaksanakan di MAN 1 Palembang dengan alamat Jl. Gubernur H. Bastari ( Jalan Pendidikan) Jakabaring Palembang. Adapaun pertimbangan dari peneliti menentukan tempat penelitian di MAN 1 Palembang adalah :

- a. MAN 1 Palembang merupakan salah satu sekolah/ madrasah menengah yang menerapkan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).
- b. MAN 1 Palembang mempunyai data atau informasi yang memadai untuk keperluan penelitian.
- c. MAN 1 Palembang belum pernah dijadikan obyek penelitian tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) sehingga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi sekolah tersebut.
- d. Kepala MAN 1 Palembang memberikan kemudahan dalam hal perizinan sehingga peneliti mengadakan penelitian di sekolah tersebut.

#### Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti merencanakan bahwa penelitian akan berlangsung selama 5 bulan, yaitu dari bulan Januari sampai dengan bulan Mei 2010. Penelitian dimulai dari persiapan penulisan laporan penelitian sampai dengan penyusunan laporan. Berikut ini merupakan rincian kegiatan penelitian : Tabel 1 : Jadwal Kegiatan

Tabel 1. Jadwal Penelitian

Kegiatan	2010				
	Januari	Februari	Maret	April	Mei
<b>a. Persiapan</b>	■	■			
1. Pengajuan Judul		■			
2. Penyusunan Proposal			■		
3. Izin Penelitian				■	
<b>b. Pelaksanaan Penelitian</b>				■	
1. Pengumpulan Data				■	■
2. Analisa Data					■
3. Penarikan Kesimpulan					■
<b>c. Penyusunan Laporan</b>					■

### Bentuk Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disajikan oleh peneliti, maka memerlukan pengkajian secara komprehensif, untuk itu diperlukan suatu pendekatan permasalahan dengan bentuk penelitian yang tepat. Bentuk penelitian akan menggambarkan kedalaman dan kelengkapan suatu permasalahan. Dalam penelitian ini menggunakan bentuk penelitian deskriptif kualitatif. Bentuk penelitian deskriptif kualitatif dipilih karena dalam bentuk penelitian ini, peneliti mengungkap suatu permasalahan secara utuh dan lengkap dengan disertai data yang menggambarkan atau menjelaskan keadaan yang sebenarnya.

Hadari Nawawi (1993, hlm. 73) mengemukakan bahwa, "Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselediki, dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya."

Menurut Lexy J. Moleong (2004, hlm. 6) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah :

Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Dalam melaksanakan metode deskriptif tidak hanya sampai pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi meliputi analisis dan interpretasi tentang makna dari data tersebut. Ada beberapa argumentasi, peneliti menggunakan bentuk penelitian deskriptif kualitatif, yaitu :

1. Rumusan masalah yang dirumuskan oleh peneliti merupakan masalah yang terjadi pada masa penelitian berlangsung.
2. Metode yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data adalah teknik wawancara, dokumentasi, serta observasi.
3. Berdasarkan data data yang diperoleh baik melalui wawancara, dokumentasi serta observasi, peneliti mencoba mendeskripsikan keadaan yang sebenarnya terjadi di MAN 1 Palembang sehingga kita mengetahui tentang pelaksanaan MPMBS di sekolah tersebut.

#### Sumber Data

Sumber data dalam sebuah penelitian mempunyai peranan yang sangat penting. Ketepatan dalam memilih dan menentukan sumber data akan berimplikasi terhadap banyak dan sedikitnya informasi yang akan diperoleh oleh peneliti. Jika peneliti memilih sumber data yang tepat maka peneliti akan bisa memperoleh banyak informasi, begitu juga sebaliknya kesalahan dalam menentukan sumber data akan berakibat terhadap sedikitnya informasi yang dapat diperoleh atau bahkan tidak mendapatkan informasi apapun.

Dalam penelitian kualitatif sumber data utama adalah kata-kata, tindakan sedangkan dokumen merupakan data tambahan, hal ini diungkapkan Lofland dan Lofland yang dikutip oleh Lexy J. Moleong (2000, hlm. 112), "Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah *kata-kata*, dan *tindakan* selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain."

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Lofland dan Lofland tersebut yang menjadi sumber data utama adalah kata-kata dan tindakan, maka peneliti harus menentukan sumber data serta menentukan sumber mana yang paling diperlukan dan dimanfaatkan bagi penelitiannya. Hal ini mempunyai peranan yang penting untuk

menghasilkan data yang lengkap, benar, dan shahih sehingga kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah :

#### 1. Narasumber (Informan)

Informan adalah orang yang mempunyai informasi yang diperlukan oleh peneliti. Informasi yang diperoleh dari informan merupakan sumber data utama. Informan yang dipilih oleh peneliti merupakan orang yang mempunyai informasi tentang suatu bagian tertentu sehingga peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih detail dan lengkap tentang suatu permasalahan. Dalam penelitian ini yang dipilih menjadi informan yaitu :

- a) Kepala MAN 1 Palembang, selaku pimpinan sekolah.
- b) Wakil kepala sekolah (Wakil kepala sekolah bagian Kurikulum, Sarana dan prasarana, dan Kesiswaan)
- c) Kepala Tata Usaha adalah pihak yang mempunyai informasi tentang keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah, dan pengelolaan ketenagaan (guru dan karyawan)
- d) Komite sekolah ( Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara dan satu orang anggota)
- e) Guru (Mewakili guru golongan IV 1 orang dan mewakili guru golongan III 1 Orang)

#### 2. Dokumen dan Arsip

Dokumen dan arsip merupakan bahan sumber tertulis. Sumber tertulis merupakan sumber kedua, walaupun demikian sumber tertulis tidak bisa diabaikan begitu saja. Sumber tertulis berfungsi sebagai pelengkap dan sekaligus untuk mencocokkan informasi yang diperoleh dari informan. Sumber tertulis dalam penelitian ini adalah dokumen sekolah serta arsip sekolah. Dalam mengkaji dokumen dan arsip,

peneliti tidak hanya mencatat apa yang terdapat dalam dokumen dan arsip, yang jauh lebih penting adalah bagaimana peneliti dapat menggali informasi dan memberi makna dari data implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

### 3. Peristiwa dan Tempat penelitian

Dalam penelitian kualitatif peneliti tidak hanya mengandalkan data yang diperoleh dari wawancara maupun dokumen tertulis yang diperoleh dari tempat penelitian. Untuk mendapatkan informasi yang valid, maka peneliti juga harus mengetahui secara langsung kondisi di lapangan atau melihat peristiwa secara langsung di tempat penelitian. Dengan demikian peneliti akan mempunyai gambaran yang utuh antara peristiwa langsung di lapangan dan informasi yang disampaikan oleh informan melalui wawancara serta mencocokkan dengan dokumen yang diperoleh dari tempat penelitian.

#### Teknik Sampling

Mardalis (2002, hlm. 55) mengatakan bahwa “Sampling atau sampel berarti contoh, yaitu sebagian dari seluruh individu yang menjadi objek penelitian”. Dengan adanya penentuan sampel diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai objek penelitian dengan cara mengamati hanya sebagian dari populasi.

1. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan secara non probabilitas (pemilihan *non-random*) dengan metode *purposive sampling*. Pengambilan sampel bertujuan (*purpose sampling*) dilakukan dengan mengambil sampel dari suatu populasi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Pemilihan sampel diarahkan pada sumber data yang dipandang memiliki data yang penting dalam hal ini nara sumber (informan) yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Satu hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti adalah jumlah sampling

tidak ditentukan, sebab yang penting bukan kuantitas atau banyaknya informan, akan tetapi kelengkapan dan kedalaman informasi yang bisa digali sehingga dapat memecahkan permasalahan yang sedang diteliti.

### Metode Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, data sangat diperlukan sekali dalam membantu memecahkan suatu permasalahan. Untuk itu diperlukan cara yang tepat dalam mengumpulkan data sehingga diperoleh data yang relevan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Observasi, Sutrisno Hadi (1989, hlm. 136) mendefinisikan “Observasi bisa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.” Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung di lapangan yang dilakukan secara sistematis. Menurut Guba dan Lincoln sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong (2000, hlm. 125) mengemukakan ada beberapa alasan mengapa dalam penelitian kualitatif menggunakan teknik observasi atau pengamatan, yaitu:

- a. Teknik pengamatan ini didasarkan atas pengalaman secara langsung.
- b. Teknik pengamatan juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya.
- c. Pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.
- d. Sering terjadi ada keraguan pada peneliti, jangan-jangan pada data yang dijaringnya ada yang “menceng” atau bias.
- e. Teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasisituasi yang rumit.
- f. Dalam kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.

Dalam teknik ini, peneliti harus memiliki kecermatan dalam mencatat hal-hal atau informasi yang dianggap penting untuk menunjang data penelitian. Semakin banyak informasi yang dicatat selama mengadakan observasi akan semakin baik, akan

tetapi informasi yang banyak tersebut merupakan informasi yang relevan dan dibutuhkan dalam penelitian tersebut.

Dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data dalam suatu penelitian. Dokumentasi merupakan sumber bahan tertulis yang disebut juga dengan data sekunder. Informasi yang diperoleh melalui dokumentasi mempunyai peranan sebagai data pelengkap dan sekaligus untuk mencocokkan apakah informasi yang diperoleh dengan cara wawancara dan observasi sesuai dengan data yang bersumber dari dokumentasi. Bagi peneliti yang perlu diperhatikan adalah arti atau makna dari dokumen tersebut bukan sedikit dan banyaknya dokumentasi. Dokumentasi dalam penelitian ini antara lain dokumen sekolah yang meliputi tentang keadaan umum sekolah, keadaan gedung sekolah, struktur organisasi sekolah serta tugas dan tanggungjawabnya, daftar guru dan karyawan, sarana dan prasarana dan dokumen lain yang diperlukan oleh peneliti untuk melengkapi informasi yang dibutuhkan. Dokumen ini diperlukan untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi.

Wawancara, Lexy J. Moleong (2000, hlm. 135) mendefinisikan “Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang mewawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.” Sedangkan menurut Sutrisno Hadi (1995, hlm. 193) mengemukakan bahwa “interview dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya-jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.”

Teknik pengumpulan dengan wawancara digunakan peneliti untuk memperoleh informasi tentang persepsi kepala sekolah dan guru tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, usaha-usaha yang telah dilakukan oleh MAN 1 Palembang.

Wawancara dilakukan kepada beberapa pihak yang dianggap mempunyai informasi yang diperlukan oleh peneliti.

Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara mendalam (*in-dept interviewing*). Dalam metode wawancara ini seorang peneliti harus pandai menggali informasi dengan cara banyak bertanya kepada informan, semakin sedikit pertanyaan semakin sedikit informasi yang bisa diperoleh peneliti, begitu juga sebaliknya semakin banyak pertanyaan akan semakin banyak informasi yang diperoleh peneliti. Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh informasi tentang pengelolaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan keuangan dan pengelolaan siswa.

#### Validitas Data

Validitas dalam penelitian memiliki pengaruh terhadap hasil penelitian, Joesmani (1988: 144) mengemukakan bahwa "Secara garis besar validitas menunjuk kepada kesesuaian antara tujuan atau sasaran yang akan diukur dengan instrumen yang digunakan". Hal ini menunjukkan bahwa validitas menunjuk kepada kesesuaian antara tujuan pengukuran dengan instrumen yang digunakan. Validitas data sangat menentukan jaminan bagi penarikan kesimpulan dan interpretasi dari hasil penelitian.

Suatu penelitian akan menghasilkan sebuah kesimpulan yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan, maka salah satunya ditentukan oleh kebenaran data atau informasi yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti. Jika data atau informasi yang diperoleh merupakan informasi yang benar, maka kesimpulan yang diambil peneliti merupakan kesimpulan yang benar, akan tetapi jika data atau informasi yang diperoleh banyak terjadi simpang siur, maka kesimpulan yang diambil validitasnya kurang dapat dipertanggungjawabkan.

Kebenaran suatu data tidak hanya tergantung dari ketepatan memilih sumber data dan teknik pengumpulan, akan tetapi juga ditentukan oleh teknik pengembangan validitasnya. Lexy J. Moleong (2000: 78) mengemukakan bahwa, "Validitas ini merupakan jaminan bagi kemandapan simpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian." Untuk menjamin validitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi data.

Dalam penelitian kualitatif cara yang sering digunakan untuk mengecek validitas adalah teknik triangulasi. Lexy J. Moleong (2000, hlm. 178) mendefinisikan "Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu." Sedangkan menurut H.B. Soetopo (2002, hlm. 78), "Triangulasi ini merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik simpulan yang mantap, diperlukan tidak hanya satu cara pandang."

Menurut Patton (1984) sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong (2004, hlm. 330) membagi triangulasi menjadi empat macam yaitu :

- a. Triangulasi sumber yaitu pengumpulan data sejenis dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda.
- b. Triangulasi metode yaitu pengumpulan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda.
- c. Triangulasi teori yaitu melakukan penelitian tentang topik yang sama dan datanya dianalisis dengan menggunakan perspektif teori yang berbeda.
- d. Triangulasi peneliti yaitu pengumpulan data yang semacam, dilakukan oleh beberapa peneliti.

Berdasarkan keempat macam triangulasi tersebut, yang dipakai dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi metode. Definisi triangulasi

sumber menurut H.B.Soetopo (2002, hlm. 79) bahwa, "Cara ini mengarahkan peneliti agar di dalam mengumpulkan data, ia wajib menggunakan beragam sumber data yang tersedia. Artinya, data yang sama atau sejenis, akan lebih mantap kebenarannya bila digali dari beberapa sumber data yang berbeda." Triangulasi sumber dapat dilakukan dengan memanfaatkan jenis sumber data yang berbeda-beda untuk menggali informasi yang sejenis. Misalnya untuk mengetahui persepsi tentang implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat dilakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru, siswa dan masyarakat.

Triangulasi metode menurut H.B. Soetopo (2002, hlm. 80) "Triangulasi ini bisa dilakukan oleh seorang peneliti dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda." Dalam metode ini yang menjadi titik tekan adalah penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda.

Untuk mendapatkan suatu kesimpulan yang validitasnya tinggi, peneliti juga melakukan observasi ke sekolah secara langsung, misalnya mengadakan observasi terhadap ruang kelas, perpustakaan, ruang laboratorium, serta sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah. Selain itu peneliti juga menggunakan dokumen sebagai pelengkap data sehingga dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data tersebut diharapkan kesimpulan yang dihasilkan merupakan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan validitasnya.

#### Teknis Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, proses analisis data merupakan kegiatan yang sulit dilakukan oleh peneliti awal. Peneliti harus memahami prosesnya secara utuh dan rinci, bukan pemahaman yang *partial* atau sebagian-sebagaian. Salah satu perbedaan antara penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif adalah proses analisisnya. Dalam penelitian kuantitatif antara pengumpulan data dan analisis data merupakan proses yang

terpisah dimana setelah semua data terkumpul maka baru diadakan analisis, sedangkan dalam penelitian kualitatif proses analisis data dilakukan sejak awal bersamaan dengan proses pengumpulan data.

Miles dan Huberman (1974) sebagaimana dikutip oleh H.B Soetopo (2002, hlm. 94) menyatakan bahwa, "Terdapat dua model pokok dalam melaksanakan analisis penelitian kualitatif, yaitu (1) model analisis jalinan atau mengalir (*flow model of analysis*), dan (2) model analisis interaktif." H.B Soetopo (2002, hlm. 94) mengemukakan bahwa, "Proses analisis yang tiga komponen analisisnya tersebut saling menjalin dan dilakukan secara terus-menerus di dalam proses pelaksanaan pengumpulan data, merupakan model analisis jalinan." Sedangkan model analisis interaktif menurut pendapat H.B Soetopo (2002, hlm. 95), "Sesudah pengumpulan data berakhir, peneliti bergerak diantara tiga komponen analisisnya dengan menggunakan waktu yang masih tersisa bagi penelitiannya. Proses ini disebut sebagai model analisis interaktif." Dalam penelitian ini penulis menggunakan model analisis interaktif.

Dalam penelitian ini ada beberapa langkah yang akan ditempuh oleh peneliti, yaitu pengumpulan data, reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan. Berikut ini penjelasan dari langkah-langkah tersebut, yaitu:

#### 1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik pengumpulan. Teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan wawancara, observasi, dokumentasi atau arsip. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang lebih mementingkan makna, hal ini sebagaimana diungkapkan H.B Soetopo (2002, hlm. 48) bahwa, "Penelitian kualitatif yang lebih mementingkan makna, tidak ditentukan oleh kuantitasnya, tetapi lebih ditentukan oleh proses terjadinya jumlah (dalam bentuk angka) dan cara memandang atau perspektifnya." Pengumpulan data

masih akan dilakukan jika data yang diperlukan belum memadai, dan pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

## 2. Reduksi Data

Dalam pengumpulan data, peneliti akan mendapatkan berbagai informasi yang diperoleh dari sumber data atau informan. Data yang telah dikumpulkan tidak semua dibutuhkan oleh peneliti, untuk itu data-data yang tidak mendukung dalam penelitian, maka data tersebut harus direduksi atau dihilangkan. Dalam reduksi data, maka peneliti harus mengkaji lebih cermat data atau informasi apa yang kurang, informasi apa yang perlu ditambahkan, sehingga peneliti kegiatan pengumpulan data akan dilakukan lagi oleh peneliti untuk mendapatkan atau melengkapi informasi.

## 3. Penyajian data

Sajian data dilakukan setelah pengumpulan data dan reduksi data. Sajian data pada dasarnya merupakan menampilkan hasil pengumpulan data yang sudah direduksi dan menyajikan informasi secara sistematis dan dideskripsikan dalam bentuk narasi sehingga memudahkan dalam menarik kesimpulan. H.B Soetopo (2002, hlm. 92) mengemukakan bahwa, "Sajian data merupakan rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan."

## 4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dapat dilakukan setelah data disajikan dalam bentuk narasi. Sajian dalam bentuk materi sangat memudahkan peneliti untuk membaca, memahami terhadap berbagai hal yang telah disusun secara sistematis kemudian menariknya dalam suatu kesimpulan. Dalam penarikan kesimpulan agar kesimpulan yang diambil cukup mantap dan dapat dipertanggungjawabkan, maka memerlukan aktivitas pengulangan untuk tujuan pemantapan, penelusuran data secara cepat.

Pengumpulan data masih diperlukan jika informasi yang diharapkan atau informasi yang dianggap penting belum diperoleh.

### **Sistematika Pembahasan**

Tesis ini secara keseluruhan terdiri dari 5 (lima) bab. Masing-masing bab memuat pokok bahasan yang meliputi, sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan. Dalam bab ini dikemukakan secara umum seluruh isi tesis, meliputi : Latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, definisi operasional, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab 2 berisi tentang landasan teori yang di dalamnya menyajikan Tinjauan Pendidikan : Pengertian pendidikan, tujuan pendidikan, unsur-unsur pendidikan, landasan dan azas-azas pendidikan, Tinjauan pendidikan berbasis mutu : Pengertian mutu pendidikan, karakteristik sekolah bermutu terpadu, prinsip-prinsip mutu penerapan prinsip-prinsip mutu Dr.w.Edward Deming dalam pendidikan, elemen-elemen pendukung dalam *total quality managemen* (TQM), Tinjauan Manajemen : Pengertian manajemen, tujuan manajemen, fungsi-fungsi manajemen, letak ilmu pengetahuan manajemen, Tinjauan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS): Pengertian MPMBS, tujuan MPMBS, manfaat MPMBS, latar belakang penerapan MPMBS, prinsip MPMBS, karakteristik MPMBS, dan fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah.

Bab 3 Kondisi objektif Madrasah Aliyah Negeri I Muaraenim. Dalam bab ini dikemukakan hal-hal penting yang berkenaan Madrasah Aliyah Negeri I Muaraenim, meliputi : Sejarah singkat perkembangan Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang, Keadaan Gedung Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang, Struktur Organisasi Madrasah

Aliyah Negeri 1 Palembang, Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang, dan daftar guru, pegawai tata usaha, dan daftar jumlah siswa.

Bab 4 Hasil penelitian (Deskripsi Permasalahan Penelitian) yang meliputi :

A. Persepsi Kepala Sekolah, Guru, dan Komite Sekolah tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), B. Langkah-langkah pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang, meliputi; Pengelolaan Kurikulum, Pengelolaan Ketenagaan, Pengelolaan Siswa dan Pengelolaan Keuangan C. Kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang D. Usaha-usaha yang telah dilakukan oleh sekolah untuk mengatasi hambatan tersebut.

Bab 5 penutup merupakan bagian akhir laporan penelitian ini yang memuat kesimpulan, implikasi dan saran. Pada bagian paling akhir dicantumkan referensi sebagai rujukan penulisan, dan lampiran-lampiran.

## Bab 2

### KONSEP PENDIDIKAN DAN MPMBS

#### Tinjauan Pendidikan

#### Pengertian Pendidikan

Pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap manusia. Pendidikan merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sepanjang hayat. Tanpa pendidikan niscaya manusia tidak mampu membangun peradaban. Untuk memahami lebih mendalam tentang pendidikan, akan dikemukakan beberapa definisi pendidikan menurut ahli pendidikan. Sebelum penulis mengemukakan pendapat para ahli pendidikan, terlebih dahulu penulis menerangkan satu istilah yaitu pedagogi. Pedagogi atau pendidikan pada anak-anak berasal dari bahasa Yunani yang terdiri dari dua kata yaitu *paes* yang artinya “anak-anak” dan *gogos* artinya “memimpin” dan kata atau akhiran/berarti ilmu, jadi pedagogi adalah seni/ilmu untuk memimpin anak-anak (Eliza Herijulianti dkk 2001, hlm. 2).

Dalam kenyataannya, definisi pendidikan selalu mengalami perkembangan, walaupun secara substansial dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tidak jauh berbeda. Berikut ini penulis kemukakan beberapa definisi dari pendidikan.

Hasan Langgulung, seperti yang dikutip oleh Moh. Said (2005, hlm. 43) mengartikan pendidikan itu dengan menggunakan tiga istilah yaitu “*ta’lim*”, “*tarbiyah*” dan “*ta’dib*”.

1. Pendidikan dalam pengertian “*ta’lim*” ,sesuai dengan firman-Nya Q.S. Al-Baqarah, 31<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup>“Dan Allah mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya. Kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat, lalu berfirman : sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar” (Q.S. Al-Baqarah : 31).

2. Pendidikan dalam pengertian “*tarbiyah*”, berdasarkan firman Allah SWT Q.S.Al-Isra, 24<sup>2</sup>:

3. Istilah pendidikan dalam Islam juga disebut dengan kata “*ta’dib*” sebagaimana yang dimaksud dengan Sabda Rasulullah SAW yang artinya :

“*Allah mendidiku, maka Ia memberikan kepadaku sebaik-baik **pendidikan***”

(H.R : Al-Sam’ani)

Hasbullah (1996, hlm. 1) mengemukakan bahwa “Pendidikan adalah usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai dalam masyarakat dan kebudayaan”. Ahmad D. Marimba (1980, hlm. 19) mengatakan pendidikan adalah: Bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh sipendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani siterdidik menuju terbentuknya kepribadian yang utama.

Sedangkan menurut Mudiyaharjo (2002, hlm. 11), pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat dan pemerintah, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan, yang berlangsung di sekolah dn di luar sekolah sepanjang hayat, untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tepat di masa yang akan datang.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003, hlm. 5) dinyatakan bahwa : Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa pendidikan adalah sebuah kegiatan yang dilakukan dengan sengaja dan terencana yang dilaksanakan oleh

---

<sup>2</sup>“...*Wahai Tuhanku, kasihanilah mereka keduanya, sebagaimana mereka berdua telah mendidik aku waktu kecil*” (Q.S.Al-Isra’ : 24)

orang dewasa yang memiliki ilmu dan keterampilan kepada anak didik, demi terciptanya insan kamil.

### **Tujuan Pendidikan**

Setiap proses yang dilakukan dalam pendidikan harus dilakukan secara sadar dan memiliki tujuan. Tujuan pendidikan secara umum adalah mewujudkan perubahan positif yang diharapkan ada pada peserta didik setelah menjalani proses pendidikan, baik perubahan pada tingkah laku individu dan kehidupan pribadinya maupun pada kehidupan masyarakat dan alam sekitarnya di mana subjek didik menjalani kehidupan (Moh. Roqib 2009, hlm. 25).

M. Sobry Sutikno (2003, hlm. 9), mengemukakan bahwa, “Tujuan pendidikan adalah seperangkat hasil pendidikan yang dicapai oleh peserta didik setelah diselenggarakannya kegiatan pendidikan”. Dalam kegiatan belajar mengajar seluruh kegiatan pendidikan, yaitu pembimbingan, pengajaran dan pelatihan diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut UNISCO dalam W. Gulo (2008, hlm. 41) tujuan pendidikan adalah menuju humanisme ilmiah, menumbuhkan kreatifitas, orientasi pada keterlibatan sosial, dan pembentukan manusia sempurna.

Humanisme ilmiah itu memiliki pengertian tentang keseluruhan manusia yang harus dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Manusia dipandang sebagai subjek, dan bukan sebagai objek. Pendidikan merupakan latihan bagi subjek didik dalam ilmu dan semangat ilmu. Tujuannya diarahkan pada pengembangan kreativitas, karena manusia kreatif adalah hakikat dari manusia sebagai subjek pendidikan. Pendidikan juga berorientasi pada keterlibatan sosial supaya manusia sebagai makhluk sosial dapat mengadaptasi diri dengan lingkungan sosialnya, bahkan dapat memperbaikinya ke arah yang lebih baik. Pendidikan pada akhirnya terarah pada pengembangan manusia

sempurna. Ini berarti dimensi-dimensi fisik, intelektual, sosial, emosional, etik dan religi dikembangkan secara terpadu, seimbang, dan serasi.

Dalam UU No 2 Tahun 1989 tujuan pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia yang seutuhnya yaitu yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Seorang ahli pendidikan, Langeveld sebagaimana dikutip oleh Hasbullah (2001, hlm. 13-14), mengemukakan macam-macam tujuan pendidikan, yaitu: tujuan umum/akhir atau lengkap/ total, tujuan khusus, tujuan tak lengkap, tujuan sementara, tujuan insidental dan tujuan intermedier.

#### 1. Tujuan umum;

Merupakan tujuan yang menjiwai pekerjaan mendidik dalam segala waktu dan keadaan. Tujuan umum ini dirumuskan dengan memperhatikan hakikat kemanusiaan yang universal.

#### 2. Tujuan khusus;

Merupakan pengkhususan dari tujuan umum di atas dasar beberapa hal, diantaranya:

- a. Terdapatnya perbedaan individual anak didik, misalnya perbedaan dalam bakat, jenis kelamin, intelegensi, minat dan sebagainya.
- b. Perbedaan lingkungan keluarga atau masyarakat, misal: tujuan khusus untuk masyarakat pertanian, perikanan dan lain-lain.
- c. Perbedaan yang berhubungan dengan tugas lembaga pendidikan, misalnya: tujuan khusus untuk pendidikan keluarga, pendidikan sekolah dan pendidikan dalam perkembangan pemuda.

d. Perbedaan yang berhubungan dengan pandangan atau falsafah hidup suatu bangsa.

3. Tujuan Tak Lengkap;

Adalah tujuan yang hanya mencakup salah satu dari aspek keperibadian, misalnya: tujuan khusus pembentukan kecerdasan saja, tanpa memperhatikan yang lainnya. Jadi tujuan tak lengkap ini merupakan bagian dari tujuan umum yang melingkupi perkembangan seluruh aspek kepribadian.

4. Tujuan Sementara;

Perjalanan untuk mencapai tujuan umum tidak dapat dicapai secara sekaligus, karenanya perlu ditempuh setingkat demi setingkat. Tingkatan demi tingkatan yang diupayakan untuk menuju tujuan akhir itulah yang dimaksud dengan tujuan sementara. Misalnya: anak menyelesaikan pelajaran dijenjang pendidikan dasar merupakan tujuan sementara untuk selanjutnya meneruskan ke jenjang yang lebih tinggi seperti Sekolah Menengah Umum (SMU) dan Perguruan Tinggi.

5. Tujuan Insidental;

Merupakan tujuan yang bersifat sesaat, karena adanya situasi yang terjadi secara kebetulan, kendatipun demikian, tujuan ini tidak terlepas dari tujuan umum. Misalnya: seorang ayah memanggil anaknya dengan tujuan anak mencapai kepatuhan.

6. Tujuan Intermedier

Disebut juga tujuan perantara, merupakan tujuan yang dilihat sebagai alat dan harus dicapai lebih dahulu demi kelancaran pendidikan selanjutnya, misalnya anak dapat membaca dan menulis (tujuan sementara) demi kelancaran mengikuti pelajaran di sekolah.

### **Unsur-unsur Pendidikan**

Dalam kegiatan belajar mengajar ada beberapa unsur yang harus dipenuhi agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik, tanpa unsur-unsur tersebut maka kegiatan

belajar tidak akan berjalan sehingga tujuan pendidikan tidak akan pernah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Proses pendidikan itu sendiri melibatkan banyak hal yang dijabarkan dalam unsur-unsur pendidikan.

Menurut Tirtaharja dkk (2005), unsur-unsur pendidikan antara lain sebagai berikut :

1. Subjek yang dibimbing (peserta didik).
2. Orang yang membimbing (pendidik)
3. Interaksi antara peserta didik dengan pendidik (interaksi edukatif)
4. Ke arah mana bimbingan ditujukan (tujuan pendidikan)
5. Pengaruh yang diberikan dalam bimbingan (isi pendidikan)
6. Cara yang digunakan dalam bimbingan (alat dan metode)
7. Tempat dimana peristiwa bimbingan berlangsung (lingkungan pendidikan)

#### 1. Peserta Didik

Pengertian anak didik menurut Soedomo Hadi (2003, hlm. 31) dinyatakan bahwa : Anak didik adalah anak yang belum dewasa, yang memerlukan usaha, bantuan, bimbingan orang lain untuk menjadi dewasa, guna dapat melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Tuhan, sebagai umat manusia, sebagai warga negara, sebagai anggota masyarakat, dan sebagai suatu pribadi atau individu.

Sedangkan menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pasal 1, disebutkan bahwa “Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu”.

Dalam proses pendidikan, anak didik merupakan input dalam proses belajar mengajar. Anak didik tersebut belum mempunyai bekal kecuali hanya pembawaan atau potensi yang dibawa oleh anak didik sejak lahir. Potensi-potensi yang dimiliki oleh anak didik akan menonjol jika mendapat rangsangan dan pengembangan dari pendidik.

## 2. Pendidik

Menurut D. Marimba (1987, hlm. 37), yang dimaksud dengan pendidik adalah “Orang yang memikul pertanggungjawaban untuk mendidik”. Sedangkan menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pasal 1, disebutkan bahwa : “Pendidik adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.

## 3. Interaksi edukatif antara peserta didik dan pendidik

Interaksi edukatif pada dasarnya adalah komunikasi timbal balik antara peserta didik dengan pendidik yang terarah kepada tujuan pendidikan. Pencapaian tujuan pendidikan secara optimal ditempuh melalui proses berkomunikasi intensif dengan manipulasi isi, metode, serta alat-alat pendidikan ( <http://bohkasim.wordpress.com>. 14 April 2010).

Menurut Abu Achmadi dan Shuyadi (1985) sebagaimana dikutip oleh Syaiful Bahri Djamarah (2000, hlm. 11), Interaksi edukatif harus menggambarkan hubungan aktif dua arah dengan sejumlah pengetahuan sebagai mediumnya, sehingga interaksi itu merupakan hubungan yang bermakna dan kreatif. Semua unsur interaksi edukatif harus memproses dalam ikatan tujuan pendidikan. Karena itu, interaksi edukatif adalah suatu gambaran hubungan aktif dua arah antara guru dan anak didik yang berlangsung dalam ikatan tujuan pendidikan.

Interaksi antara pendidik dan anak didik merupakan kunci dari kelancaran proses belajar mengajar. Apabila interaksi terjadi hambatan, maka dapat dipastikan bahwa tujuan proses belajar mengajar tidak akan tercapai. Dalam hal interaksi antara pendidik dan anak didik, aktivitas anak didik dalam kegiatan interaksi edukatif merupakan syarat yang harus dipenuhi untuk keberhasilan mereka dalam menyerap dan menginternalisasi isi atau pesan dalam interaksi tersebut.

#### 4. Ke arah mana bimbingan ditujukan (tujuan pendidikan)

Dalam meninjau tujuan sebagai arah ini, tidak ditekankan pada persoalan kejurusan mana garis yang telah memberi arah pada usaha tersebut, tetapi ditekankan pada masalah garis manakah yang harus kita ambil dalam melaksanakan usaha tersebut, atau garis manakah yang harus ditempuh dalam keadaan "sekarang dan di sini" ( Suwarna 1985, hlm. 41). Sebagai contoh, guru yang berkeinginan membentuk anak didiknya menjadi manusia yang cerdas, maka arah dari usahanya ialah menciptakan situasi belajar yang dapat mengembangkan kecerdasan.

#### 5. Isi Pendidikan

Soedomo Hadi (2000, hlm. 26), menyebutkan bahwa "Isi pendidikan atau bahan pendidikan yaitu segala sesuatu yang disajikan oleh pendidik agar menjadi milik anak didik untuk perkembangannya agar tercapai tujuannya". Menurut Soedomo Hadi (2000, hlm. 26) ada empat pedoman dalam memilih isi pendidikan, yaitu:

- 1) Isi pendidikan wajib memenuhi tujuan pendidikan.
- 2) Isi pendidikan wajib sambung menyambung (kontinu).
- 3) Semua jenis isi pendidikan harus merupakan kebulatan.
- 4) Arah semua isi serta irama gerak maju harus sama (ada sinkronisasi).
- 5) Konteks yang mempengaruhi suasana belajar

Lingkungan dalam kegiatan belajar mengajar mempunyai pengaruh yang besar terhadap anak didik. Apabila lingkungan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap

anak didik, maka akan berakibat fatal bagi perkembangan anak didik. Dengan demikian pendidik hendaknya menjadi suatu lingkungan yang memberi pengaruh positif, misalnya dalam hlm perilaku, percakapan, kebiasaan dan sebagainya.

## 6. Alat dan Metode

Alat dan metode diartikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan ataupun diadakan dengan sengaja untuk mencapai tujuan pendidikan. Secara khusus alat melihat jenisnya sedangkan metode melihat efisiensi dan efektifitasnya. Alat pendidikan dibedakan atas alat yang preventif dan yang kuratif. Alat pendidikan ialah segala sesuatu yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam pendidikan ( Hery Noer Aly 1999, hlm. 139). Sedangkan Ngalm Purwanto (1993, hlm. 50), mengatakan alat pendidikan sebagai usaha-usaha atau perbuatan-perbuatan dari si pendidik yang ditujukan untuk melaksanakan tugas mendidik.

Sedangkan metode adalah suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam kegiatan belajar mengajar, metode diperlukan oleh guru guna kepentingan pembelajaran. Dalam melaksanakan tugas guru sangat jarang menggunakan satu metode, tetapi selalu memakai lebih dari satu metode. Karena karakteristik metode yang memiliki kelebihan dan kelemahan menuntut guru untuk menggunakan metode yang bervariasi (Syaiful Bahri Djamarah 2000, hlm. 19).

## 7. Tempat Peristiwa Bimbingan Berlangsung (lingkungan pendidikan)

Menurut Saifuddin Anshari (2004, hlm. 150) ditinjau dari lingkungannya, pendidikan dapat dibagi atas tiga lingkungan.

### a. Lingkungan pendidikan keluarga atau rumah tangga.

Dalam lingkungan pendidikan yang pertama ini, maka yang bertindak sebagai guru besarnya adalah ibu dan ayah.

- b. Lingkungan pendidikan perguruan formal, termasuk ke dalam lingkungan pendidikan kedua ini adalah taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan atas, dan perguruan tinggi, juga termasuk ke dalamnya madrasah, baik ibtida'iyah, tsanawiyah, aliyah, atau mu'allimin.
- c. Lingkungan pendidikan luar keluarga dan luar perguruan formal, yaitu lingkungan pendidikan kemasyarakatan dalam arti yang seluas-luasnya, termasuk ke dalamnya adalah organisasi.
- d.

### **Landasan dan Azas-azas Pendidikan**

Dalam melaksanakan proses pendidikan memerlukan acuan, pedoman, arahan sehingga kegiatan belajar mengajar yang dilakukan mempunyai arah yang jelas. Acuan atau pedoman tersebut disebut dengan landasan. Soedomo Hadi (2003, hlm. 40) mendefinisikan bahwa, "Landasan adalah sesuatu yang dipakai sebagai dasar untuk berpijak, dan dari sanalah segala aktivitas yang berdiri di atasnya (termasuk aktivitas pendidikan) akan dijiwai atau diwarnainya."

Menurut Soedomo Hadi (2003, hlm. 40-59) menyebutkan ada lima landasan pendidikan, yaitu:

#### 1. Landasan Filosofis

Filsafat dalam bahasa Inggris, yaitu: *philosophy*, adapun istilah filsafat dari bahasa Yunani: *philosophia* yang terdiri atas dua kata: *philos* (cinta) atau *philia* (persahabatan, tertarik kepada) dan *sophos* ('hikmah', kebijaksanaan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman praktis, intelegensi). Jadi, secara etimologi, filsafat berarti cinta kebijaksanaan atau kebenaran (*love of wisdom*). Orangny disebut *filosof* yang dalam bahasa Arab disebut *failasuf* ( Amsal Bakhtiar 2007, hlm. 4).

Landasan filosofis bersumber dari pandangan-pandangan dalam filsafat pendidikan, meyangkut keyakinan terhadap hakekat manusia, keyakinan tentang sumber nilai, hakekat pengetahuan, dan tentang kehidupan yang lebih baik dijalankan.

## 2. Landasan Sosiologis

Landasan sosiologis merupakan landasan yang berkaitan dengan ilmu kemasyarakatan. Pada dasarnya manusia merupakan makhluk yang tidak dapat hidup sendiri, akan tetapi merupakan makhluk yang membutuhkan interaksi dengan lingkungan, terkhusus lingkungan manusia. Dasar sosiologis berkenaan dengan perkembangan, kebutuhan dan karakteristik masyarakat. Sosiologi pendidikan merupakan analisis ilmiah tentang proses sosial dan pola-pola interaksi sosial di dalam sistem pendidikan (<http://fatamorghana.wordpress.com/2008/07/12/bab-iii-landasan-dan-asas-asas-pendidikan-serta-penerapannya/> 14 April 2010).

## 3. Landasan Kebudayaan atau Kultural

Kebudayaan merupakan hasil usaha dari budi rakyat Indonesia seluruhnya. Kebudayaan tersebut mencakup kebudayaan lama dan asli yang terdapat di Indonesia yang merupakan puncak-puncak kebudayaan daerah di seluruh Indonesia. Kebudayaan dan pendidikan mempunyai hubungan timbal balik, sebab kebudayaan dapat dilestarikan/ dikembangkan dengan jalur mewariskan kebudayaan dari generasi ke generasi penerus dengan jalan pendidikan, baik secara formal maupun informal.

Pelestarian dan pengembangan kekayaan yang unik di setiap daerah itu melalui upaya pendidikan sebagai wujud dari kebineka tunggal ikaan masyarakat dan bangsa Indonesia. Hal ini haruslah dilaksanakan dalam kerangka pemantapan kesatuan dan persatuan bangsa dan negara Indonesia sebagai sisi ketunggal-ikaan.

## 4. Landasan Psikologis

Landasan psikologis berkaitan dengan studi tentang tingkah laku dan hubungannya antar manusia. Landasan ini diperlukan agar individu dan kelompok dapat memberikan sambutan yang baik terhadap stimulus atau rangsangan yang datang dari lingkungan.

Dasar psikologis berkaitan dengan prinsip-prinsip belajar dan perkembangan anak. Pemahaman peserta didik, utamanya yang berkaitan dengan aspek kejiwaan merupakan salah satu kunci keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu, hasil kajian dan penemuan psikologis sangat diperlukan penerapannya dalam bidang pendidikan.

Pemahaman tumbuh kembang manusia sangat penting sebagai bekal dasar untuk memahami peserta didik dan menemukan keputusan dan atau tindakan yang tepat dalam membantu proses tumbuh kembang itu secara efektif dan efisien.

#### 5. Landasan Ilmiah dan Teknologis

Kebutuhan pendidikan yang mendesak cenderung memaksa tenaga pendidik untuk mengadopsi teknologi dari berbagai bidang ke dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan yang berkaitan erat dengan proses penyaluran pengetahuan haruslah mendapat perhatian yang proporsional dalam bahan ajaran, dengan demikian pendidikan bukan hanya berperan dalam pewarisan IPTEK tetapi juga ikut menyiapkan manusia yang sadar IPTEK dan calon pakar IPTEK itu. Selanjutnya pendidikan akan dapat mewujudkan fungsinya dalam pelestarian dan pengembangan IPTEK tersebut.

Landasan ini berusaha merombak tatanan masyarakat lama dan ingin membangun tatanan susunan kehidupan berdasarkan kebudayaan baru. Tujuan tersebut hanya bisa terwujud melalui lembaga atau proses pendidikan. Susunan tatanan kehidupan baru yang dicapai melalui pendidikan tersebut dapat diwujudkan dengan potensi-potensi teknologi yang mampu meningkatkan kesejahteraan, kesehatan dan kemakmuran masyarakat.

IPTEK merupakan salah satu hasil pemikiran manusia untuk mencapai kehidupan yang lebih baik, yang dimulai pada permulaan kehidupan manusia. Lembaga pendidikan, utamanya pendidikan jalur sekolah harus mampu mengakomodasi dan mengantisipasi perkembangan IPTEK. Bahan ajar sejogjanya hasil perkembangan IPTEK mutakhir, baik yang berkaitan dengan hasil perolehan informasi maupun cara memperoleh informasi itu dan manfaatnya bagi masyarakat.

Soedomo Hadi (2003, hlm. 59) menyebutkan ada dua asas pendidikan, yaitu:

1) Asas Tut Wuri Handayani

Tut wuri handayani merupakan langkah pelaksanaan pendidikan dengan cara mengikuti dari belakang sambil memberikan pengaruh, maksudnya jangan menarik anak dari depan, akan tetapi kita membiarkan anak mencari jalannya sendiri dan guru baru boleh turut campur apabila anak mengambil jalan yang salah.

2) Asas Belajar Sepanjang Hayat

Asas Belajar Sepanjang Hayat sering disebut dengan asas pendidikan seumur hidup (*life long education*). Berdasarkan asas ini, proses pendidikan dapat berlangsung selama manusia hidup baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Dalam asas pendidikan seumur hidup tidak mengenal batas umur dan batas waktu belajar, sehingga tiap pribadi bukan merupakan objek pendidikan melainkan subjek pendidikan yang mempunyai tanggung jawab terhadap diri sendiri.

## **Tinjauan Pendidikan Berbasis Mutu**

### **Pengertian Mutu Pendidikan**

Istilah mutu sering diucapkan dalam kehidupan sehari-hari. Namun dalam praktek pengertian mutu dapat beraneka ragam. Mutu biasanya dinilai dari penampilan, unjuk kerja, atau penuhi terhadap persyaratan. Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan yang cukup ketat terjadi baik di pasar domestik maupun di pasar

internasional atau global. Persaingan yang terjadi tidak hanya dalam hal perdagangan saja, misalnya, menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harganya lebih murah, promosi yang lebih efektif, penyerahan barang ke konsumen lebih cepat, dan dengan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Persaingan tersebut ternyata merambah di bidang pendidikan, yaitu persaingan dalam mutu pendidikan.

Sebelum lebih jauh kita berbicara tentang pendidikan berbasis mutu, kita harus mengetahui terlebih dahulu pengertian dari mutu. Jerome S. Arcaro (2005, hlm. 75) mendefinisikan “Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.” Sedangkan menurut SNI 19- 9000:2000) sebagaimana yang dikutip oleh Edi Herjanto ( 2007, hlm. 392), ”mutu adalah derajat yang dicapai oleh karakteristik yang inheren dalam memenuhi persyaratan”.

Sedangkan Umaedi (2000) berpendapat bahwa “pengertian mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja atau upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun *intangibile*.” (<http://www.ssep.net/director.html> 12 April 2010).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu adalah memiliki makna beragam namun pada intinya adalah bagaimana menghasilkan produk atau jasa yang bisa melayani kebutuhan pelanggan bahkan melampaui harapan mereka.

### **Karakteristik Sekolah Bermutu Terpadu**

Sekolah yang bermutu mempunyai beberapa karakteristik, sehingga dengan karakteristiknya tersebut menjadikan sekolah-sekolah tersebut berbeda dengan sekolah lainnya. Jerome S. Arcaro (2005, hlm 38-42) mengemukakan lima karakteristik dari sekolah bermutu adalah sebagai berikut :

1. Fokus pada Kustomer

Dalam sebuah sekolah bermutu terpadu, secara khusus yang dimaksud dengan kustomer adalah siswa dan keluarganya, karena merekalah yang memetik manfaat dari sekolah. Orang tua yang menyerahkan anaknya kepada sekolah bermutu sebagai siswa yang siap belajar, sehingga menjadi tanggung jawab sekolah untuk bekerja sama dengan orang tua untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah.

Jerome S.Arcaro (2005, hlm. 40) mengemukakan bahwa sekolah memiliki dua kustomer yaitu:

- 1) Kustomer internal yaitu orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan.
- 2) Kustomer eksternal yaitu masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada diluar organisasi, namun memanfaatkan *output* proses pendidikan.

## 2. Keterlibatan Total

Transformasi mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Mutu tidak hanya menjadi tanggung jawab dewan sekolah ataupun pengawas. Transformasi mutu diawali dengan mengadopsi paradigma baru dalam pendidikan. Cara berfikir bahwa mutu pendidikan bergantung pada besarnya dana yang dialokasikan untuk pendidikan harus dirubah, cara berfikir yang harus dibangun dan ditanamkan adalah bagaimana cara memperbaiki mutu pendidikan dengan sumber daya yang dimiliki. Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu lembaga atau organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Karyawan pada semua tingkatan diberi kewenangan untuk memperbaiki *output* melalui kerjasama dengan berbagai pihak untuk memecahkan persoalan yang terjadi, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Dengan keterlibatan dari berbagai pihak, baik kustomer,

karyawan maupun pimpinan sekolah diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan.

### 3. Pengukuran

Pengukuran terhadap hasil belajar siswa merupakan sesuatu yang sering gagal dialami oleh sekolah. Sekolah hanya menjadikan hasil ujian sebagai ukuran dari mutu sekolah. Asumsi yang digunakan sekolah adalah apabila hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan baik. Dalam perkembangan selanjutnya muncul kurikulum baru yaitu kurikulum berbasis kompetensi, dimana dalam kurikulum tersebut yang menjadi perhatian adalah proses dari pembelajaran.

### 4. Komitmen

Para pengawas sekolah dan dewan sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Apabila komitmen mereka rendah maka dapat dipastikan bahwa proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena apabila dilanjutkan pasti akan mengalami kegagalan.

### 5. Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan yang terus-menerus dilakukan berdasarkan urutan langkah-langkah suatu kegiatan yang berhubungan dengan menghasilkan *output*. Perbaikan secara terus menerus dilakukan pada setiap langkah kegiatan dan kegiatan evaluasi dilakukan setiap saat, sehingga setiap terjadi kesalahan bisa segera diperbaiki. Perbaikan yang dilakukan setiap saat ini diharapkan dapat meminimalisasi kesalahan.

## **Prinsip-prinsip Mutu**

### **Penerapan Prinsip-prinsip Mutu W. Edward Deming dalam Pendidikan**

Dalam menerapkan mutu terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan oleh setiap sekolah agar berhasil dengan baik. Menurut W. Edward Deming sebagaimana dikutip oleh Jerome S. Arcaro (2005, hlm. 85-89) mengemukakan ada empat belas butir prinsip pokok yang oleh W. Edward Deming disebut dengan “Hakikat Mutu dalam Pendidikan”, butir tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan Konsistensi Tujuan

Konsistensi tujuan dimaksudkan untuk memperbaiki layanan dan siswa, sehingga diharapkan sekolah menjadi lebih kompetitif dan dapat bersaing dengan sekolah lainnya.

2. Mengadopsi Filosofi Mutu Total

Pendidikan sebaiknya berada dalam lingkungan yang kompetitif. Setiap anggota sekolah harus belajar ketrampilan baru untuk mendukung revolusi mutu. Untuk itu adopsi filosofi mutu sangat diperlukan untuk meningkatkan mutu.

3. Mengurangi Kebutuhan Pengujian

Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang mempunyai basis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu terlebih dahulu dalam layanan pendidikan.

4. Menilai Bisnis Sekolah dengan Cara Baru

Dalam menilai bisnis sekolah dilakukan dengan cara meminimalkan biaya total pendidikan. Sekolah mempunyai tanggung jawab untuk memperbaiki mutu.

5. Memperbaiki Mutu dan Produktivitas serta Mengurangi Biaya

Memperbaiki mutu dan produktivitas dapat mengurangi biaya yaitu dilakukan dengan melembagakan proses “rencanakan/periksa/ubah”.

6. Belajar Sepanjang Hayat

Belajar merupakan suatu proses yang dilakukan sepanjang waktu. Untuk itu diperlukan orang yang mempunyai cara pandang yang benar tentang konsep belajar.

7. Kepemimpinan dalam Pendidikan

Seorang pemimpin dalam sekolah harus menerapkan prinsip-prinsip mutu. Mutu harus terintegrasi dalam pernyataan visi dan misi sekolah, sehingga keberhasilan dari kepemimpinan akan terlihat dari ketercapaian tujuan dari visi dan misi sekolah.

#### 8. Mengeliminasi Rasa Takut

Dalam melakukan suatu pekerjaan harus dihindarkan dari perasaan takut, jika rasa takut dapat dihilangkan dari seseorang maka orang dapat bekerja dengan efektif sehingga perbaikan dapat tercapai.

#### 9. Mengeliminasi Hambatan Keberhasilan

Manajemen hendaknya dapat menghilangkan hambatan yang dapat menghambat orang dalam mencapai keberhasilan. Jika terdapat permasalahan hendaknya saling bekerja sama dalam memecahkan masalah tersebut sehingga diperoleh suatu solusi yang terbaik untuk menghadapi permasalahan tersebut.

#### 10. Menciptakan Budaya Mutu

Budaya mutu dalam sebuah institusi harus menjadi slogan yang benar-benar dipahami oleh setiap anggota lembaga. Jika setiap anggota telah tertanam budaya mutu maka kemungkinan besar tujuan dari sekolah tersebut akan tercapai.

#### 11. Perbaikan Proses

Perbaikan proses dalam sekolah yang menerapkan budaya mutu harus dilakukan secara terus-menerus, karena dalam proses pendidikan tidak ada proses yang sempurna sehingga diperlukan perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan.

#### 12. Membantu Siswa Berhasil

Sekolah yang menerapkan budaya mutu harus berusaha menghindari rintangan atau hambatan yang menghambat siswa dalam proses belajar mengajar.

#### 13. Komitmen

Seorang manajer harus memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen hendaknya tidak hanya sebatas komitmen yang diberikan akan tetapi juga memberikan sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

#### 14. Tanggung Jawab

Jika tanggung jawab telah dimiliki oleh setiap orang dalam sebuah sekolah, maka mutu sekolah akan mengalami perbaikan. Pada dasarnya tanggung jawab mutu merupakan tanggung jawab semua orang bukan hanya satu atau dua orang saja.

### **Elemen-elemen Pendukung dalam Total Quality Managemen (TQM)**

Keberhasilan penerapan suatu sistem sangat dipengaruhi oleh beberapa elemen, dimana antara elemen satu dengan elemen yang lain merupakan satu kesatuan yang saling mendukung. Apabila dari salah satu elemen tidak ada maka akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan dan keberhasilan dari penerapan sistem tersebut. Mudakir Ilyas (1998) menyebutkan ada enam elemen yang mendukung TQM, yaitu :

#### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah sebagai top manajemen. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin akan mempunyai pengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahannya.

#### 2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu yang baik hanya bisa diperoleh apabila para guru, karyawan atau pihak yang terlibat dalam proses pendidikan dibekali dengan pendidikan dan pelatihan yang cukup. Apabila pendidikan dan pelatihan sudah diberikan maka akan membantu dalam proses penerapan TQM.

#### 3. Struktur Pendukung

Seorang kepala sekolah pasti memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu untuk melakukan strategi pencapaian mutu. Dukungan tersebut bisa berasal dari luar maupun dalam sekolah, akan tetapi akan lebih baik jika dukungan itu berasal dari dalam sekolah. Suatu staf pendukung akan mempunyai peran membantu pihak kepala sekolah dalam mengartikan konsep mengenai mutu, membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu, dan membantu melalui *network* dengan pihak lain.

#### 4. Komunikasi

Komunikasi sangat diperlukan dalam suatu lingkungan mutu, hlm ini perlu dilakukan dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi dengan seluruh karyawan. Komunikasi tersebut mencakup masalah komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha untuk meningkatkan mutu.

#### 5. Ganjaran dan Pengakuan

Individu yang berhasil menerapkan proses penerapan mutu harus mendapat reward dari atasan, begitu juga sebaliknya individu yang melakukan kesalahan hendaknya mendapat punishment dari atasan. Hlm tersebut dilakukan agar mendapat perhatian dari yang lainnya.

#### 6. Pengukuran

Pengukuran perlu dilakukan dalam penerapan proses manajemen mutu. Pengukuran sangat berkaitan erat dengan tingkat kepuasan pelanggan. Dengan adanya pengukuran ini diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar terpenuhi.

### **Tinjauan Manajemen**

#### **Pengertian Manajemen**

Pada saat sekarang ini, pendidikan mendapat perhatian yang serius dari pemerintah. Keberhasilan dari pendidikan Indonesia dapat dilihat dari kualitas *output* yang dihasilkan. Untuk menghasilkan kualitas *output* pendidikan yang diharapkan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, akan tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor, untuk itu sangat diperlukan sekali orang yang mempunyai kemampuan untuk mengatur beberapa komponen sehingga tujuan yang diharapkan sumber daya manusia yang berkualitas dapat tercapai.

Sondang P. Siagian (2003, hlm. 5) menyatakan bahwa “Manajemen adalah proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan berbagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.

Sedangkan menurut Stoner yang dikutip oleh Tani Handoko (1984) dikatakan bahwa “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Menurut George R. Terry, Leslie W. Rue (1993, hlm. 1) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau suatu pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dan mengerahkan segenap fasilitas yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **Tujuan Manajemen**

Ibrahim Bafadal (2006, hlm. 50), mengatakan tujuan manajemen adalah terselenggaranya keseluruhan program kerja secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, sedangkan efisien mempunyai arti hemat atau perbandingan terbaik antara usaha dan hasil.

#### 1. Efektivitas

Tujuan manajemen selalu diupayakan dalam rangka mencapai efektivitas suatu program kerja dikatakan efektif apabila program kerja tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 2. Efisien

Efisien merupakan konsepsi perbandingan antara pelaksanaan satu program dengan hasil akhir yang diraih atau dicapai. Menurut The Liang Gie (1983), perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua segi, yaitu :

- a) Efisiensi ditinjau dari usaha atau pelaksanaan program Apabila ditinjau dari segi pelaksanaannya, suatu program dikatakan efisien apabila hasilnya dapat dicapai melalui upaya yang sekecil-kecilnya dan sehemat-hematnya, upaya yang dimaksudkan disini adalah penggunaan komponen seperti tenaga, waktu pelaksanaan, sarana dan prasarana, serta keuangan.
- b) Efisiensi ditinjau dari segi hasil program Apabila ditinjau dari segi hasil programnya, suatu program dikatakan efisien apabila dengan usaha tertentu memperoleh hasil yang sebanyak-banyaknya. Yang dimaksud dengan upaya disini adalah penggunaan komponen-komponen seperti tenaga, waktu pelaksanaan, sarana dan prasarana, serta keuangan. Jadi apabila dengan tenaga, waktu, sarana dan prasarana yang cukup dapat menghasilkan suatu produk yang banyak itulah yang disebut efisien.

### **Fungsi-fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen mempunyai peranan yang sangat penting dalam melakukan serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer dalam rangka menjalankan tugasnya sebagai pejabat manajemen, baik sebagai pejabat pada tingkat atas, tingkat menengah, ataupun tingkat bawah terlepas apakah organisasi itu besar atau kecil.

Menurut Oey Liang Lee seperti yang dikutip oleh M. Manullang (1996) membagi fungsi manajemen menjadi lima fungsi, yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengkoordinasian
5. Pengontrolan

Sedangkan menurut George R.Terry sebagaimana dikutip oleh M. Manullang (1996) menyebutkan bahwa fungsi manajemen dibagi menjadi empat fungsi, yaitu:

1. Planning
2. Organizing
3. Actuating
4. Controlling

Berdasarkan pendapat diatas sebenarnya tidak ada perbedaan secara substansial, akan tetapi hanya perbedaan istilah saja. Untuk itu penulis merumuskan fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah rangkaian kegiatan pemikiran penentuan terhadap hlm-hlm yang perlu dilaksanakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah rangkaian kegiatan penyusunan bentuk dan pola usaha kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

3) Pembimbingan (*directing*)

Pembimbingan adalah serangkaian kegiatan untuk memerintah, mendidik, mengarahkan dan memberi motivasi kepada orang-orang dalam organisasi , agar dapat

mengelola alat perlengkapan dan atau fasilitas yang ada dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

4) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah serangkaian kegiatan untuk mengontrol pelaksanaan kegiatan, agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5) Penilaian (*evaluating*)

Penilaian adalah serangkaian kegiatan untuk menilai dari hasil-hasil yang telah dicapai oleh usaha atau input yang telah dikeluarkan untuk mencapai hasil yang seharusnya dicapai, dengan rencana yang telah disusun.

### **Letak Ilmu Pengetahuan Manajemen**

Berbicara mengenai manajemen, maka tidak akan bisa memisahkannya dengan masalah administrasi, karena manajemen merupakan salah satu unsur dari administrasi. Administrasi merupakan bagian luar dari manajemen sehingga manajemen merupakan inti dari administrasi. Dalam manajemen yang merupakan motor atau penggerak dari administrasi dan manajemen adalah *leadership*.

Dengan demikian terdapat hubungan yang erat antara administrasi, manajemen, dan *leadership* yaitu administrasi merupakan kulit luar dari manajemen, dan inti dari manajemen adalah *leadership*. Administrasi adalah sebagai suatu kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang dan/atau organisasi berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Husein Umar 2004, hlm. 2).

Sondang P. Siagian (2003, hlm. 2) mendefinisikan administrasi adalah “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

## **Tinjauan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)**

### **Pengertian MPMBS**

Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan konsep yang baru dalam manajemen pendidikan Indonesia. Dengan konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) diharapkan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan pendidikan yang sekarang sedang melanda Indonesia. Dalam manajemen pendidikan sekarang lebih cenderung memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah sehingga diharapkan sebagai sarana peningkatan efisiensi pendidikan (*improving school efficiency*), hal ini sejalan dengan semangat otonomi daerah yang memberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya.

Ada beberapa pengertian mengenai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Menurut Depdiknas (2001, hlm. 3), Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) adalah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Menurut BPPN dan Bank Dunia (1999) sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa (2005, hlm. 11), MBS atau SBM merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi, masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Menurut Nurkolis (2005, hlm. 11) “MBS adalah pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung.”

Sedangkan menurut E. Mulyasa (2002, hlm. 24) “Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional)”. Lebih lanjut disebutkan bahwa “Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas pada prinsipnya konsep MPMBS memberi kewenangan atau otonomi yang luas kepada sekolah dan adanya keterlibatan sekolah dalam mengambil suatu keputusan untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

### **Tujuan MPMBS**

Dalam konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) memberikan otonomi yang lebih luas kepada sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Berikut ini dikemukakan tujuan dari penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) menurut Depdiknas (2001, hlm. 4) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah, kepala sekolah, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Dalam pendapat yang lain, yaitu menurut Umaedi (2001) mengemukakan tujuan dari Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) adalah :

1. Mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, khususnya kepada masyarakat.
2. Memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultural, sosial ekonomi masyarakat dan kompleksitas geografisnya.

3. Menambah wawasan pengetahuan masyarakat, khususnya masyarakat sekolah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya peningkatan mutu pendidikan.
4. Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat dan berfikir mengenai peningkatan mutu pendidikan atau pada sekolah masing-masing.
5. Menggalang kesadaran masyarakat sekolah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.
6. Memotivasi timbulnya pemikiran-pemikiran baru dalam mensukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan, khususnya masyarakat sekolah yang berada di garis paling depan dalam proses pembangunan tersebut.
7. Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan focus peningkatan mutu yang berkelanjutan (terus-menerus) pada tataran sekolah.
8. Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun, 5 tahun, dst. Sehingga tercapai misi sekolah ke depan.

### **Manfaat MPMBS**

Penerapan MPMBS mempunyai keuntungan bagi sekolah yang menerapkan sistem ini. Menurut Eko Supriyanto,dkk. (2004, hlm. 38) menyatakan bahwa MPMBS mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya;

Penerapan MPMBS dapat merupakan sarana untuk memajukan sekolah, karena sekolah yang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh sekolah baik masa sekarang maupun masa mendatang.

2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya;

Sekolah merupakan pihak yang lebih mengetahui akan kebutuhan dari sekolah terkhusus masalah input pendidikan yang dikembangkan dan didayagunakan dalam suatu proses pendidikan.

3. Pengambilan keputusan yang dilakukan sekolah dapat memenuhi kebutuhan sekolah;

Keputusan yang diambil oleh sekolah yang menerapkan MPMBS diharapkan merupakan keputusan yang paling tepat yang seharusnya diambil oleh sekolah karena sekolahlah yang lebih tahu keputusan apa yang terbaik yang harus diambil oleh sekolah.

4. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efektif dan efisien;

Dengan ikut sertanya masyarakat dalam pengawasan terhadap penggunaan sumber daya pendidikan menjadikan sekolah lebih berhati-hati dalam penggunaan sumber daya pendidikan, sehingga menjadikan penggunaan sumber daya pendidikan lebih efektif dan efisien.

5. Menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat;

Dalam MPMBS memberikan kesempatan kepada warga sekolah untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan sekolah. Dengan keterlibatan warga sekolah diharapkan dapat menciptakan iklim transparansi dan demokrasi dalam lingkungan sekolah.

6. Sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap mutu pendidikan;

Sekolah yang menerapkan MPMBS memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri, disamping itu sekolah juga dituntut dapat mempertanggungjawabkan mutu pendidikan yang dihasilkan, baik kepada pemerintah, orang tua, peserta didik, dan masyarakat.

7. Terjadi persaingan yang sehat antar sekolah;

Persaingan yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan sesuatu yang diharapkan oleh semua pihak. Dalam sekolah yang menerapkan MPMBS senantiasa melakukan perbaikan mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan yang dibebankan pada sekolah yaitu sekolah mempunyai tanggung jawab untuk bisa menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas baik.

8. Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat dengan tepat

Setiap aspirasi yang muncul dari masyarakat diharapkan sekolah dapat meresponnya dengan cepat. Dengan semakin cepatnya aspirasi tersebut direspon oleh sekolah diharapkan keputusan yang oleh sekolah merupakan keputusan yang terbaik bagi sekolah.

### **Latar Belakang Penerapan MPMBS**

Konsep MPMBS merupakan konsep manajemen yang relatif masih baru dalam manajemen pendidikan Indonesia dan terhitung masih baru diterapkan di Indonesia. Tahap rintisan sekolah yang menerapkan MPMBS dimulai pada tahun 1998/1999 di delapan SMUN di Jakarta. Adapun kriteria sekolah yang dijadikan *pilot project* penerapan MPMBS adalah sekolah dengan kategori menengah dan sedang berkembang baik.

Menurut Depdiknas (2000, hlm. 4-5) ada beberapa alasan penerapan MPMBS yaitu sebagai berikut:

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya.

Sekolah merupakan pihak yang lebih mengetahui tentang keadaan sekolah, hal ini berkaitan dengan nilai lebih apa yang dimiliki sekolah dibandingkan dengan sekolah lainnya atau kekurangan apa saja yang dimiliki sekolah sehingga dari kelemahan yang dimiliki sekolah dapat mencari solusi terbaik untuk mengubah kelemahan menjadi kelebihan.

2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya.

Kebutuhan yang dimaksud disini berkaitan dengan input yang diharapkan sekolah. *Input* yang ada kemudian sekolah akan mendayagunakan input dalam suatu proses pendidikan sehingga mencapai hasil yang ditetapkan.

3. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah.

Setiap keputusan yang diambil yang berkaitan dengan sekolah harus melibatkan sekolah karena sekolahlah yang nantinya yang akan melaksanakan setiap keputusan yang diambil dan sekolahlah yang lebih mengetahui apa yang terbaik bagi sekolahnya.

4. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.

Masyarakat merupakan *stakeholder* atau pihak yang mempunyai kepentingan dengan sekolah, yaitu sebagai pengguna jasa sekolah, sehingga apabila *output* yang dihasilkan sekolah kualitasnya kurang baik, maka masyarakat hendaknya melakukan *controlling* terhadap sekolah. Dengan adanya control dari masyarakat, maka sekolah akan senantiasa mengadakan evaluasi terhadap proses pendidikan dan diharapkan bisa menjadi sekolah yang efektif.

5. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

Dalam mengambil suatu keputusan maka sekolah harus melibatkan semua pihak yang mempunyai kepentingan terhadap sekolah, sehingga terjadi transparansi yang sehat.

6. Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan kepada *stake holder*.

Dalam MPMBS, sekolah harus dapat mempertanggungjawabkan mutu pendidikan kepada stakeholder, yaitu meliputi pemerintah, orangtua, peserta didik, dan masyarakat umumnya sehingga sekolah akan melakukan upayaupaya yang maksimal untuk mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah ditetapkan.

7. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan MPMBS maka sekolah akan terdorong untuk meningkatkan kualitas output yang dihasilkan dengan melakukan berbagai upaya dengan dukungan dari orangtua, peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

8. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Dalam MPMBS masyarakat senantiasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang akan diambil oleh sekolah, dengan demikian kekurangan yang dimiliki oleh sekolah dapat segera ditindaklanjuti oleh sekolah.

### **Prinsip MPMBS**

Nurkolis (2002) mengemukakan ada beberapa prinsip dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang perlu diperhatikan, prinsip tersebut adalah:

1. Prinsip Equifinalitas (*Equifinality*)

Dalam prinsip equifinalitas, sekolah diberi kewenangan untuk mengelola sendiri sekolahnya sendiri sesuai dengan kondisinya masing-masing, sehingga prinsip ini lebih mendorong terjadinya desentralisasi kekuasaan dan mempersilahkan sekolah untuk memilih strategi yang tepat untuk mencapai sekolah yang efektif.

2. Prinsip Desentralisasi (*Decentralization*)

Berdasarkan prinsip ini, sekolah dalam mengelola sekolah terdapat berbagai kesulitan dan permasalahan. Berdasarkan prinsip desentralisasi, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan kesulitan dan permasalahan secara efektif.

3. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Self-Managing System*)

Berdasarkan prinsip ini, sekolah diberi kekuasaan untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri (*Self-Managing System*), akan tetapi sistem tersebut tetap berada dibawah kendali kebijakan struktur yang utama.

#### 4. Prinsip Inisiatif Manusia (*Human Initiative*)

Dalam prinsip ini lebih menekankan pada pengembangan sumber daya manusia di sekolah, untuk lebih berperan dan berinisiatif sehingga warga sekolah diharapkan dapat menunjang keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan.

### **Karakteristik MPMBS**

Ada beberapa karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah agar sekolah yang menerapkan MPMBS dapat mencapai hasil yang maksimal. Menurut Depdiknas (2001, hlm. 11-20) ada beberapa karakteristik MPMBS yang dikategorikan menjadi *input*, proses, dan *output*.

Berikut ini penjelasan dari karakteristik MPMBS adalah sebagai berikut :

#### 1. Input Pendidikan

Input pendidikan meliputi hal sebagai berikut :

a) Memiliki Kebijakan, Tujuan, dan Sasaran Mutu yang Jelas Agar MPMBS dapat mencapai hasil yang diharapkan, maka sekolah harus mensosialisasikan kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas kepada semua warga sekolah. Hlm ini dilakukan agar sejak awal semua warga sekolah tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan yang akhirnya dapat menunjang sekolah dalam meningkatkan kualitas *output* pendidikan.

#### b) Sumber Daya Tersedia dan Siap

Sumber daya merupakan input pendidikan yang sangat diperlukan dalam proses penyelenggaraan proses pendidikan. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya

selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan sebagainya), dimana sumber daya yang selebihnya tidak akan mempunyai arti tanpa campur tangan dari sumber daya manusia.

c) Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi

Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi sangat menunjang dalam mencapai sekolah yang mempunyai efektivitas yang tinggi. Dimana antara kompetensi dan dedikasi yang tinggi merupakan dua hlm yang sulit dipisahkan karena walaupun mempunyai kompetensi yang tinggi, akan tetapi tidak mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap sekolah maka staf yang kompeten itu tak mempunyai arti yang berarti bagi sekolah.

d) Memiliki Harapan yang Tinggi

Semua warga sekolah yang menerapkan MPMBS sudah tertanam dalam jiwa, bahwa mutu pendidikan merupakan tanggungjawab semua warga sekolah, sehingga sekolah tersebut mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan mutu peserta didik dan sekolah.

e) Fokus pada Pelanggan (Khususnya Siswa)

Pelanggan disini lebih difokuskan pada siswa, artinya semua input dan proses yang didayagunakan oleh sekolah semuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.

f) Input Manajemen

Input manajemen mempunyai kontribusi yang besar terhadap sekolah. Input manajemen tersebut mencakup tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolah dan bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien.

## 2. Proses Pendidikan

Sekolah yang efektif memiliki beberapa karakteristik proses, yaitu sebagai berikut:

a) Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi Suatu proses belajar mengajar dikatakan mempunyai efektivitas tinggi jika sifat PBM lebih menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Satu hal yang perlu diperhatikan dalam PBM bahwa PBM hendaknya lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

b) Kepemimpinan yang Kuat

Kepala Sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam mensukseskan MPMBS. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui kebijakan dan program-program yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

c) Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib

Lingkungan sekolah mempunyai pengaruh terhadap pelaksanaan PBM. Letak sekolah yang dekat dengan jalan raya sangat mengganggu PBM karena suaranya yang bising, atau lingkungan sekolah yang panas akan membuat peserta didik tidak nyaman dalam mengikuti PBM. Untuk itu agar peserta didik dapat belajar dengan nyaman (*enjoyable learning*) maka sekolah harus menciptakan lingkungan yang nyaman dan tertib sehingga PBM dapat berjalan dengan lancar.

d) Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

Tenaga Kependidikan meliputi guru dan karyawan sekolah. Pengelolaan tenaga kependidikan meliputi analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa. Yang perlu diperhatikan yaitu pengembangan tenaga kependidikan karena seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan maka tenaga kependidikan harus mengikuti perkembangan yang ada.

e) Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu yang tertanam dalam diri setiap warga sekolah mempunyai peranan yang sangat besar dalam menunjang tercapainya pendidikan yang berkualitas.

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

*Teamwork* yang kompak merupakan syarat mutlak yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan MPMBS. Keberhasilan MPMBS merupakan hasil kolektif, bukan hanya hasil dari individual.

g) Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian)

Dalam MPMBS sekolah diberi kewenangan yang sebesar-besarnya untuk mengelola sekolahnya, karena sekolahlah yang lebih mengetahui apakah keputusan yang diambil nanti mempunyai dampak positif ataukah berdampak negatif terhadap sekolah.

h) Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat

Sekolah yang menerapkan MPMBS ditandai dengan adanya partisipasi warga sekolah dan masyarakat terhadap penyelenggaraan proses pendidikan. Hal ini terlaksana karena warga sekolah dan masyarakat memiliki *sense of belonging* (rasa memiliki terhadap sekolah) tinggi, semakin tinggi rasa kepemilikan terhadap sekolah semakin besar pula rasa tanggung jawab dan dedikasinya.

i) Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Transparansi dalam pengelolaan sekolah sangat penting sekali dalam sebuah sekolah yang menerapkan MPMBS. Transparansi itu ditunjukkan dalam hlm pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dimana itu semua dilakukan dengan melibatkan semua pihak yang mempunyai kepentingan dengan sekolah.

j) Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (psikologis dan fisik)

Sekolah yang menerapkan MPMBS harus memiliki tekad untuk berubah, berubah yang dimaksud disini adalah dengan penerapan MPMBS maka diharapkan terjadi peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis.

k) Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan

Evaluasi dan perbaiki secara berkelanjutan mutlak diperlukan oleh sekolah, karena dengan evaluasi maka dapat diketahui kekurangan dalam pelaksanaan proses pendidikan, dari kekurangan tersebut kemudian dicari pemecahan yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Perbaikan dilakukan setiap waktu tanpa harus menunggu setelah jangka waktu tertentu, akan tetapi setiap terjadi kesalahan maka segera dilakukan perbaikan.

l) Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan

Dalam MPMBS masyarakat mempunyai hak untuk menyampaikan aspirasinya kepada sekolah. Dengan adanya masukan dan saran dari masyarakat maka sekolah segera menindaklanjutinya hlm ini dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

m) Komunikasi yang Baik

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam menjalin hubungan baik dengan seluruh warga sekolah dan berbagai pihak yang

berkepentingan dengan sekolah, diantaranya pemerintah, orang tua, peserta didik, masyarakat, dan sebagainya. Untuk itu sekolah harus dapat menjalin komunikasi yang efektif dengan pihak-pihak tersebut.

n) Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban sekolah terhadap program-program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas disini berbentuk laporan prestasi yang telah diperoleh sekolah dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

3. *Output* yang Diharapkan

Sekolah yang menerapkan MPMBS diharapkan memiliki output yang dapat dibanggakan oleh sekolah. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dalam proses pembelajaran dan manajemen sekolah. *Output* sekolah dibedakan menjadi dua yaitu prestasi akademik (*academic achievement*) dan *output* berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*).

### **Fungsi-fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah**

Perubahan paradigma konsep manajemen dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah, maka akan berdampak pada beberapa fungsi, yang mana fungsi sebelumnya dilakukan oleh pemerintah pusat/kanwil/kandep kemudian dilakukan sekolah.

Menurut Depdiknas (2001, hlm. 21-24) terdapat beberapa aspek yang harus dilaksanakan oleh sekolah dalam kerangka MPMBS yaitu:

1. Perencanaan dan Evaluasi

Dalam konsep MPMBS, sekolah diberi kewenangan yang seluasluasnya kepada sekolah untuk membuat perencanaan untuk menatap masa depan sekolah, disamping itu

sekolah juga diberi kewenangan untuk mengevaluasi program-program yang telah dilaksanakan.

## 2. Pengelolaan Kurikulum

Pengelolaan kurikulum mencakup perencanaan, pelaksanaan dan penilaian, disamping kurikulum yang berlaku secara nasional, sekolah diberi kewenangan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

## 3. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar mempunyai peranan yang sangat penting dalam KBM karena PBM itulah yang nantinya akan menentukan kualitas output yang dihasilkan. Untuk itu dalam sekolah yang menerapkan MPMBS, sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi-metode dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang efektif sesuai dengan karakteristik matapelajaran, siswa-guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

## 4. Pengelolaan Ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan disini mencakup analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah.

## 5. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)

Keberadaan sarana dan prasarana KBM mempunyai arti yang sangat penting dalam PBM, tanpa sarana dan prasaran yang memadai PBM tidak dapat berjalan dengan lancar. Pengelolaan sarana dan prasaran meliputi pengadaan, pemeliharaan, hingga sampai pengembangan.

## 6. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen sekolah. Pengelolaan keuangan berkaitan dengan darimana uang itu diperoleh, pengelolaan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan sekolah.

## 7. Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa berkaitan dengan peserta didik, mulai dari masuk sampai dengan keluarnya peserta didik dari sekolah. Adapaun tujuan dari pengelolaan kesiswaan adalah untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, aman, tertib dan mencapai tujuan pendidikan.

## 8. Hubungan Sekolah-Masyarakat

Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat mutlak dilaksanakan oleh sekolah yang menerapkan MPMBS. Jika hubungan sekolah dan masyarakat berjalan dengan harmonis, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan lebih baik.

## 9. Pengelolaan Iklim Sekolah

Iklim sekolah yang kondusif merupakan prasyarat yang harus dipenuhi demi terselenggaranya PBM yang efektif. Dalam hlm ini sekolah harus menciptakan iklim akademik yang kondusif, dimana suasana yang dibangun adalah kebiasaan membaca, diskusi, dan menulis. Apabila iklim ini sudah terbangun maka tujuan yang ingin dicapai sekolah dapat tercapai.

## **Bab 5**

### **SIMPULAN**

#### **Simpulan**

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memerlukan kesamaan persepsi antara kepala sekolah, guru, staf dan komite sekolah. Kesamaan persepsi tentang konsep tersebut harus sejalan, karena jika tidak sejalan maka tidak akan terdapat kesamaan langkah dalam meningkatkan mutu sekolah. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, sudah terdapat persamaan persepsi antara kepala sekolah, guru dan komite sekolah tentang konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sehingga dengan terdapatnya kesamaan persepsi tersebut akan mempermudah sekolah dalam mencapai tujuan, yaitu meningkatkan mutu pendidikan. Persepsi kepala sekolah, guru dan komite sekolah tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) memiliki kesamaan sebagaimana yang diharapkan oleh pemerintah yaitu

sekolah diberi kewenangan penuh untuk mengelola dirinya sendiri berkaitan dengan fungsi-fungsi yang didesentralisasikan kepada sekolah walaupun ada perbedaan penafsiran tentang batasan kewenangan atau otonomi yang diberikan kepada sekolah. Dengan kesamaan persepsi antara kepala sekolah, guru, staf dan komite sekolah mengenai konsep pengelolaan sekolah diharapkan dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan dari manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yaitu meningkatnya mutu pendidikan.

Dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) pihak sekolah (MAN 1 Palembang), telah melaksanakan desentralisasi fungsi-fungsi yang sebelumnya dijalankan oleh pemerintah, kemudian fungsi tersebut diserahkan sepenuhnya kepada sekolah khususnya variabel yang diteliti oleh penulis, diantaranya pengelolaan kurikulum ( perencanaan, pelaksanaan, penilaian, pengelolaan ketenagaan (rekrutmen, pengembangan, pengawasan, *reward* and *punishment*, hubungan kerja, evaluasi kinerja), pengelolaan siswa, dan pengelolaan keuangan.

Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di MAN 1 Palembang mengalami beberapa kendala, yaitu berkaitan dengan pelayanan siswa masih kurangnya koleksi buku khusus buku pelajaran diantara penyebabnya banyak yang kadaluarsa dan rusak di perpustakaan sekolah MAN 1 Palembang. Kendala yang berkaitan dengan pengelolaan ketenagaan khususnya guru, kebanyakan guru tidak segera melakukan penilaian setelah menyelesaikan suatu kompetensi (ulangan), hal ini menyebabkan guru terlambat dalam memasukkan nilai. Kendala lainnya berkaitan dengan pengelolaan keuangan yaitu terlambatnya pencairan dana Program Sekolah Gratis (PSG).

Adapun usaha-usaha yang dilakukan MAN 1 Palembang dalam mengatasi hambatan tersebut yaitu: mengajukan proposal bantuan pengadaan koleksi buku kepada Mapenda (Kementerian Agama) Sumatera Selatan. Untuk mengatasi kendala seperti

guru yang tidak menyegerakan memberikan penilaian pada saat ujian selesai, Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah bagian supervisi memberikan himbauan kepada setiap guru supaya menyegerakan memberikan penilaian kepada siswa setiap selesai ujian dan kendala keterlambatan pencairan dana Program Sekolah Gratis (PSG) sekolah meminjam dana Koperasi Sekolah.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan hasil temuan studi, dapat memberikan masukan bagi dunia pendidikan pada umumnya dan sekolah pada khususnya. Penerapan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada MAN 1 Palembang dalam pengelolaan sekolah untuk itu memerlukan kesamaan persepsi antara kepala sekolah, guru, staf dan komite sekolah tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di MAN 1 Palembang pada aspek pengelolaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan siswa dan pengelolaan keuangan sudah dapat berjalan walaupun masih menghadapi beberapa kendala yang menghambat pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Kendala-kendala tersebut harus segera diatasi supaya pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat berjalan dengan optimal, sehingga tujuan dari konsep tersebut yaitu peningkatan mutu pendidikan dapat tercapai.

Penelitian yang penulis lakukan masih terbatas pada empat fungsi dari sembilan fungsi yang didesentralisasikan pemerintah kepada sekolah, untuk menyempurnakan hasil penelitian ini fungsi-fungsi yang belum diteliti dapat dilakukan oleh penulis yang melakukan penelitian sejenis dengan menggunakan metode yang lebih bervariasi, karena dalam penelitian ini penulis lebih dominan menggunakan metode wawancara yang berpengaruh pada kevalidan hasil penelitian.

## REFERENSI

- Anshari, Saifuddin, 2004, *Wawasan Islam: Pokok-pokok Pikiran tentang Paradigma dan Sistem Islam*, Jakarta Gema Insani
- Arcaro, Jerome S. 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Abidin, Said Zainal, 2006, *Kebijakan Publik*, Jakarta, Suara Bebas
- Bakhtiar, Amsal, 2007, *Filsafat Ilmu*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bohari, Mutu Pendidikan, Antara Kualitas Guru Dan Kurikulum, <http://bohkasim.wordpress.com/2009/03/29/mutu-pendidikan-antara-kualitas-guru-dan-kurikulum/>
- Bafadal, Ibrahim, 2003, *Menejemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, Jakarta
- Djamarah, Syaiful Bahri, 2000, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Dwidjowijoto, Riant Nugraha, 2006, *Kebijakan Publik Untuk Negera-Negera Berkembang: Model-model Perumusan Implementasi dan Evaluasi*, Jakarta, Alex Media Komputindo

- Dirjen Pendais, 2006, *Undang-Undang Republik Indonesia tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*, Jakarta
- Depdiknas, 2001, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku I, Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SLTP
- Faisal, Sanafiah, 1990, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang, YA3 Malang
- Gulo, W, 2008, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta, Grasindo
- Hasbullah. 2005, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Husein, Umar, 2004, *Metode Riset Ilmu Administrasi: Ilmu Administrasi Negara, Pembangunan dan Niaga*, Jakarta, Gramedia Pusaka Utama
- Handoko, Tani, 1984, *Manajemen*, Yogyakarta, BP FE
- Harjanto, Edi, 2007, *Manajemen Operasi*, (Edisi 3), Jakarta Grasindo
- Harjanto, Edi dan Mulyasa, Enco, 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- \_\_\_\_\_, 2001, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 3, Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SLTP
- \_\_\_\_\_, 2001, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 4, Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SLTP
- Marimba, Ahmad D., 1980, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung, Al-ma'arif, cet. ke- 4.
- Moleong, Lexy J, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 1996. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Moekijat. 1989. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen Perusahaan*, CV. Mandar Maju, Bandung
- Mulyasa,Enco, 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mudakir, Ilyas, *Buletin Pengawasan* No. 13 dan 14 Th. 1998
- Mudiyaharjo, Redja, 2002, *Pengantar Pendidikan: Sebuah Studi Awal Tentang Dasar-dasar Pendidikan pada Umumnya dan Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Cet ke-2.
- Marimba, Ahmad D., 1980, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung, Al-ma'arif

- Noer Aly, Hery, 1999, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.
- Nurkolis. 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Grasindo.
- Purwanto, Ngalm, 1993, *Ilmu Pendidikan Teoretis dan Praktis*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Roqib, Moh., 2009, *Ilmu Pendidikan Islam : Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, Keluarga, dan Masyarakat*, Yogyakarta, PT LKiS Pelangi Aksara.
- Reggio, Ronald.E, *Pengenalan kepada Psikologi Organisasi Industri*, USA, Scott, Foresman An Company.
- Supriyanto, Eko, dkk, 2004, *Inovasi Pendidikan Isu-Isu Baru Pembelajaran, Manajemen dan Sistem Pendidikan di Indonesia*, Surakarta, Muhammadiyah University Press.
- Salusu, J. 2004, *Pengambilan Keputusan Strategik : Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta, Grasino.
- Suyitno, 2010, *Panduan Penulisan Karya Ilmiah*, Palembang, Pascasarjana IAIN Raden Fatah.
- Sobry Sutikno, M. 2003. *Menuju Pendidikan Bermutu*, Nusa Tenggara Pratama Press, Mataram.
- Siagian, Sondang P., 2003. *Filsafat Administrasi*,. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sumaryadi, I Nyoman, 2005. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Citra Utama, Jakarta.
- Subakir. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah: Suatu Upaya untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan dengan Pemberdayaan Masyarakat Otonomi Sekolah dan Belajar yang Menyenangkan dan Efektif*, SIC, Surabaya
- Said, Mohammad 2005. *Evaluasi Efektifitas Pendidikan Agama Islam*, IAIN Raden Fatah Press, Palembang.
- Sutopo, H.B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, UNS Press, Surakarta.
- Soedomo, Hadi, 2003, *Pendidikan Suatu Pengantar*, Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Suwarna, 1985, *Pengantar Umum Pendidikan*, Jakarta, Aksara Baru.
- Sutikno, M.Sobry. 2003. *Menuju Pendidikan Bermutu*. Mataram: Nusa Tenggara Pratama Press.
- Tilaar, H.A.R. 1992. *Manajemen Pendidikan Nasional*, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

- Terry, G.R dan Leslie W. Rue. 1993, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara
- Tirtarahardja, Umar, dkk, 2005, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Umar,Husein, 2004, *Metode Riset Ilmu Administrasi: Ilmu Administrasi Negara, Pembangunan, dan Niaga*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umaedi, 2000, *Pengawasan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah dalam kerangka Otonomi Daerah* (Makalah). Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Walgito, Bimo, 2003, *Pengantar Psikologi Umum*, Jakarta, Andi Publisher

## ABSTRAK

Habiburrohman ” *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang* Tesis. Palembang. Program Pascasarjana IAIN Raden Fatah Palembang, 2010.

Konsep MPMBS merupakan suatu perubahan paradigma peningkatan mutu pendidikan melalui otonomi atau kemandirian kepada sekolah, dimana dalam pengambilan keputusan melibatkan seluruh warga sekolah sesuai dengan standar mutu pelayanan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kota.

Dalam pengimplementasian konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel sekolah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas di samping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah atau pendidikan.

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disusun, maka penelitian ini bertujuan untuk: (1). Mengetahui persepsi kepala sekolah, guru dan komite sekolah tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). (2). Mengetahui implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang. (3). Mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang. (4). Mengetahui usaha-usaha yang telah dilakukan oleh MAN 1 Palembang untuk mengatasi kendala-kendala dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang.

Untuk mengungkapkan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu mendeskripsikan hasil penelitian berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil temuan lapangan, maka penulis menyimpulkan *Pertama*, persepsi kepala sekolah, guru dan komite sekolah tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) memiliki kesamaan sebagaimana yang diharapkan oleh pemerintah, bahwa sekolah diberi kewenangan penuh untuk mengelola dirinya sendiri. Dengan kesamaan persepsi antara kepala sekolah, guru dan komite sekolah mengenai konsep pengelolaan sekolah diharapkan dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan dari manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yaitu meningkatnya mutu pendidikan. *Kedua*, implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang telah melaksanakan desentralisasi fungsi-fungsi yang sebelumnya dijalankan oleh pemerintah, kemudian fungsi tersebut diserahkan sepenuhnya kepada sekolah yaitu melaksanakan perencanaan dan evaluasi, pengelolaan kurikulum (perencanaan, pelaksanaan, penilaian), pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan (rekrutmen, pengembangan, pengawasan,

*reward and punishment*, hubungan kerja, evaluasi kinerja, pengelolaan fasilitas, pengelolaan keuangan, pengelolaan siswa, hubungan sekolah-masyarakat, pengelolaan iklim sekolah, prestasi siswa). *Ketiga*, pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di MAN 1 Palembang memiliki beberapa kendala, yaitu masih kurangnya koleksi buku di Perpustakaan, kebanyakan guru tidak segera melakukan penilaian setelah menyelesaikan suatu kompetensi (ulangan), hal ini menyebabkan guru terlambat dalam memasukkan nilai, kendala lainnya terlambatnya pencairan dana PSG. *Keempat*, usaha-usaha yang dilakukan MAN 1 Palembang dalam mengatasi hambatan tersebut dengan mengajukan proposal bantuan pengadaan koleksi buku kepada Kementerian Agama Propinsi Sumatera Selatan, Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah bagian supervisi memberikan himbauan kepada setiap guru supaya menegerakan memberikan penilaian kepada siswa setiap selesai ujian. Untuk mengatasi kendala terlambatnya pencairan dana PSG Sekolah meminjam dana koperasi sekolah.

x

## DAFTAR ISI

	Hlm
Halaman Judul .....	i
Persetujuan Pembimbing Tesis .....	ii
Persetujuan Tim Penguji Tertutup .....	iii
Persetujuan Akhir Tesis .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Surat Pernyataan .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
Pedoman Transliterasi .....	xiii
Abstrak .....	xv
 <b>Bab</b>	
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
<b>Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>Rumusan Masalah</b> .....	7
<b>Batasan Masalah</b> .....	8
<b>Tujuan Penelitian</b> .....	8
<b>Manfaat Penelitian</b> .....	9
<b>Tinjauan Pustaka</b> .....	10
<b>Kerangka Teori</b> .....	13
<b>Definisi Operasional</b> .....	18
<b>Metodologi Penelitian</b> .....	18
Tempat dan Waktu Penelitian .....	18
Waktu Penelitian .....	19
Bentuk Penelitian .....	20
Sumber Data .....	21

Teknik Sampling .....	23
Metode Pengumpulan Data .....	24
Validitas Data .....	26
Teknis Analisis Data .....	28
<b>Sistematika Pembahasan</b> .....	31
<b>2. KONSEP PENDIDIKAN DAN MPMBS</b>	
<b>Pengertian Pendidikan</b> .....	33
<b>Tujuan Pendidikan</b> .....	35
<b>Unsur-unsur Pendidikan</b> .....	37
<b>Landasan dan Asas-asas Pendidikan</b> .....	42
<b>Tinjauan Pendidikan Berbasis Mutu</b> .....	45
Pengertian Mutu Pendidikan .....	45
Karakteristik Sekolah Bermutu Terpadu .....	46
Prinsip-prinsip Mutu .....	48
Penerapan Prinsip-Prinsip Mutu Dr.W.Edward Deming .....	48
Elemen-elemen Pendukung dalam Total Quality Management ....	51
<b>Tinjauan Manajemen</b> .....	
Pengertian Manajemen .....	
viii	
Tujuan Manajemen .....	53
Fungsi-fungsi Manajemen .....	54
Letak Ilmu Pengetahuan Manajemen .....	56
<b>Tinjauan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ...</b>	56
Pengertian MPMBS .....	56
Tujuan MPMBS .....	58
Manfaat MPMBS .....	59
Latar Belakang Penerapan MPMBS .....	60
Prinsip MPMBS .....	63
Karakteristik MPMBS .....	63
Fungsi-fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah .....	69
<b>3.PROFIL MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PALEMBANG</b>	
<b>Profil Madrasah</b> .....	72
Latar Belakang Historis .....	72
Lokasi Madrasah .....	72
<b>Data Tanah dan Sarana Prasarana</b> .....	76
<b>Data Siswa</b> .....	78
<b>Data Prestasi Madrasah</b> .....	79
<b>Kurikulum</b> .....	80
<b>Kegiatan Pembelajaran</b> .....	80
a. Strategi Pembelajaran .....	80
b. Organisasi Pembelajaran .....	81
<b>Data Prestasi Siswa</b> .....	81
<b>Daftar Guru Tetap</b> .....	82
<b>4.PENERAPAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH DI MAN 1 PALEMBANG</b>	
<b>A. Persepsi Terhadap Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah</b> .....	85
<b>B. Langkah-langkah Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN 1 Palembang</b> ....	88

<b>a. Pengelolaan Kurikulum</b> .....	88
1). Perencanaan .....	89
2). Pelaksanaan .....	90
3). Evaluasi .....	93
<b>b. Pengelolaan Ketenagaan</b> .....	94
a). Rekrutmen .....	94
b). Pengembangan .....	95
c). Pengawasan .....	95
d). Reward and Punishment .....	97
e). Hubungan Kerja .....	98
f). Evaluasi Kerja .....	98
g). Pengaturan Pembagian Tugas .....	99
h). Pengaturan Kenaikan Pangkat, Gaji dan Mutasi .....	100
<b>c. Pengelolaan Siswa</b> .....	101
1). Penerimaan Siswa .....	101
2). Pelayanan Siswa .....	103
3). Prestasi Siswa .....	107
<b>d. Pengelolaan Keuangan</b> .....	108
1). Perencanaan .....	108
2). Sumber Pendapatan .....	110
3). Pelaksanaan .....	111
4). Pertanggungjawaban .....	112
<b>C. Kendala-kendala yang Dihadapi dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah</b> .....	114
a. Sarana Buku Pelajaran yang Kurang Memadai .....	114
b. Guru tidak Segera Melakukan Penilaian setelah Menyelesaikan Satu Kompetensi .....	115
c. Terlambatnya Pencairan Dana Program Sekolah Gratis .....	116
<b>D. Usaha-usaha yang Telah Dilakukan oleh Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan Tersebut</b> .....	117
 <b>5. SIMPULAN</b>	
<b>Simpulan</b> .....	120
<b>Rekomendasi</b> .....	121
 <b>REFERENSI</b> .....	123

**DAFTAR TABEL**

<b>Tabel</b>	<b>halaman</b>
1. Jadwal Penelitian .....	20
2. Sarana dan Prasarana yang dimiliki MAN 1 Palembang .....	77
3. Data Bangunan .....	78
4. Data Siswa .....	79
5. Keadaan NEM .....	79
6. Struktur Kurikulum MAN 1 Palembang .....	80
7. Data Prestasi Siswa MAN 1 Palembang .....	82
8. Data Guru dan Pegawai MAN 1 Palembang .....	83
9. Keadaan Nilai Evaluasi Murni (NEM) siswa .....	107



## PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Tesis berjudul "IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PALEMBANG" yang ditulis oleh :

Nama : Habiburrohman  
 NIM : 080103043  
 Program Studi : Ilmu Pendidikan Islam  
 Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

telah dimunaqasyahkan dalam sidang terbuka pada tanggal 10 Januari 2012 dan dapat disetujui sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I) pada Program Pascasarjana IAIN Raden Fatah Palembang.

### TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Musnur Hery, M.Ag : .....  
 NIP.196505 199203 1 003 Tgl. ....

Sekretaris : Dr. Amir Rusdi, M.Pd : .....  
 NIP.19590114 199003 1 002 Tgl. ....

Penguji I : Prof. Dr. Mulyadi Eko Purnomo, M.Pd. : .....  
NIP.195901171983031014 Tgl. ....

Penguji II : Dr. Firdaus Basuni, M.Pd. : .....  
NIP.195009111967121001 Tgl. ....

Palembang, 2012

Direktur,

Ketua Program Studi,

Prof.Dr.Ris'an Rusli, M.Ag  
NIP. 19650519 199203 1 003

Dr.Amir Rusdi, M.Pd.  
NIP. 19590114 199003 1 00