

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Mutu Pendidikan Agama Islam

1. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Orang sering mengatakan tentang mutu pendidikan, tetapi kurang jelasnya pengertian dari pada mutu pendidikan itu sendiri. Sehingga umumnya banyak orang yang mengatakan atau mengidentifikasikan mutu pendidikan dengan banyaknya lulusan dari pendidikan itu, atau kadang-kadang menonjolkan seseorang atau beberapa orang lulusanya.

Dari keracuhan tentang mutu pendidikan tersebut, dan untuk lebih mempermudah dalam kajian masalah ini perlu penulis kemukakan tentang pengertian dari mutu pendidikan.

Pius A. Partanto dan M. Dahlan dalam kamus Ilmiah Populer menjelaskan Mutu merupakan baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan). Pendidikan perbuatan mendidik.¹ Jadi yang dimaksud dengan mutu pendidikan adalah kualitas seorang guru baik pemahamannya atau kemampuannya terhadap interaksi belajar mengajar yang indikatornya dapat dilihat dari hasil prestasi belajar siswa, baik itu

¹ Pius A. Partanto dan M. Dahlan, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola, 1994), hlm. 505

prestasi dalam menempuh ujian semester ataupun prestasi dalam menempuh ujian akhir.

Pengertian mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk baik berupa barang maupun jasa, baik yang dapat dipegang (*tangible*) maupun yang tidak dapat dipegang (*intangibile*). Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, efektif dan psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana belajar yang kondusif. Sedangkan mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa hasil tes kemampuan akademis dan dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi disuatu cabang olah raga, seni dan sebagainya.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (output) harus dirumuskan dan harus jelas target yang akan dicapai dalam tiap tahun ataupun dalam kurun waktu tertentu.

Adapun kriteria mutu pendidikan yang baik sekolahan diharapkan memiliki beberapa indikator yang menunjukkan bahwa sekolahan tersebut sudah bisa dibilang bermutu. Indikatornya adalah lingkungan sekolah

yang aman dan tertib, sekolah memiliki tujuan dan target mutu yang ingin dicapai, sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, adanya pengembangan staff sekolah yang terus menerus sesuai dengan tuntutan iptek dan adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif serta pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan atau perbaikan mutu pendidikan.²

Begitu pula arti mutu dalam pendidikan agama Islam, hanya saja ada sedikit tambahan yaitu bagaimana sekolah atau madrasah bisa menyeimbangkan antara proses dan hasil pendidikan yang pada akhirnya peserta didik (lulusannya) menjadi manusia muslim yang berkualitas. Dalam arti, peserta didik mampu mengembangkan pandangan hidup, sikap hidup dan ketrampilan hidup yang berperspektif Islam. Pahaman manusia berkualitas dalam khasanah pemikiran Islam sering disebut sebagai insan kamil yang mempunyai sifat-sifat antara lain manusia yang selaras (jasmani dan rohani, duniawi dan ukhrawi), manusia moralis (sebagai individu dan sosial), manusia nazhar dan i'tibar (kritis, berijtihad, dinamis, bersikap ilmiah dan berwawasan ke depan), serta menjadi manusia yang memakmurkan bumi.³

² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Professional* (Bandung : PT. Rosda Karya, 2005), hlm. 85

³ Prof. Dr. Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 201

Dalam kaitanya dengan peningkatan mutu pendidikan maka tidak akan terlepas dari adanya beberapa faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi akan dijelaskan berikut ini:

Beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

- 1) Kejelasan tujuan pendidikan di sekolah
- 2) Pengetahuan tentang anak didik
- 3) Pengetahuan tentang guru
- 4) Pengetahuan tentang kegiatan supervisi
- 5) Pengetahuan tentang mengajar
- 6) Kemampuan memperhitungkan waktu.⁴

b. Upaya Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepala sekolah sebagai seorang yang telah diberi wewenang untuk memimpin suatu lembaga pendidikan dan harus bertanggungjawab secara penuh terhadap penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang berada dibawah pimpinanya. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW yang berbunyi:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

⁴ Moh. Rifai MA, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Jemarss, 1982), Jilid II, hlm. 85

Artinya: “*Semua kamu adalah pemimpin dan setiap kamu bertanggungjawab atas yang dipimpinnya*”. (HR. Bukhori)⁵

Maju mundurnya suatu lembaga pendidikan itu banyak dipengaruhi oleh kepala sekolah, termasuk juga masalah peningkatan mutu pendidikan.

Adapun dalam peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah dapat melaksanakannya dengan melalui beberapa komponen antara lain:

1) Guru

Guru merupakan salah satu komponen yang memegang peranan yang sangat penting di dalam pelaksanaan pendidikan, karena itu kualitas seorang guru tersebut harus ditingkatkan. Usaha peningkatan kualitas guru ini dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, di antaranya adalah:

a) Meningkatkan kedisiplinan guru

Untuk meningkatkan mutu pendidikan faktor kedisiplinan guru sangat diperlukan, karena program sekolah akan dapat berjalan dengan baik jika guru-guru disiplin. Demikian sebaliknya jika guru-gurunya malas, maka program sekolah akan terbengkalai.

b) Meningkatkan pengetahuan guru

Untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin maju seperti sekarang ini, seorang guru dituntut untuk selalu

⁵ Fachruddin HS, *Pilihan Sabda Rasul, Hadis-Hadis Pilihan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 340

meningkatkan pengetahuannya baik melalui kursus, membaca buku bacaan, majalah, surat kabar, dan sebagainya, atau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

c) *Inservice* dan *Upgrading*

Pembinaan dan usaha perbaikan pendidikan tidak mungkin berhasil tanpa disertai dengan pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan serta cara kerja para pelaksana yaitu guru-guru. Diantara usaha pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan guru tersebut dilakukan dengan *inservice training* dan *upgrading*. Seperti apa yang diungkapkan oleh Ngalim Purwanto sebagai berikut:

Inservice training ialah “segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan (kepala sekolah, guru, dsb.) yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman guru-guru dalam menjalankan tugas dan kewajibanya”.⁶

Program *Inservice training* dapat mencakup berbagai kegiatan seperti mengadakan aplikasi kursus, ceramah-ceramah, *workshop*, seminar-seminar, kunjungan ke sekolah-sekolah di luar daerah dan persiapan-persiapan khusus untuk tugas-tugas baru.⁷

⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm.68

⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm.68

Inservice training ini sangat penting bagi guru, karena jika guru itu hanya mengandalkan dari pendidikan formal yang diperoleh di sekolah keguruan dalam mempersiapkan tenaga pendidikan, maka belum merupakan persiapan yang cukup lengkap dan memadai, juga adanya kurikulum sekolah yang mengalami perubahan yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat dan kebudayaan. Di samping itu, adanya suatu kenyataan, bahwa karena adanya suatu kebutuhan yang sangat mendesak. Dengan demikian untuk meningkatkan kualitas guru sebagai tenaga pengajar dan tenaga pendidik *inservice* sangat diperlukan.

Sedangkan *up grading* (penataran) sebenarnya tidak berbeda jauh dengan *inservice training*. *Upgrading* merupakan suatu usaha atau kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahlian bertambah dan mendalam.

d) Rapat Guru

Rapat guru adalah suatu cara dalam rangka meningkatkan kualitas guru di dalam mengemban tugas dan tanggungjawab sebagai pendidik. Salah satu bentuk rapat guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah ialah konferensi atau musyawarah yang bertujuan untuk membimbing guru-guru agar lebih efektif dalam perbaikan

pengajaran di sekolah. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam yang disebutkan dalam Al-Qur'an Surat Asy-Syuro ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya: *(Bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhanya dan mendirikan sholat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antar mereka dan mereka menafkahkan sebagian dari rizki yang kami berikan kepada mereka.*⁸

Dari ayat di atas menunjukkan bahwa Islam memerintahkan agar dalam menyelesaikan suatu masalah hendaknya dengan musyawarah.

2) Siswa

Dalam meningkatkan mutu pendidikan siswa juga harus mendapatkan perhatian, peningkatan mutu atau kualitas siswa ini dapat dilakukan dengan cara antara lain:

a) Mengaktifkan Siswa

Mengaktifkan siswa ini dilakukan dengan cara misalnya dengan mengabsen siswa setiap kali akan memulai dan akhir pelajaran berlangsung untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, seperti siswa meninggalkan sekolah (bolos) sebelum jam pelajaran selesai dan lain-lain.

⁸ *Al-Qur'an dan Terjemah* (Jakarta: Depag, 1989), hlm.789

b) Memberikan Bimbingan

Untuk memperoleh hasil yang memuaskan di dalam belajar, siswa membutuhkan bimbingan. Banyak siswa yang tidak mendapatkan nilai yang baik dalam pelajarannya (di sekolah) karena tidak mengetahui cara-cara belajar yang efektif dan efisien.

Maka dalam mengusahakan agar siswa mempunyai ketrampilan belajar yang baik perlu kiranya seorang guru memberi bimbingan yang berupa petunjuk tentang cara belajar yang baik. Kemudian untuk memberi kebiasaan belajar yang baik bimbingan itu hendaknya diberikan sewaktu-waktu anak mempelajari pelajaran yang disajikan.

“Hasilnya lebih baik bila bimbingan itu diberikan sewaktu anak mempelajari pelajaran yang disajikan” menurut uraian di atas bimbingan guru yang berupa tentang cara belajar yang baik perlu diberikan kepada siswa dengan demikian maka prestasi siswa dapat meningkat.⁹

c) Pemberian Tugas pada Siswa

Untuk meningkatkan kualitas siswa pemberian tugas perlu diberikan. Karena hal ini akan dapat merangsang belajar siswa.

⁹ Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar* (Bandung: Jemmars, 1982), hlm. 53

d) Mengadakan Kegiatan Ekstra Kurikuler

Dalam menunjang keberhasilan siswa dalam belajar, maka kegiatan kurikuler perlu diadakan, baik bidang olah raga, pramuka, kesenian, keagamaan maupun kegiatan lain yang berguna bagi siswa.

3) Sarana

Sarana mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dibutuhkan sarana yang memadai dengan sarana yang cukup maka akan memudahkan pencapaian tujuan pendidikan. Demikian akan terjadi sebaliknya, bila tanpa adanya sarana yang memadai atau yang mendukungnya.

4) Kerjasama Dengan Wali Murid

Penyelenggaraan pendidikan akan lebih berhasil jika adanya kerja sama antara sekolah dengan orang tua murid, di mana sekolah akan memberi informasi tentang keadaan anaknya dirumah sehingga hubungan mereka itu adalah saling menunjang di dalam keberhasilan belajar siswa.

c. Faktor Pendukung dan Penghambat Mutu Pendidikan

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan. Maka pasti ada problem-problem yang dihadapi, sehingga dapat menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan. Adapun

problem-problem yang biasanya dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah:

1) Sumber Daya Manusia

Rendahnya kualitas sumber daya manusia di Indonesia merupakan salah satu penyebab terjadinya krisis yang terjadi. Kondisi inipun merupakan hal yang sangat tidak menguntungkan dengan sudah dimulainya perdagangan AFTA (*Asean Free Trade Area*) tahun 2003 yang menuntut kemampuan berkompetisi dalam segala bidang terutama dalam bidang sumberdaya manusia. Adapun yang dapat menjadi problem rendahnya sumberdaya manusia kita adalah:

a) Pendidik

Banyak guru-guru di sekolah yang masih belum memenuhi syarat. Hal ini mengakibatkan terhambatnya proses belajar mengajar, apalagi guru yang mengajar bukan pada bidangnya. Para guru juga harus mengintegrasikan IMTAQ dan IPTEK, hal ini berlaku untuk semua guru baik itu guru bidang agama maupun umum.

Selain dihadapkan dengan berbagai persoalan internal, misalnya persoalan kurangnya tingkat kesejahteraan guru, rendahnya etos kerja dan komitmen guru, dan lain-lain. Guru juga mendapat dua tantangan eksternal, yaitu pertama, krisis etika dan moral anak bangsa, dan kedua, tantangan masyarakat global.

Berdasarkan hasil penyelidikan dari seseorang ahli, bahwa guru dalam menunaikan tugasnya, pada umumnya akan menghadapi bermacam-macam kesulitan, lebih-lebih bagi guru yang baru menunaikan tugasnya. Kesulitan-kesulitan tersebut adalah:

- (1). Kesulitan dalam menghadapi adanya perbedaan individual, baik itu perbedaan IQ, watak, dan juga perbedaan *back ground*.
- (2). Kesulitan dalam memilih metode yang tepat.
- (3). Kesulitan dalam mengadakan evaluasi dan kesulitan dalam melaksanakan rencana yang telah ditentukan, karena kadang-kadang kelebihan waktu atau kekurangan waktu.¹⁰
- (4). Banyak sekali guru yang mempunyai penghasilan tambahan, misalnya berdagang, bahkan “ngojek”. Akibat dari kegiatan tambahan ini, sukar diharapkan dari seorang guru untuk sepenuhnya memusatkan perhatian pada terlaksananya tanggung jawab sebagai pendidik.
- (5). Sekolah sering berganti-ganti guru disebabkan mereka mengajar sebagai pekerjaan sambilan/sekedar waktu penantian untuk pengangkatan sebagai pegawai negeri, menanti nikah, dan ada juga yang memang pegawai negeri.

¹⁰ Zuhairini dan Abdul Ghofir, *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Malang: Universitas Malang, 2004), hlm.104.

(6). Ketidaksesuaian antara keahlian dan mata pelajaran yang diajarkan, oleh karena itu, sering terjadi mata pelajaran agama ditugasi untuk mengajar mata pelajaran umum.

b) Peserta Didik

Pendidikan kita selama ini dirasa membelenggu, akibatnya kedudukan siswa sebagai objek. Mereka ditempatkan sebagai tong kosong yang dapat diisi apa saja dalam diri siswa melalui pendidikan. Kebutuhan siswa tidak pernah menjadi faktor pertimbangan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan dirasakan sebagai kewajiban dan bukan kebutuhan. Pendidikan yang membebaskan dapat diwujudkan dengan aktualisasi para siswa dalam proses belajarnya. Mereka dapat melakukan berbagai kegiatan, tetapi tetap ada kontrol dari para guru/pendidik.

Banyak dari para peserta didik yang merasakan bosan dan jenuh mengikuti pelajaran di kelas dikarenakan metode pengajarannya hanya memberlakukan mereka sebagai pendengar setia. Kita lihat betapa mereka gembiranya ketika mendengar bel istirahat/bel pulang telah berdering, mereka seakan-akan terbebas dari sebuah penjara. Hal ini hendaklah disadari oleh semua pendidik. Kita juga tidak bisa menyalahkan mereka jika hasil studi mereka tidak memuaskan.

Dengan demikian perbedaan yang ada pada setiap peserta didik, seperti perbedaan IQ, *back ground*, maupun watak dapat menjadi problem jika gurunya juga tidak memperhatikan hal tersebut. Maka dari itu seorang pendidik haruslah benar-benar faham akan kebutuhan dan keinginan peserta didik.

c) Kepala Sekolah

Banyak sekali kekurangan-kekurangan yang ada di sekolah, seperti kurang lengkapnya sarana prasarana, tenaga pengajar yang tidak professional, kesejahteraan guru yang masih rendah, dan lain-lain.

Kita mungkin dihadapkan pada suatu pertanyaan bahwa siapakah yang paling bertanggungjawab terhadap kondisi sekolah tersebut?

Semua faktor tersebut lebih merupakan akibat semata atau disebut dengan *dependent variable* (variabel bergantung). Sedangkan yang menjadi faktor penyebab atau *independent variable* (variabel bebas) justru para pengelola madrasah. Jika para pengelola tersebut memiliki kemampuan dan keahlian dalam mengatur, maka semua persoalan di atas dapat di atasi dengan baik. Dengan demikian bagus tidaknya atau maju mundurnya suatu sekolah atau sekolah akan sangat bergantung pada bagus tidaknya kualitas kepalanya.

Maka dari itu, jika manajer dalam sekolah dijabat oleh orang-orang yang tidak memiliki keahlian mengatur dan tidak memiliki visi yang jelas tentu akan menghambat upaya pengembangan dan

peningkatan mutu pendidikannya. Banyak bukti yang bisa ditunjukkan dengan keberadaan kepala sekolah yang tidak memiliki persyaratan menyebabkan sekolah berjalan di tempat, bahkan berjalan mundur.

d) Partisipasi Masyarakat

Di negara-negara berkembang termasuk di Indonesia, banyak warganya yang belum paham akan pentingnya partisipasi mereka dalam dunia pendidikan (lembaga pendidikan), lebih-lebih bila kondisi ekonomi mereka yang rendah. Pusat perhatian mereka adalah pada kebutuhan dasar sehari-hari mereka.

Berbeda dengan apa yang terjadi di negara-negara maju, partisipasi warga masyarakat sudah besar, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun dalam melakukan kontrol. Mengapa mereka bertindak seperti itu? Sebab mereka yakin sekali bahwa pendidikan adalah modal utama bagi peningkatan kehidupan keluarga, masyarakat dan bangsa mereka.¹¹

Perlu kita ketahui juga bahwa kecenderungan yang terjadi di negara maju sekarang ini adalah kriteria sekolah yang baik ialah sekolah yang memiliki hubungan baik dengan orang tua siswa, tidak terbatas pada hubungan penyandang dana saja akan tetapi kebersamaannya terhadap keberhasilan pendidikan anaknya.

¹¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 198

Kecenderungan ini dapat dikatakan sebagai tanda-tanda bahwa sekolah sebagai institusi pendidikan semakin tidak terisolasi dari masyarakat.

e) Sarana prasarana

Sarana prasarana pendidikan adalah merupakan hal yang sangat penting, sebagai penunjang proses pendidikan. Kelengkapan sarana prasarana akan dapat menciptakan suasana yang dapat memudahkan tercapainya tujuan pendidikan. Tetapi kenyataan yang sering dihadapi oleh lembaga pendidikan, apalagi sekolah swasta adalah mengenai kurang lengkapnya sarana prasarana pendidikan. Padahal hal tersebut sangat penting sekali dalam proses belajar mengajar. Banyak sekali sarana prasarana yang dimiliki oleh sekolah sudah tidak layak pakai lagi sehingga hal tersebut secara tidak langsung dapat menghambat proses belajar mengajar.

B. Manajemen Mutu Berbasis Sekolah

1. Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata, sedangkan pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.¹²

¹² G.R. Terry dan L.W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 1.

Dalam pendidikan manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepada sekolah di sini berperan sebagai administrasi dalam mengembangkan misi atasan, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan dan sebagai supervisor dalam membina guru-guru dalam proses pembelajaran.¹³

2. Dasar-Dasar Manajemen

Dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Adanya kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal.
- b. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai
- c. Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur
- d. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik
- e. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan
- f. Adanya *human organization*.¹⁴

3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Penting untuk diingat, bahwa manajemen adalah suatu bentuk kerja. Manajer dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen.¹⁵ Dalam manajemen terdapat dua fungsi yakni fungsi pokok dan fungsi operasional.¹⁶

¹³ G.R. Terry, *Ibid.*, 2.

¹⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen SDM* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 2.

¹⁵ G.R. Terry, *Op. Cit.*, 9.

¹⁶ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), 13.

a. Fungsi pokok

Fungsi-fungsi pokok manajemen terdiri dari :

1) *Planning*

Yaitu merupakan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

Planning adalah sifat sesuatu rencana yang baik. Sesuatu rencana yang baik haruslah mengandung sifat-sifat sebagai berikut

a) Pemakaian kata-kata yang sederhana dan terang

Kata-kata dan kalimat yang dipergunakan oleh suatu rencana haruslah sederhana dan mudah dimengerti untuk meniadakan penafsiran yang berbeda-beda. Sering bahwa sipembuat rencana tidaklah selalu orang yang melaksanakan rencana, karenanya susunan kata dan kalimat harus sedemikian rupa sehingga mudah diketahui maksudnya oleh setiap orang.

b) Fleksibel

Artinya rencana tersebut harus dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah yang tidak diduga sebelumnya. Dengan kata lain suatu rencana tidak perlu diubah seluruhnya, kalau terjadi perubahan keadaan melainkan hanya perubahan sedikit saja yang dimungkinkan oleh rencana sebelumnya.

c) Mempunyai stabilitas dan ada dalam perimbangan

Artinya suatu rencana haruslah mempunyai sifat stabil, yang berarti tidak perlu setiap kali diubah atau tidak dipakai sama sekali. seterusnya sesuatu rencana haruslah ada dalam perimbangan, berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada setiap unsur organisasi seimbang dengan kebutuhannya.

d) Meliputi semua tindakan yang diperlukan

Artinya rencana tersebut haruslah meliputi segala-galanya, sehingga dengan demikian terjamin koordinasi dari tindakan-tindakan seluruh unsur-unsur organisasi.¹⁷

2) *Organizing*

Yaitu mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan Penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

Organizing mencakup :

- a) Membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kedalam kelompok-kelompok.
- b) Membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut.

¹⁷ M. Manulang, *Dasar-Dasar Organisasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1990), 52

c) Menetapkan wewenang diantara kelompok-kelompok atau unit-unit organisasi.¹⁸

3) *Staffing* :

Yaitu menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

Penyusunan staf sebuah organisasi diawali dengan penyusunan tugas-tugas yang dibuat dalam bentuk uraian(job discription), kemudian dibuat spesifikasinya. Calon-calon yang memenuhi syarat kemudian direkrut, dipilih dan diterima.¹⁹

4) *Motivating*

Yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.

Motivasi menyangkut soal perilaku manusia dan merupakan elemen vital di dalam manajemen. Motivasi dapat diartikan sebagai penguasahaskan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya. Tugas manajer adalah menciptakan kondisi-kondisi kerja yang akan membangkitkan dan mempertahankan keinginan untuk bersemangat itu. Untuk itu perlu mengenal orang dan memiliki ketrampilan untuk mengetahui perilaku mereka. Manusia memiliki motivasi berbeda, tergantung dari

¹⁸ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 17

¹⁹ George R. Terry, *Ibid.*, 112-113

banyak faktor seperti kepribadian ambisi, pendidikan dan usia. Manajer yang tidak bermotivasikan kemajuan dan sukses akan menemui kesulitan untuk memberikan motivasi kepada orang lain. Motivasi diri sendiri timbul dari keinginan yang mendalam untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, apaun halangan yang harus diatasinya.²⁰

5) *Controlling*

Yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif di mana perlu.²¹

Tujuan pengawasan adalah untuk menunjukkan kelemahan dan kesalahan agar supaya menjadi benar dan mencegah pengulangan kesalahan. Pengawasan bergerak dalam segala bidang: barang-barang, orang-orang dan tindakan.

Control mempunyai peranan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen, mengingat mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kerja itu teratur tertib, terarah atau tidak.

Maksud dan tujuan pengawasan :

- a) Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak

²⁰ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 130

²¹ G.R. Terry, *Dasar-Dasar....*, 9-10.

- b) Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar supaya tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan-kesalahan yang baru.
- c) Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program (fose atau tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam planning atau tidak.²²

b. Fungsi operasional

Sedangkan fungsi operasional adalah analisis pekerjaan, perekrutan, seleksi, penempatan, induksi dan orientasi, pemberian kompensasi, pendidikan dan latihan, penilaian pelaksanaan pekerjaan, mutasi, promosi, motivasi, pembinaan moral kerja, pembinaan disiplin kerja, penyeliaan, pemutusan hubungan kerja, serta kepemimpinan tenaga kerja.²³ Fungsi-fungsi ini pada dasarnya harus dilaksanakan oleh setiap manajer secara berurutan supaya proses manajemen itu diterapkan secara baik.²⁴

²² Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Penerbit Mandar Maju, 1992), 110-112

²³ Bedjo, *Manajemen.....*, 13.

²⁴ Malayu, *Manajemen....*, 4.

Secara umum manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya. Namun dalam perspektif yang lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.²⁵

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan hampir semua aspek kehidupan manusia termasuk dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Dimana berbagai permasalahan hanya dapat diatasi dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dan pengembangannya serta penerapannya dalam kehidupan. Selain akan bermanfaat bagi kehidupan manusia juga menempatkan manusia dalam persaingan Global yang semakin ketat dan kompleks. Agar kita mampu berperan dan berkiprah dalam persaingan Global maka kita sebagai bangsa dan individu hendaknya terus menerus mengembangkan kualitas sumber daya manusia dan meningkatkannya. Karena itu peningkatan kualitas sumber daya harus dilakukan dengan terarah, terencana, intensif, efektif dan efisien. Jika kita tidak segera berbenah, maka kita akan tertinggal dalam persaingan global yang semakin ketat ini.

²⁵ Syarifuddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Pres, 2005), hlm:41-

Manajemen pendidikan juga dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara. Manajemen pendidikan dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.²⁶

Manajemen pendidikan juga dapat didefinisikan sebagai proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), dan pengawasan (controlling) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.

Manajemen pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personil, penciptaan iklim

²⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Bumi Aksara: Jakarta, 2006), hlm: 7

organisasi yang kondusif, serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat dimasa depan. Manajemen pendidikan juga merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu.

Namun dalam dalam pada itu sesungguhnya manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Lebih lanjut dikemukakan bahwa penataan mengandung makna mengatur, memimpin, mengelola dan mengadministrasikan sumber daya yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pembinaan. Sumber daya terdiri dari: sumber daya manusia (peserta didik, pendidik, dan pemakai jasa pendidikan), sumber belajar dan kurikulum (segala segala sesuatu yang disediakan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan), serta fasilitas (peralatan, barang, dan keuangan yang menunjang kemungkinan terjadinya pendidikan).

Menejemen pendidikan berbasis sekolah berbeda dengan strategi dan menejemen yang selama ini berlaku di Indonesia dimana birokrat pusat mempunyai peran yang besar dalam pengelolaan sekolah, dan

sekolah tinggal melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Sedangkan dalam metode atau manajemen pendidikan berbasis sekolah pemerintah pusat hanya berperan sebagai pendukung atau kebijakan yang diambil oleh sekolah atau lembaga pendidikan sebagai bagian dari desentralisasi pendidikan yang tangguh dikembangkan saat ini.

Menejemen pendidikan berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini mengacu pada teori *affektive school* yang lebih mengfokuskan pada perbaikan proses pendidikan. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep menejemen ini antara lain sebagai berikut: (1) Lingkungan sekolah yang aman tertib, (2) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (4) adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah untuk berprestasi, (5) adanya pengembangan staf yang berkelanjutan sesuai dengan perkembangan IPTEK, (6) adanya evaluasi yang terus menerus dari segi administrasi dan akademik dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu pendidikan, (7) adanya komunikasi yang intensif antara sekolah atau lembaga pendidikan dengan orang tua siswa dan masyarakat.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Dan kewenangan yang bertumpu pada sekolah, hal itu merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi.²⁷

Manajemen Berbasis Sekolah juga merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen juga merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.²⁸

Namun dalam pada itu sesungguhnya Manajemen Berbasis Sekolah adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah secara individual. MBS juga memberi kepala sekolah, guru, siswa, orang, dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab untuk mengambil keputusan tentang anggaran, personel, dan kurikulum.

²⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional op. cit*, hlm: 33

²⁸ E. Mulyasa, *Manajemen berbasis Sekolah, op. cit*, hlm: 24

Dalam manajemen sekolah model MBS ini berarti tugas-tugas manajemen sekolah ditetapkan menurut karakteristik dan kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, warga sekolah memiliki otonomi dan tanggung jawab yang besar atas penggunaan sumber daya sekolah guna memecahkan masalah sekolah dan menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang sekolah. MBS juga memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru, dan administrator yang professional. Dengan demikian, sekolah juga akan lebih bersifat responsif terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah.²⁹

Manajemen Berbasis Sekolah juga memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar terhadap sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Oleh karena itu sekolah diharapkan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Atau dengan kata lain, sekolah harus mampu mengembangkan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Manajemen Berbasis Sekolah sesungguhnya berpotensi menawarkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. Disamping itu MBS juga berfungsi untuk menjamin bahwa semakin rendahnya kontrol pemerintah

²⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi*, (Jakarta, Grasindo, 2003), hlm: 3-5

pusat, maka akan semakin meningkat pula otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk berinovasi.

Namun pada dasarnya Manajemen Berbasis Sekolah merupakan strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada penerahan dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang bermutu atau berkualitas.³⁰

Manajemen Berbasis Sekolah juga dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah; memberikan fleksibilitas lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu essensi MBS adalah otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu.³¹

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan yang berkaitan dengan tujuan pendidikan secara keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang

³⁰ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan “Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan pendidikan”*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2006), hlm: 67-70

³¹ *Ibid*, hlm: 75

telah ditetapkan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami dan membantu sekaligus memantau dan mengevaluasi pengelolaan sekolah yang bersangkutan. Hasil dari manajemen pendidikan berbasis sekolah ini ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas bagi masyarakat tempat sekolah berada serta mampu mengembangkan keberadaan sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan peran serta yang aktif dari masyarakat.

Manajemen pendidikan juga merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana (keuangan), sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Namun pada hakekatnya manajemen pendidikan adalah menyangkut tujuan pendidikan, manusia yang melakukan kerjasama, proses sistemik dan sistematis, serta sumber-sumber yang didayagunakan. Manajemen pendidikan juga merupakan suatu cabang ilmu manajemen yang mempelajari penataan sumber daya manusia, kurikulum, fasilitas, sumber belajar dan dana, serta upaya mencapai tujuan lembaga secara dinamis.³²

³² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional “Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK”*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm: 7-11

Manajemen pendidikan juga merupakan suatu proses yang merupakan daur (siklus) penyelenggaraan pendidikan dimulai dari perencanaan, diikuti oleh pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, pemantauan, dan penilaian tentang usaha sekolah untuk mencapai tujuannya. Oleh karena, manajemen pendidikan juga merupakan usaha untuk melakukan pengelolaan sistem pendidikan.³³

4. Upaya Madrasah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam menejemen pendidikan berbasis sekolah ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor tertentu sebagai berikut :

- a. Bagaiman mengembangkan ketrampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum pada siswa sedapat mungkin dengan cara efektif dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- b. Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

Untuk melihat hasil dan proses pencapaian kurikulum maka perlu diadakan tes kemampuan yang dapat memberikan gambaran serta obyektif tentang keadaan siswa kepada orang tua.

Sesungguhnya terdapat empat faktor penting yang harus diperhatikan dalam implementasi MBS, yakni kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, sistem informasi, serta sistem penghargaan.

³³ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan “Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan pendidikan”*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2006), hlm: 109

a. Kekuasaan yang dimiliki sekolah

Besarnya kekuasaan sekolah bergantung bagaimana MBS dapat diimplementasikan. Pemberian kekuasaan secara utuh seperti dituntut MBS tidak mungkin dilaksanakan sekaligus, tetapi memerlukan proses transisi dari manajemen terpusat ke MBS. Kekuasaan lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan secara demokratis, antara lain dengan melibatkan semua pihak khususnya guru dan orang tua peserta didik.

b. Pengetahuan dan keterampilan

Kepala sekolah beserta seluruh warganya harus menjadi “*learning person*”, yang senantiasa belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya secara terus menerus. Oleh karena itu seluruh warga sekolah perlu memiliki pengetahuan untuk meningkatkan prestasi, memahami dan melaksanakan berbagai tehnik seperti: *quality assurance*, *quality control*, *self-assessment*, *school review*, *benchmarking*, dan analisis SWOT. Untuk itu, sekolah harus memiliki sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang diwujudkan melalui pelatihan.

c. Sistem informasi yang jelas

Sekolah yang melaksanakan MBS perlu memiliki informasi yang jelas tentang program yang netral dan transparan, karena dari informasi tersebut seseorang akan mengetahui kondisi sekolah. Informasi ini diperlukan untuk monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas sekolah, antara

lain berkaitan dengan kemampuan guru, prestasi peserta didik, kepuasan orang tua dan peserta didik, serta visi dan misi sekolah.

d. Sistem penghargaan

Sekolah yang melaksanakan MBS perlu menyusun sistem penghargaan bagi warganya yang berprestasi, untuk mendorong kariernya. Sistem ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja dari kalangan warga sekolah. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang dikembangkan harus bersifat proporsional, adil, dan transparan.

Dan disamping itu pula untuk mengimplentasikan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien, sesungguhnya kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran, dengan melakukan supervise kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu pula, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.³⁴

³⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, op, cit*, hlm: 38-40

Disamping itu pula kaitannya dengan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah ini, sesungguhnya secara garis besar, terdapat tiga tahap yang harus dilakukan dalam penerapan MBS yaitu sosialisasi, piloting, dan desiminasi.

Tahap sosialisasi merupakan tahapan penting mengingat luasnya wilayah nusantara terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi, baik cetak maupun elektronik. Oleh karena itu masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan atau benturan yang tidak dikehendaki.

Tahap piloting merupakan tahap uji coba agar penerapan konsep MBS tidak mengandung resiko. Efektivitas model uji coba memerlukan persyaratan dasar, yaitu: akseptabilitas, akuntabilitas, reflektabilitas, dan sustainabilitas. Akseptabilitas artinya adanya penerimaan dari para tenaga kependidikan, khususnya guru dan kepala sekolah sebagai pelaksana dan penanggungjawab pendidikan di sekolah. Akuntabilitas artinya bahwa program MBS harus dapat dipertanggungjawabkan, baik secara konsep, operasional, maupun pendanaannya. Reflektabilitas artinya model MBS yang diuji-cobakan dapat direfleksikan di sekolah lain sehingga perlakuan yang diberikan kepada sekolah uji-coba dapat dilaksanakan di sekolah lain. Sementara sustainabilitas artinya program tersebut dapat dijaga kesinambungannya setelah uji-coba dilaksanakan.

Tahap diseminasi merupakan tahapan memasyarakatkan model MBS yang telah diujicobakan ke berbagai sekolah agar dapat menerapkannya secara efektif dan efisien.³⁵

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya dimaksudkan untuk mengurangi peran Negara (pemerintah) dalam penyelenggaraan pendidikan, sebaliknya memberikan kesempatan kepada masyarakat yang seluas-luasnya untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Karena bukan rahasia lagi bahwa keikutsertaan dan keterlibatan orang tua dan masyarakat terhadap pendidikan selama ini sangat minim. Kalaupun ada, umumnya perhatian yang diberikan hanya berbentuk materi, setelah itu selesai.

Sesungguhnya penerapan MBS ini akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang professional untuk mengoperasikan sekolah, dan dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua).³⁶

³⁵ E. Mulyasa, *Manajemen berbasis Sekolah*, *op. cit*, hlm: 62

³⁶ Hasbullah, *op. cit*, hlm: 80-83

Adapun karena pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, maka strategi yang harus ditempuh adalah sebagai berikut:

- a. Mensosialisasikan konsep MBS ke seluruh warga sekolah melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media massa. Dalam sosialisasi ini hendaknya juga perlu dipahami sistem, budaya, dan sumber daya sekolah.
- b. Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat ke MBS. Tantangannya adalah selisih dari keadaan sekarang dengan keadaan yang diinginkan.
- c. Merumuskan tujuan situasional yang akan dihadapi dari pelaksanaan MBS berdasarkan tantangan yang dihadapi. Setelah itu, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria ini akan digunakan sebagai standar untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.
- d. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi dimaksud antara lain pengembangan kurikulum,

pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependidikan, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat, fasilitas dan fungsi-fungsi lain.

- e. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui SWOT.
- f. Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap.
- g. Membuat rencana jangka pendek, menengah, dan panjang beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut.
- h. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek MBS.
- i. Melakukan pemantauan terhadap proses evaluasi terhadap hasil MBS.³⁷

Dalam kerangka implementasi MBS, sesungguhnya guru itu mempunyai peran yang sangat utama dalam pembangunan inisiatif, oleh karena itu guru dituntut untuk berpartisipasi dalam hal seperti berikut ini:

- a. Perencanaan program pembelajaran. Perencanaan program pengajaran ini menyangkut substansi material, tugas terstruktur dan mandiri bagi siswa, standar pencapaian, instrumen evaluasi, dan sebagainya. Semua itu menjadi acuan dasar kerja guru yang dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan dan konteks pembelajaran berlangsung, baik itu di kelas, di laboratorium, dan di program-program penunjang lainnya.

³⁷ Nurkolis, *op. cit*, hlm: 135-136

- b. Pengembangan program pembelajaran, pada diri guru yang professional akan muncul proses kreatif dalam proses pembelajaran. Dengan kreativitas ini, perencanaan program menjadi acuan kerja yang dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan dan konteks pembelajaran berlangsung.
- c. Pemantauan program pembelajaran. Hal itu dibuat untuk menentukan apakah standar yang dibuat dapat diikuti secara taat asas dan juga memodifikasinya pada tingkat pembelajaran riil.
- d. Peningkatan mutu program pembelajaran. Hal itu sesungguhnya harus berfokus pada detail pembelajaran itu sendiri seperti: material pembelajaran, gaya mengajar guru, metode yang digunakan, media yang dipakai, instrumen evaluasi, pengaturan ruangan, buku-buku, penugasan untuk siswa, dan analisis hasil evaluasi.³⁸

Di sisi lain, ketika pengguna atau pihak yang berkepentingan dituntut andil dalam kerangka implementasi MBS maka, ada tiga hal esensial yang harus dilakukan. *Pertama* adalah pelatihan tentang aplikasi MBS yang efektif disekolah-sekolah. *Kedua* adalah membangun kolaborasi antara sekolah dan masyarakat bagi kepentingan pendidikan persekolahan dan pendidikan masyarakat pada umumnya. *Ketiga* adalah penjelasan mengenai peran dan tanggung jawab masing-masing dari semua komponen MBS, serta hasil yang ingin diharapkan dari pengguna itu.³⁹

³⁸ Sudarwan Danim, *op. cit*, hlm: 169-170

³⁹ *Ibid*, hlm: 155

Dari uraian di atas dapat kita lihat sudah adanya pergeseran tanggung jawab peningkatan mutu dari birokrasi pusat ke unit pengelola pendidikan dalam hal ini sekolah dan lembaga pendidikan lainnya. Dengan kata lain di masyarakat yang semakin kompleks seperti sekarang ini di mana perubahan yang telah membawa pada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat merespon perubahan keinginan dan kebutuhan masyarakat yang sangat bervariasi, dengan berbagai kondisi dan situasi yang berbeda pula sehingga peran birokrasi pusat hanya sekedar merumuskan tujuan pendidikan nasional. Secara umum dan menjadi pendukung kebijakan yang diambil sekolah selama tidak menyimpang dari ketentuan nasional yang telah ditetapkan.

5. Strategi Pelaksanaan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Dalam rangka pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut:

- a. Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih representatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif dan keuangan.
- b. Melakukan evaluasi dari (*self assessment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam

mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek intelektual dan ketrampilan maupun aspek lainnya.

- c. Berdasarkan analisa tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pendidikan nasional yang ingin dicapai.
- d. Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut, sekolah bersama-sama dengan masyarakat merencanakan dan menyusun program jangka panjang dan jangka pendek. Program tersebut memuat sejumlah aktifitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan. Program ini disusun bersama antara sekolah, orang tua dan masyarakat untuk memulai kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang bermutu yang sesuai dengan perkembangan IPTEK yang semakin Global ini.⁴⁰

⁴⁰ Umaldi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* ”sebuah pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah untuk meningkatkan mutu”....Artikel Konsep Dasar MPMBS