

**MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK
PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MTS TERPADU
DARUL QUDWAH TEGAL**



TESIS

**Disusun dan Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Prof. K. H Saifuddin Zuhri Purwokerto
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh
Gelara Magister Pendidikan (M.Pd)**

**NADHIFAH MIZANA AL AZWI
NIM: 201765035**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UIN PROF. K. H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
2024**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 1314 Tahun 2024

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM : 201765035
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Mts Terpadu Darul Qudwah Tegal

Telah disidangkan pada tanggal **25 Juni 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 28 Juni 2024

Direktur,



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.

NIP. 19680816 199403 1 004



ii

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635024, 828250, Fax : 0281-638553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama Peserta Ujian : Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM : 201765035
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. NIP. 19680816 199403 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		12/17/2024
2	Dr. Muh. Hanif, M.Ag., M.A. NIP. 19730605 200801 1 017 Sekretaris/ Penguji		
3	Dr. Atabik, M.Ag. NIP. 19651205 199303 1 004 Pembimbing/ Penguji		12/17/24
4	Dr. Abu Dharin, M.Pd NIP. 19741202 201101 1 001 Penguji Utama		12/17/24
5	Dr. Donny Khoirul Azis, M.Pd.I. NIP. 19850929 201101 1 010 Penguji Kedua		

Purwokerto, 12 Juli 2024

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Muh. Hanif, M.Ag., M.A.
NIP. 19730605 200801 1 017

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth,
Direktur Pascasarjana UIN
Prof. K.H. Saifuddin Zuhri
Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan koreksi serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM : 201765035
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal

Dengan ini, mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb

Purwokerto, 13 Juni 2024
Pembimbing



Dr. Atabik, M.Ag.
NIP. 19651205199303 1 004

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul :

“Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal”

Seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Namun ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis saya kutip dari hasil karya orang lain yang telah saya tuliskan sumbernya, dengan norma kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat pada bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 13 Juni 2024
Hormat Saya,



Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM. 201765035

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MTS TERPADU DARUL QUDWAH TEGAL

Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM : 201765035

ABSTRAK

Pendidikan dalam pelaksanaannya selama ini dikenal sebagai usaha yang berbentuk bimbingan terhadap anak didik guna mengantarkan anak ke arah pencapaian cita-cita tertentu dan proses perubahan tingkah laku ke arah yang lebih. Di antara solusi yang perlu diperhitungkan dan diupayakan dalam membentuk kepribadian dan perubahan tingkah laku ialah melalui pendidikan agama baik secara formal di sekolah maupun secara non formal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Langkah penelitian diawali dengan mengumpulkan seluruh data yang didapat pada wawancara mendalam, catatan observasi, foto kegiatan, foto dokumen, data kurikulum, data pengajar dan juga murid. Data kemudian dibaca dan ditulis berdasarkan dengan rumusan masalah, menghubungkan setiap sub poin dengan data pokok yang kemudian diinterpretasikan dalam bentuk kalimat.

Hasil temuan penelitian pada MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal, Dalam proses pembelajaran di sekolah ini sudah mengikuti sesuai prosedur manajemen kurikulum yaitu menggunakan Silabus dan RPP dalam proses pembelajaran berlangsung, mengabsen ketika memulai pembelajaran untuk mengetahui siapa saja siswa yang tidak masuk pada hari tersebut dan mengevaluasi pembelajaran agar mengetahui dimana letak kesulitan siswa dalam proses pembelajaran. Kurikulum K-13 sangat cocok diterapkan pada sekolah ini, karena sekolah yang baik yaitu sekolah yang mengikuti perkembangan zaman. Kurikulum yang bersifat dinamis dan merupakan kurikulum kebutuhan siswa untuk mengembangkan kompetensi sesuai masa kini dan masa yang akan datang.

Program pengajaran yang sudah diterapkan, yaitu: guru sudah menerapkan program pembelajaran kepada peserta didik dan guru sudah menekankan pada fenomena-fenomena alam, sosial, budaya dan seni melalui pendekatan siswa.

Pada sekolah ini juga tenaga pendidik sudah memenuhi atau mengikuti sesuai peraturan yang ada dan proses pengajaran yang diterapkan juga sudah sesuai dengan proses pembelajaran yang ada di kurikulum 2013.

Kata kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Mutu Pendidikan

SCHOOL-BASED MANAGEMENT FOR IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION AT MTS TERPADU DARUL QUDWAH TEGAL

Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM: 201765035

ABSTRACT

Education in its implementation has so far been known as an effort in the form of guidance for students in order to lead children towards achieving certain goals and a process of changing behavior in a more positive direction. Among the solutions that need to be taken into account and pursued in shaping personality and changing behavior is through religious education, both formally at school and non-formally.

This research uses a qualitative approach. The research step begins by collecting all data obtained from in-depth interviews, observation notes, activity photos, document photos, curriculum data, teacher and student data. The data is then read and written based on the problem formulation, connecting each sub-point with the main data which is then interpreted in sentence form.

The results of research findings at the Darul Qudwah Tegal Integrated MTs, the learning process at this school has followed curriculum management procedures, namely using the syllabus and lesson plans in the learning process, taking attendance when starting learning to find out which students are absent on that day and evaluating learning. to find out where students' difficulties lie in the learning process. The K-13 curriculum is very suitable to be applied to this school, because a good school is a school that keeps up with the times. The curriculum is dynamic and is a curriculum that students need to develop competencies according to the present and the future.

The teaching program that has been implemented, namely: the teacher has implemented a learning program for students and the teacher has emphasized natural, social, cultural and artistic phenomena through a student approach.

At this school, the teaching staff also fulfills or follows existing regulations and the teaching process implemented is also in accordance with the learning process in the 2013 curriculum.

Keywords: School Based Management, Education Quality

TRANSLITERASI

Berdasarkan surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 158/187 dan Nomor 0543b/U/1987 tentang pedoman transliterasi Arab-latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut :

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	Ša	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ĥ	H	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	Ka dan Ha
د	dal	D	De
ذ	žal	Z	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra	R	Er
ز	zai	Z	Zet
س	sin	S	Es
ص	syin	Sy	Es dan Ye
ض	šad	Ş	Es (dengan titik di bawah)
ظ	d'ad	Đ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)

ظ	za	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	fa’	F	Ef
ق	qaf	Q	Qi
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	‘el
م	mim	M	‘em
ن	nun	N	‘en
و	waw	W	W
هـ	ha’	H	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrof
ي	ya’	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	Muta’addidah
عدة	Ditulis	‘iddah

C. *Ta’ Marbūṭah* di akhir kata bila dimatikan ditulis *h*

حكمة	Ditulis	Ḥikmah
جزية	Ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis *h*.

كرامة الاولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-aulyā</i>
----------------	---------	-------------------------

- b. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathāh atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakāt al-fīṭr</i>
------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

-----	fathāh	Ditulis	a
-----	kasrah	Ditulis	i
-----	d'ammah	Ditulis	u

E. Vokal Panjang

Fathāh + alif	Ditulis	Ā
جاهلية	Ditulis	<i>jāhiliyah</i>
Fathāh + ya' mati	Ditulis	Ā
تنسى	Ditulis	<i>tansā</i>
Kasrah + ya' mati	Ditulis	Ī
كريم	Ditulis	<i>karīm</i>
Dlammah + wāwu mati	Ditulis	ū
فروض	Ditulis	<i>furūd'</i>

F. Vokal Rangkap

Fathāh + ya' mati	Ditulis	ai
بينكم	Ditulis	<i>bainakum</i>
Fathāh + wawu mati	Ditulis	au
قول	Ditulis	<i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif+Lam

a. Bila diikuti huruf *Qomariyyah*

أنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan mengguntelah huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)nya

السماء	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	Ditulis	<i>zawā al-furūd'</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

MOTTO

“Kesulitan yang kita alami hari ini, mungkin saja merupakan cara Allah untuk berpesan agar kita berhenti mengejar dunia secara berlebihan. Rasulullah Saw pernah bersabda: - Dunia adalah penjara bagi orang yang beriman dan surga bagi orang kafir -.” (HR. Muslim)



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah hirabbil 'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT. Yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MTS TERPADU DARUL QUDWAH TEGAL”. Sholawat seiring salam selalu terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad Saw beserta keluarga dan para sahabat-Nya, yang selalu kami nantikan syafa'atnya di hari akhir nanti, Aamiin Aamiin Yaa Rabbal Alamin. Dalam menyusun tesis ini penulis tidak dapat bekerja dengan sendirinya melainkan sangat membutuhkan bimbingan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terima kasih dan mempersembahkan tesis ini kepada:

1. Kepada kedua orang tua saya yang sangat luar biasa, almarhumah ummi dan abi yang telah melahirkan, merawat, membesarkan, belajar berjalan, telah membimbing penulis hingga saat ini, serta doa yang tiada pernah putusya selalu terucap untuk kebaikan penulis. Kasih sayangnya yang selalu membakar semangat dalam setiap proses kehidupan, terima kasih dorongan motivasi serta dukungan secara moral dan materi demi mendukung anaknya untuk meraih kesuksesan, semoga kesehatan selalu menyertaimu, jasamu tidak akan pernah tergantikan, Aamiin Aamiin Yarabballalamiin
2. Suami dan adik saya yang selalu memberi semangat, selalu mendoakan dan selalu mendukung dalam setiap perjalanan penulis demi tercapainya cita-cita

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kasih sayang-Nya, bahwa upaya penulis untuk menyelesaikan tugas akhir kuliah berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan yang berarti, sehingga Tesis ini dapat selesai yang berjudul: “MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MTS TERPADU DARUL QUDWAH TEGAL”. Dalam memenuhi syarat untuk meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) Universitas Islam Negeri Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Shalawat serta salam junjungan kita Nabi Muhammad Saw, para sahabat keluarga dan para sahabat serta pengikutnya yang taat dalam menjalankan syariat-Nya. Penulis menyadari akan keterbatasan kemampuan yang ada, baik dari segi kemampuan berfikir maupun fasilitasnya, sudah tentu dari berbagai segi dalam tesis ini masih banyak kekurangannya. Sesungguhnya demikian, penulis telah berupaya semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tesis ini meskipun dalam prosesnya tidak sedikit cobaan dan hambatan yang harus di hadapi, namun Alhamdulillah atas bantuan, saran dan bimbingan dari semua pihak yang telah memberi kemudahan bagi penulis sehingga tesis ini akhirnya dapat terselesaikan, oleh karena itu izinkan penulis untuk mengucapkan terima kasih kepada bapak dan ibu:

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag, Rektor UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
2. Prof. Dr. K. H. Moh Roqib, M.Ag, Direktur UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
3. Dr. Atabik, M.Ag, Wakil Direktur Program Pascasarjana juga selaku Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. sekaligus Dosen Pembimbing, terima kasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini
4. Dr. M. Hanif, M.Ag., M.A. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

5. Drs. Ahmad Zaeni, M.Ag, selaku ketua Pendiri Yayasan Terpadu Darul Qudwah beserta Kepala Madrasah dan guru-guru MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal, terima kasih atas bantuan dan kerja samanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan
6. Keluarga besar dari ummi, abi dan keluarga suami, semoga selalu dalam lindungan Allah SWT. Aamiin-Aamiin Yaa Rabal Alamin
7. Segenap dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mohon kepada Allah SWT, semoga jasa-jasa beliau akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Penulis juga memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang.

Jakarta, 13 Juni 2024

Penulis



Nadhifah Mizana Al Azwi
NIP. 201765035

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	vi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS)	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR BAGAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
E. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II LANDASAN TEORI	13
A. Manajemen Berbasis Sekolah	13
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	13
2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah	19
3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	34
4. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah	37
5. Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah	45
6. Peranan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah	47
7. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah	52

	8. Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah	54
	B. Mutu Pendidikan	61
	1. Pengertian Mutu Pendidikan	61
	2. Karakteristik Mutu Pendidikan	64
	3. Standar Mutu Pendidikan	66
	4. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan	68
	5. Aplikasi Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah (Sekolah Bermutu Terpadu)	71
	6. Analisis Kelebihan dan Kekurangan	73
	7. Implementasi Manajemen Pendidikan	74
	C. Hasil Penelitian Yang Relevan	76
	D. Kerangka Berpikir	80
BAB III	METODE PENELITIAN	81
	A. Tempat dan Waktu Penelitian	81
	B. Jenis dan Pendekatan	81
	C. Data dan Sumber Data	81
	D. Teknik Pengumpulan Data	83
	E. Teknik Analisis Data	84
BAB IV	HASIL PENELITIAN	86
	A. Gambaran Umum Objek Penelitian	86
	B. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan	93
	C. Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah	100
BAB V	SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	103
	A. Simpulan	103
	B. Implikasi	105
	C. Saran	105

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Sekolah Bermutu Terpadu	71
Tabel 4.1	Tenaga Pendidik MTs. Tepadu Darul Qudwah.....	88
Tabel 4.2	Jumlah Siswa Terakhir	88
Tabel 4.3	Jumlah Rombongan Belajar MTs. Terpadu Darul Qudwah.....	89
Tabel 4.4	Sarana dan Prasarana MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal	89
Tabel 4.5	Daftar Biaya Satuan (Unit Cost) Program Tahun 2022/2023	91



DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Struktur Organisasi MTs. Terpadu Darul Qudwah Tahun Pelajaran 2023/2024	91
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan lahirnya Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), yang diikuti dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintahan (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, kemudian Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan PP Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan tentang tiga jalur pendidikan yang saling terkait dan saling mempengaruhi antara ketiganya, yaitu: (1) jalur pendidikan formal, (2) jalur pendidikan nonformal dan (3) jalur pendidikan informal.¹

Kelahiran Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, yang kemudian disempurnakan menjadi Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah mengakhiri era sentralisasi dan kini telah lahir era desentralisasi dan otonomi daerah. Satuan pendidikan sekolah yang dalam era sentralisasi sering disebut sebagai sebuah institusi yang berada pada level paling bawah yang mengurus dunia pendidikan untuk anak-anak bangsa. Kini satuan pendidikan sekolah harus dapat bertanggungjawab untuk dapat mengurus dirinya sendiri, melalui mekanisme yang dikenal dengan manajemen berbasis sekolah (MBS).

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004, Pemerintah telah menyerahkan urusan kewenangan pemerintahan, khususnya urusan pendidikan, dari pemerintah pusat kepada pemerintahan daerah kabupaten/kota, dengan beberapa ketentuan sebagai berikut: *pertama*, ada urusan pemerintah pusat yang absolut dan masih menjadi kewenangannya karena urgensinya tidak dapat didesentralisasikan, yaitu (1) urusan politik

¹ Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah: Dari Teori Sampai Dengan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 1.

luar negeri, (2) urusan pertahanan dan keamanan, (3) urusan justisi atau pengadilan, (4) urusan moneter, (5) urusan fiskal nasional dan (6) urusan agama. Keenam urusan ini diselenggarakan dengan asas sentralisasi, dekonsentrasi atau pelimpahan wewenang oleh pemerintah kepada pemerintah daerah provinsi dan/atau kepada institusi vertikal pusat yang berada di daerah atau tugas pembantuan.

Kedua, urusan pemerintahan yang lain telah didentralisasikan kepada pemerintah daerah kabupaten/kota, baik sebagai urusan yang wajib atau yang bersifat pilihan sesuai dengan kondisi daerah setempat. Dalam hal ini, urusan dalam bidang pendidikan termasuk urusan yang telah diserahkan kepada pemerintah daerah kabupaten/kota, bahkan beberapa di antaranya telah diserahkan sampai kepada satuan pendidikan sekolah. Misalnya, tentang penyelenggaraan sekolah, yang dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). *Ketiga*, ada urusan yang masih menjadi urusan bersama antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, yang pembagiannya diatur berdasarkan pertimbangan dengan kriteria efisiensi dan akuntabilitas.²

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan syarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut adalah melalui pendidikan dengan berbagai program yang dilakukan secara sistematis dan terarah serta mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilandasi oleh nilai-nilai ajaran agama Islam. Pendidikan juga merupakan salah satu kebutuhan pokok yang paling mendasar bagi kehidupan manusia, sebab dengan pendidikan itulah seseorang dapat mengalami perubahan hidup kearah yang lebih baik. Bahkan dengan pendidikan seseorang dapat menguasai berbagai disiplin ilmu dan teknologi sebagai bekal dalam menghadapi era globalisasi yang semakin kompleks.³

Pendidikan dalam pelaksanaannya selama ini dikenal sebagai usaha yang berbentuk bimbingan terhadap anak didik guna mengantarkan anak ke

² Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 2.

³ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, 16.

arah pencapaian cita-cita tertentu dan proses perubahan tingkah laku ke arah yang lebih. Di antara solusi yang perlu diperhitungkan dan diupayakan dalam membentuk kepribadian dan perubahan tingkah laku ialah melalui pendidikan agama baik secara formal di sekolah maupun secara non formal.

Pendidikan pada dasarnya memberikan sumbangan pada semua bidang pertumbuhan individu dalam pertumbuhan jasmani dari struktur fungsional. Pendidikan juga menumbuhkan kesediaan sehingga menghasilkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang betul memperbolehkannya mencapai kesatuan jasmani yang mantap. Untuk itu, proses pendidikan paling tidak memuat lima unsur, yaitu usaha (kegiatan), yang bersifat bimbingan (pimpinan atau pertolongan) dan dilakukan secara sadar; pendidik atau pembimbing/penolong, anak didik atau peserta didik dan tujuan peralatan.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dan dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional itu dituntut kode etik tertentu.⁴

Manajemen mencakup kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan apa yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha mereka.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab VI Pasal 13 Ayat 1 menyebutkan tentang tiga jalur pendidikan yang saling terkait dan saling mempengaruhi antara ketiga, yaitu jalur pendidikan formal, jalur pendidikan non formal dan jalur

⁴ Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Purwokerto: Grafindo Litera Media, 2006), 8.

pendidikan informal.⁵ Pendidikan merupakan bagian terpenting dari kehidupan sekaligus membedakan manusia dengan makhluk lainnya dari hewan juga “belajar” tetapi lebih ditentukan oleh insting nya, sedangkan manusia belajar berarti merupakan rangkaian kegiatan menuju pendewasaan merupakan usaha manusia untuk meningkatkan ilmu-ilmu pengetahuan yang lebih dari lembaga formal maupun nonformal dalam membantu transformasi sehingga dapat dicapai kualitas yang diharapkan.

Seperti yang disebutkan dalam Q.S. Ar-Rahman ayat 1-4 menyatakan:

الرَّحْمٰنُ ۱ عَلَّمَ الْقُرْاٰنَ ۲ خَلَقَ الْاِنْسَانَ ۳ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۴

Artinya: “(Allah) Yang Maha Pemurah, Yang telah mengajarkan Al Quran. Dia menciptakan manusia, mengajarnya pandai berbicara”.⁶

Terpenuhinya standar minimal pendidikan, sebagai Standar Nasional Pendidikan merupakan prasyarat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Termasuk madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah yang berada di bawah binaan Departemen Agama harus memenuhi standar nasional pendidikan tersebut agar tetap eksis. Hal ini ternyata menjadi problematika dalam pengembangan dan peningkatan mutu madrasah, khususnya Madrasah Tsanawiyah.⁷

Secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan. Kata kualitas dari bahasa Inggris yaitu *quality*, kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa Latin *qualitas* yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui Perancis Kuno, yaitu *qualite*. Pada kamus bahasa Inggris kata *quality* mempunyai arti suatu sifat atau atribut yang khas membuat beda dan

⁵ Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 1.

⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Semarang: Toha Putra, 2021), 81.

⁷ A. Qodri A.A, *Pendidikan Agama Islam Untuk Membangun Etika Sosial* (Semarang: Aneka Ilmu, 2003), 33.

memiliki sifat kebaikan tertinggi.⁸

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (life skill), lebih lanjut Sudradjat mengemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (integrated personality) yaitu mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu dan amal.

Upaya peningkatan mutu pendidikan saat ini tidak bisa ditawar-tawar lagi, termasuk peningkatan mutu pendidikan pada madrasah, mengingat kondisi obyektif madrasah masih perlu perhatian semua pihak, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun masyarakat.

Peningkatan mutu sekolah merupakan fondasi untuk terciptanya pendidikan yang berkualitas. Mutu sekolah merupakan salah satu isu sentral dalam pendidikan nasional selain isu-isu lainnya seperti pemerataan, relevansi dan efisiensi manajemen sekolah. Dewasa ini upaya peningkatan mutu sekolah terus dilakukan oleh berbagai pihak baik oleh pihak yayasan sekolah maupun pemerintah sendiri. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa (Nation Character Building) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh mutu pendidikannya.⁹

Peningkatan mutu pendidikan bukan merupakan upaya semata melainkan harus menjadi komitmen dalam semua pihak yang terlibat. Sekolah diberikan kepercayaan untuk melakukan perencanaan, mengorganisir, memimpin dan pengendalian manusia dan sumber daya lain

⁸ Arikunto and Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 19.

⁹ Hendro Widodo and Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah dan Pesantren* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2020), 205.

untuk mencapai tujuan untuk peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Agar mutu pendidikan tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang harus disepakati nasional yang dijadikan indikator evaluasi keberhasilan mutu pendidikan tersebut.¹⁰

Mengingat madrasah dalam sistem pendidikan nasional (Sisdiknas) kedudukannya sama dengan sekolah umum (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003), maka perlakuan pemerintah terhadap madrasah (RA/BA, MI, MTs, MA) juga harus sama dengan sekolah umum agar kualitas atau mutu madrasah juga sama dengan sekolah umum.

Ini berarti, perlu upaya mengejar ketertinggalan madrasah yang selama ini kurang mendapat perhatian pemerintah, karena madrasah pada awalnya tumbuh dan didirikan oleh masyarakat sejak zaman pemerintahan Belanda yang bermula dari sekolah Arab, yang perannya sangat besar dalam kemerdekaan Indonesia.¹¹

Madrasah yang sebagian besar swasta tersebut diupayakan agar dapat memenuhi standar nasional pendidikan, mengejar ketertinggalan dibandingkan dengan sekolah umum yang sebagian besar negeri. Peningkatan mutu madrasah harus dilaksanakan seiring dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyamakan kedudukan madrasah dengan sekolah. Juga peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang harus dipenuhi oleh sekolah dan madrasah.

Maka perlu keterlibatan semua pihak, di samping pemerintah pusat (Diknas dan Depag) juga pemerintah daerah dan masyarakat, termasuk lembaga organisasi sosial kemasyarakatan dalam melakukan upaya pendampingan terhadap madrasah agar menjadi lebih berkualitas.

Bantuan-bantuan yang diberikan masyarakat kepada madrasah (RA, MI, MTs dan MA) selama ini masih sangat minim untuk bisa memenuhi

¹⁰ John M. Echolis and Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia, Cet. XVI, 1988), 460.

¹¹ H. Ahmadi Syukran, *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional dan Kekinian* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010), 34.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Karenanya, madrasah (RA, MI, MTs dan MA) harus mendapat dukungan dana APBN dan APBD sesuai dengan Undang-Undang 1945 (Hasil Amandemen) dan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, serta dukungan dana dari masyarakat, sehingga diharapkan akan dapat memenuhi standar nasional pendidikan sesuai dengan tuntutan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 dan PP Nomor 19 Tahun 2005.

Kiprah madrasah sangat besar, memberikan kontribusi dalam pendidikan nasional di negara RI sejak zaman penjajahan dan kemerdekaan, tetap eksis di tengah keterbatasan dan turut berpartisipasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa serta mendukung terciptanya Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia yang (1) beriman, (2) bertakwa, (3) berakhlak mulia, (4) sehat, (5) berilmu, (6) cakap, (7) kreatif, (8) mandiri, (9) demokratis dan (10) bertanggungjawab.

Dalam Undang-Undang 1945 hasil amandemen ke-4 Tahun 2002 pasal 31 ayat 1 sampai dengan ayat 5 secara jelas ditegaskan sebagai berikut: (1) Setiap WN berhak mendapat Pendidikan, (2) Setiap WN wajib ikut Pendidikan Dasar, (3) Pemerintah mengusahakan satu sistem Pendidikan Nasional yang meningkatkan imtaq dan akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, (4) 20% APBN/APBD untuk pembiayaan pendidikan, (5) Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan.¹²

¹² Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru Dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu* (Jakarta: Depdiknas, 1999), 5.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan atau otonomi kepala sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.¹³

Pada proses pembelajaran pada masa pandemi ini menyebabkan terjadinya penurunan kualitas sumber daya manusia baik dalam aspek kognitif, afektif dan konatif. Di sekolah mengalami banyak permasalahan seperti teknologi dan komunikasi dan juga yang di rasakan oleh siswa yang kurang sumber daya dan faktor pendukung untuk meningkatkan mutu dan kualitas dalam pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut masalah perencanaan, pendanaan, maupun efisien dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah peningkatan kualitas pendidikan yang juga menuntun manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian serius sehingga seluruh komponen pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Peran masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan saat ini sangat minim dalam proses pendidikan seperti pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas.¹⁴

Pentingnya Manajemen Berbasis Sekolah ini tentu tidak hanya menekankan pada segi perencanaan (*planning*), tetapi juga pada pengorganisasian (*organizing*), penggerakan atau menggerakkan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Manajemen Berbasis Madrasah sangat penting dilakukan, sebab berhasil atau tidaknya pendidikan yang dihasilkan oleh madrasah, sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial (manajemen) khususnya kepala madrasah dan semua komponen di dalamnya. Manajemen merupakan suatu kemampuan yang harus ada dan melekat pada diri seseorang

¹³ Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasme, 2001), 4.

¹⁴ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, 20.

khususnya kepala madrasah sebagai pemimpin untuk mengelola, mengatur dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada di madrasah dan juga wakil kepala madrasah, para guru dan semua staf yang ada serta pihak terkait lainnya ikut berpartisipasi dalam memajukan pendidikan dan pembelajaran yang ada di madrasah.

MBS adalah bentuk reformasi pendidikan di mana pada prinsipnya sekolah memperoleh kewajiban (responsibility), wewenang (authority) dan tanggung jawab (accountability) dalam meningkatkan kinerja sekolah dengan menyediakan layanan pendidikan yang menyeluruh dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.¹⁵

Masyarakat mulai menyadari bahwa mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan peran serta pemerintah, kepala sekolah maupun guru, namun juga membutuhkan keterlibatan semua pihak yang berkepentingan (stakeholder) terhadap proses pendidikan. Peran aktif stakeholder inilah yang dapat merumuskan kebijakan-kebijakan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi masing-masing sekolah, karena stakeholder merupakan pihak yang memahami kebutuhan maupun karakteristik pendidikan dalam suatu unit sekolah. Inilah output yang diharapkan dari munculnya MBS di Indonesia yang berimplikasi pada meningkatnya mutu pendidikan di setiap sekolah.¹⁶

Berdasarkan hasil observasi peneliti lakukan tepatnya pada tanggal 22 Agustus 2022, peneliti bertemu langsung dengan Kepala MTs. Terpadu Darul Qudwah yaitu Bapak Afif Habibi, mengatakan bahwa di Sekolah tersebut memang sudah menawarkan Mutu Pendidikan yang lumayan baik dan bagus kepada masyarakat luas terutama untuk anak-anak yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya. Mutu Pendidikan tersebut dapat dilihat dari beberapa prestasi yang telah dimiliki oleh madrasah tersebut baik prestasi dibidang akademik maupun non-akademik. Akan tetapi peneliti menemui beberapa kendala, terutama pada bagian pembelajaran masih mengajar

¹⁵ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), 16.

¹⁶ Arbangi et.al., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2016), 93.

dengan cara menjelaskan saja dan masih banyak yang belum menggunakan media/alat peraga dalam proses pembelajaran, sarana dan prasarana sekolah yang belum memenuhi standar, seperti fasilitas halaman olahraga dan masih ada yang belum sesuai dengan ketentuan Manajemen Berbasis Sekolah pada umumnya.

Dilihat dari beberapa kendala yang peneliti temui, maka dari itu fokus penelitian ini yaitu pada peran manajemen berbasis sekolah dan peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan dari fakta dan permasalahan yang ada, maka peneliti tertarik untuk mengangkat sebuah judul yaitu: Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal.

B. Rumusan Masalah

Untuk mempermudah pencapaian hasil penelitian yang akan dikembangkan secara maksimal, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal?
2. Bagaimana pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal?
3. Apa saja evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui perencanaan Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal
2. Untuk mengetahui pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal
3. Untuk mengetahui evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi pengembang khasanah keilmuan dan pengetahuan, terutama sekolah atau guru yang belum optimal menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolahnya
- b. Penelitian ini sebagai bagian dari usaha untuk memperkaya ilmu pengetahuan khususnya jurusan Manajemen Pendidikan Islam
- c. Hasil penelitian ini dijadikan panduan untuk menerapkan dan meningkatkan manajemen berbasis sekolah dan mutu pendidikan

2. Manfaat Praktis

a. Bagi guru

- 1) Bahan referensi bagi guru untuk melakukan manajemen berbasis sekolah dengan baik agar terciptanya mutu pendidikan di sekolah
- 2) Mendorong para guru untuk membimbing siswa khususnya pada siswa MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal dalam meningkatkan mutu pendidikan

b. Bagi siswa

Untuk mendorong siswa dalam meningkatkan prestasi siswa dengan mengembangkan minat belajar

c. Bagi orang tua

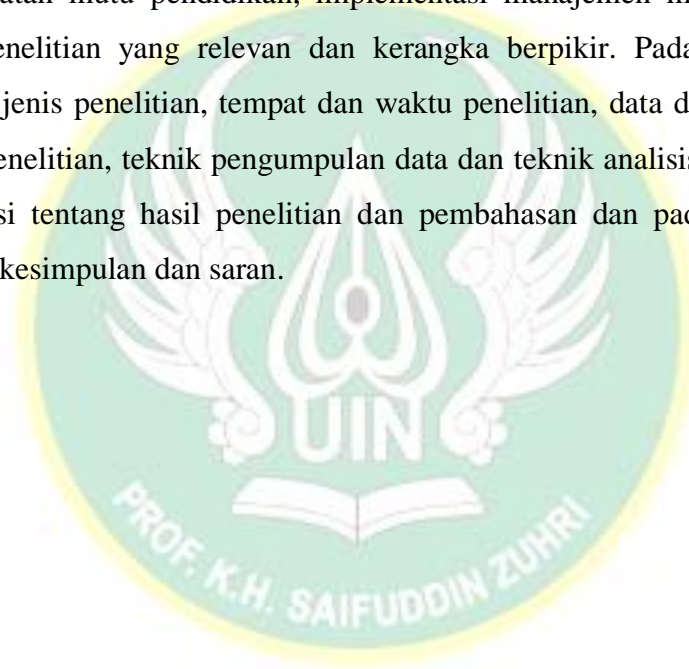
- 1) Meluangkan waktunya untuk membimbing anak lebih teliti dan lebih dekat lagi
- 2) Lebih meningkatkan pendekatan antara orang tua, guru dan anak

d. Bagi sekolah

Sebagai landasan untuk peningkatan manajemen berbasis sekolah yang belum terlaksana dengan baik.

E. Sistematika Penulisan

Pada bab I yaitu pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian. Kemudian pada bab II berupa landasan teori yang meliputi pengertian peran, pengertian manajemen berbasis sekolah, karakteristik manajemen berbasis sekolah, tujuan manajemen berbasis sekolah, strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, manfaat manajemen berbasis sekolah, komponen-komponen manajemen berbasis sekolah, pengertian mutu pendidikan, karakteristik mutu pendidikan, standar mutu pendidikan, upaya peningkatan mutu pendidikan, implementasi manajemen mutu pendidikan, hasil penelitian yang relevan dan kerangka berpikir. Pada bab III berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, fokus penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data. Pada bab IV berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan dan pada bab V berisi tentang kesimpulan dan saran.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen adalah “seni dan ilmu pengetahuan, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu”¹⁷. Moenir, berpendapat bahwa: “manajemen pada hakikatnya berfungsi untuk melakukan semua kegiatan dalam rangka mencapai tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah ditentukan pada tingkat administrasi”¹⁸ penerimaan pembiayaan dengan tujuan untuk memperkirakan kemungkinan bahwa penerima pembiayaan dapat memenuhi kewajibannya.

Nanang Fattah mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.¹⁹ Sementara menurut Sondang Siagian, manajemen adalah kemampuan atau keterampilan seseorang untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain, dan selanjutnya menurut George Terry manajemen adalah kemampuan menyuruh orang lain bekerja guna mencapai tujuan.²⁰

Menurut Marwazi, manusia diberi petunjuk atas kewajiban pengelolaan dengan tujuan untuk kemuliaan dan kebahagiaan kita, sebuah

¹⁷ Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, Cet. V, 2008), 48.

¹⁸ A. Rusdiana and A. Gojin, *Asas-asas Manajemen: Berwawasan Global* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 22.

¹⁹ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), 1.

²⁰ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2000), 5-7

tujuan sebaik apapun ia, semulia apapun ia bila tidak dikelola dengan baik maka akan sia-sia.²¹

Manajemen Pendidikan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan, alasannya bahwa tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah akan tumbuh kesabaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan w guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran.

Manajemen adalah sebuah penataan atas konsep kerja sama beberapa anggota dalam sebuah organisasi atau kelompok yang memiliki tujuan sama untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.²² *School Based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu reformasi sistem pengelolaan yang melibatkan desentralisasi bu-jet dan keputusan-keputusan tentang personil, kurikulum serta pengajaran.²³

Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam dunia pendidikan, yang selama ini bersifat sentralistik (terpusat) dalam kenyataannya setiap tahun kualitas pendidikan belum berhasil ditingkatkan. Maka diusahakan perubahan paradigma dalam sistem pendidikan nasional (Sisdiknas) ke arah desentralisasi dengan penekanan pada otonomi pendidikan di tingkat sekolah atau madrasah, yang disebut sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) seperti yang ditegaskan dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas.

Dalam Undang-Undang Sisdiknas tersebut pasal 51 ayat (1) ditegaskan sebagai berikut: “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini,

²¹ Marwazi, *Manajemen Berbasis Madrasah Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah* (Jambi: IAIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2006), 2.

²² Marwazi, *Manajemen*, 2.

²³ Mukhtar, dkk, *Sekolah Berprestasi* (Jakarta: Nimas Multima, 2001), 45.

pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.

Menurut buku “Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah” yang diterbitkan oleh Direktorat

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah keseluruhan proses perencanaan, mengorganisasikan, mengembangkan dan mengendalikan seluruh pendukung/pengguna (*stake-holder*) sekolah dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan umumnya.²⁴

Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih kepada sekolah), memberikan fleksibilitas atau keluwesan kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha) meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntunan sekolah serta masyarakat yang ada.

Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntunan sekolah serta masyarakat yang ada melalui MBS dapat direncanakan, diorganisasikan, dikembangkan dan dikendalikan semua potensi yang membawa kemajuan sekolah.²⁵

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah keseluruhan proses perencanaan, mengorganisasikan, mengembangkan dan mengendalikan seluruh pendukung/pengguna (*stakeholder*) sekolah dan sumber daya

²⁴ Mukhtar and Widodo Suparto, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Fifamas, 2003), 16.

²⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktek* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 47.

sekolah untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan umumnya. Pemberlakuan otonomi daerah membawa implikasi terhadap perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan. Berangkat dari pengalaman empiris pendidikan Indonesia masa lalu, otonomi daerah bidang pendidikan, bahkan sampai pada otonomi sekolah. Tampaknya akhir-akhir ini konsensus dan komitmen tersebut mulai terbentuk, sehingga menjadi peluang bagi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan, sebagai berikut:

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru
- b. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan.²⁶

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain. Kemudian memodifikasi, merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini.

Dalam pembuatan MBS ini kita harus memiliki prinsip POAC dalam proses organisasi, POAC dalam management menjadi salah satu metode

²⁶ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), 25.

yang digunakan untuk mengelola organisasi, ini dilakukan agar dapat berjalan dan berkembang dengan baik, perlu tata kelola yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Ada empat POAC yang harus dimiliki yaitu:

a. Planning

Planning merupakan sebuah proses menyusun suatu kerangka kerja yang objektif guna untuk mengejar tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Dalam membuat sebuah perencanaan yang perlu dibahas adalah tujuan/goal perusahaan dan upaya yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Membuat keputusan juga merupakan bagian dalam proses planning. Keputusan yang diambil harus memperhatikan masa depan dan setiap keputusan yang dibuat harus berhubungan dengan tujuan yang ingin dikejar atau mendukung dalam mencapai tujuan. Selain itu, dibutuhkan pula pengaturan yang efektif dan efisien dari lingkup manajer, karyawan dan pekerjaan itu sendiri.

b. Organizing

Setelah merencanakan semua hal yang dibutuhkan, selanjutnya adalah proses mengatur tim atau divisi, mengatur jadwal kerja, juga mengelompokkan tiap individu sesuai kemampuannya.

c. Actuating

Actuating mengimplementasi rencana ke dalam bentuk aksi menjadi langkah penting untuk mencapai sukses dalam bisnis. Dalam hal ini, tiap divisi diharapkan untuk mulai bisa mengerjakan tugasnya sesuai deskripsi pekerjaan masing-masing dengan mengaktualisasi ide dasar/rencana bisnis yang sudah diberikan. Dengan rencana matang dan proses aktualisasi yang sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan, sistem manajemen bisa berjalan dengan halus. Tapi untuk mewujudkan hal ini, diperlukan kerja keras, kerja cerdas dan kerja sama. Semua divisi harus seirama dalam mengeksekusi rencana.

d. Controlling

Controlling merupakan aksi yang dilakukan untuk memastikan alur kerja bisnis berjalan sesuai rencana. Bahkan tiga poin di atas (planning, organizing dan actuating) tidak akan berjalan sempurna tanpa ada kontrol yang layak. Dalam hal ini, mengontrol bisa dimaknai sebagai aktivitas menjaga bisnis supaya tetap eksis. Mengontrol semua proses aktualisasi termasuk aspek penting dalam manajemen yang ideal. Tujuan utama controlling adalah untuk menjaga semua proses berjalan sesuai apa yang direncanakan.

Kontrol yang dimaksud merupakan tugas utama dari pemimpin atau koordinator tiap divisi. Kontrol umumnya mencakup semua aspek, termasuk aktivitas bisnis yang sedang berjalan, kenyamanan semua individu yang terlibat, waktu yang diperlukan tiap divisi, juga lainnya. Tujuan dari kontrol yaitu memastikan bahwa semua aktivitas yang dilakukan dalam bisnis sesuai dengan kerangka kerja yang dibuat berdasarkan konsep dasar. Jika suatu saat muncul masalah di luar rencana, pemimpin harus mampu memberi solusi, tentunya masih mengacu dengan rencana kerja. Hasil akhirnya adalah, semua aktivitas yang dikerjakan akan memberi hasil maksimal.²⁷

Berdasarkan pengertian di atas, Nanang Fattah menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat.²⁸ Sedangkan E. Mulyasa menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah dan melibatkan

²⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. IV, 2005), 33.

²⁸ Nanang Fattah, *Modul Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Penerbitan Universitas Terbuka, 2004), 13.

masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.²⁹

Jadi peneliti menyimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah keseluruhan proses perencanaan, mengorganisasikan, mengembangkan dan mengendalikan seluruh pendukung/pengguna (*stakeholder*) sekolah dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan pada umumnya. MBS juga merupakan proses mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah, yaitu: kepala sekolah, siswa, guru, karyawan dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha).

2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan antara yang satu dengan yang lain dapat diketahui dengan bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya.

Beberapa kinerja yang dapat menjadi acuan adalah proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan, Komparasi karakteristik mutu pendidikan dan mutu jasa lainnya ada beberapa perbedaan.

Untuk menguraikan karakteristik manajemen berbasis sekolah, pendekatan yang dapat memandunya adalah pendekatan sistem yaitu *input-output*. Itu karena sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada *input*, *ouput* dan *output*. Berikut akan diuraikan mengenai *output* dan diakhiri *input*. Hal ini karena *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang *proses* memiliki tingkat kepentingan satu

²⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 33.

tingkat lebih rendah dari *output* dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*.³⁰

a. Output yang diharapkan

Berdasarkan MBS, sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah merupakan prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan *output* berupa prestasi non akademik (*non-academic achievement*).

Output prestasi akademik misalnya, nilai Ujian Nasional/ nilai Ujian Sekolah, lomba karya ilmiah remaja, lomba mata pelajaran, cara-cara berpikir (kritis, kreatif, divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah). *Output prestasi non-akademik* misalnya, keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, keagamaan dan kepramukaan.

b. Proses

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

1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi atau recall, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktikkan

³⁰ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2007), 9.

dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar untuk melakukan (*learning to do*), belajar untuk hidup bersama (*learning to live together*) dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

Proses belajar-mengajar merupakan kegiatan utama di sekolah. Sekolah diberi keterbatasan memilih strategi, metode dan teknik/model pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik peserta didik, karakteristik guru dan kondisi sekolah.

Secara umum, proses pembelajaran dan pengajaran harus berpusat pada layanan peserta didik (*student centered*), yang menekankan pada keaktifan peserta didik dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru harus mampu menciptakan kondisi, memfasilitasi dan mendorong keaktifan peserta didik dalam proses pembelajaran, dengan menerapkan berbagai metode atau teknik pembelajaran yang bervariasi dan merangsang keaktifan peserta didik, misalnya *active learning*, *cooperative learning*, *quantum learning* dan teknik pembelajaran lainnya yang berpusat pada peserta didik (*student centered learning*).

Proses belajar mengajar adalah inti dari pelaksanaan MBS. Melalui proses pembelajaran yang baik akan menciptakan produk pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, proses pembelajaran harus benar-benar memperhatikan hal-hal yang berhubungan langsung secara nyata dengan peserta didik. Keberhasilan belajar yang dicapai peserta didik harus mencakup aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

2) Kepemimpinan sekolah yang kuat

Pada sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyasikan semua

sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif atau prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Sekolah memiliki lingkungan (*iklim*) belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable*). Oleh karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman dan tertib melalui dengan mengupayakan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan kepala sekolah sangat penting sekali.³¹

4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Sekolah yang menerapkan MBS harus menyadari tentang hal ini. Oleh karenanya, pengelolaan tenaga kependidikan harus dilakukan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbalan jasa.

5) Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu harus tertanam di sanubari seluruh warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh

³¹ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah (Konsep dan Praktik Implementasi)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 120.

profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut:

- a) Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang
 - b) Kewenangan harus sebatas tanggungjawab
 - c) Hasil harus diikuti penghargaan (rewards) atau sanksi (punishment)
 - d) Kolaborasi dan sinergi, bukan kompetensi, harus merupakan basis untuk kerja sama
 - e) Warga sekolah merasa aman dengan pekerjaannya
 - f) Atmosfir keadilan (fairness) harus ditanamkan
 - g) Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya dan
 - h) Warga sekolah merasa memiliki sekolah³²
- 6) Sekolah memiliki “Teamwork” yang kompak, cerdas dan dinamis
- Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh manajemen berbasis sekolah, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerja sama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari bagi semua warga sekolah.³³
- 7) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)
- Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

³² Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 121.

³³ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 122.

8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

Sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki. Makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab dan makin besar pula tingkat dedikasinya.

9) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.³⁴

10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologi dan fisik)

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

11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

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

³⁴ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 123.

Perbaikan secara terus-menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah. Karena itu, sistem mutu yang baku harus ada sebagai acuan bagi perbaikan. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu.³⁵

12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah harus selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga harus mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin akan terjadi. Menjemput bola adalah padanan kata yang tepat untuk istilah antisipatif.³⁶

13) Sekolah memiliki komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah dan juga sekolah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.³⁷

14) Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas pendidikan merupakan aspek yang berkaitan dengan pertanggungjawaban lembaga (sekolah atau institusi pendidikan) dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Secara sederhana, akuntabilitas pendidikan juga dapat diartikan sebagai pertanggungjawaban atas keberhasilan proses

³⁵ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 123.

³⁶ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 123.

³⁷ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 124.

belajar mengajar dan perkembangan peserta didik dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pertanggungjawaban ini termasuk adanya kesediaan untuk disalahkan tatkala terjadi kegagalan dalam proses pendidikan tersebut.

Pendek kata, akuntabilitas pendidikan merupakan kesediaan memberikan keterangan kepada dinas, walikota, BPKP, BPK dan stakeholders.³⁸

15) Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Sekolah yang efektif harus memiliki kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya (*sustainabilitas*) baik dalam program maupun pendanaannya. Sustainabilitas program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya.

Sustainabilitas pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. Sekolah memiliki kemampuan menggali dana yang bersumber dari masyarakat dan tidak sepenuhnya bergantung pada subsidi dari pemerintah bagi sekolah-sekolah negeri.³⁹

c. Input Pendidikan

1) Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas

Secara formal sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah dan disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.⁴⁰

³⁸ Muhammad A.R, *Pendidikan di Alaf Baru: Rekonstruksi Atas Moralitas Pendidikan* (Yogyakarta: Primashopie Press, 2003), 1.

³⁹ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 125.

⁴⁰ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 126.

2) Sumber daya tersedia dan siap

Sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (uang peralatan, perlengkapan, bahan dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumber daya manusia.⁴¹

Secara umum, sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumber daya yang ada harus mahal, akan tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumber daya yang ada di lingkungan sekolahnya. Karena itu, diperlukan kepala sekolah yang mampu memobilisasi sumber daya yang ada di sekitarnya.

3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi yang tinggi terhadap sekolahnya. Implikasi jelas, yaitu bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Sekolah yang menerapkan MBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah harus memiliki komitmen dan

⁴¹ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 126.

motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru harus memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah.⁴²

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

5) Fokus pada pelanggan (khususnya peserta didik)

Pelanggan terutama peserta didik, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari semua ini adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari peserta didik.⁴³

6) Input manajemen

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki *input* manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah *input* manajemen. Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif.

Input manajemen yang dimaksud meliputi tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai penuntun warga sekolah untuk bertindak dan adanya

⁴² Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 127.

⁴³ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 127.

sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah ditentukan dapat dicapai.

Dalam rangka pelaksanaan MBS, fungsi-fungsi sekolah yang semula dikerjakan oleh Pemerintah Pusat/Dinas Pendidikan Provinsi/Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten, sebagian didesentralisasikan kepada sekolah untuk dijalankan secara profesional. Hal ini berarti bahwa terdapat fungsi-fungsi tertentu (prinsipil) yang tidak dapat dilimpahkan sepenuhnya ke sekolah, sebagian porsi kewenangan Dinas Pendidikan Provinsi, sebagian merupakan porsi kewenangan Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten dan sebagian porsi lainnya dilimpahkan ke sekolah.⁴⁴

Adapun fungsi-fungsi yang sebagian porsinya di garap oleh sekolah dalam kerangka MBS meliputi: (1) proses belajar mengajar, (2) perencanaan dan evaluasi program sekolah, (3) pengelolaan kurikulum, (4) pengelolaan ketenangan, (5) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, (6) pengelolaan keuangan, (7) pelayanan peserta didik, (8) hubungan sekolah masyarakat dan (9) pengelolaan iklim sekolah. Uraian fungsi-fungsi yang digarap oleh sekolah dalam kerangka MBS tersebut adalah sebagai berikut:

a) Pengelolaan proses belajar mengajar

Proses belajar mengajar (PBM) adalah kegiatan utama sekolah. Sekolah diberi kebebasan dalam memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik peserta didik, karakteristik guru dan kondisi riil sumber daya yang tersedia, serta sesuai dengan tuntutan kurikulum. Dalam hubungan ini, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang diterapkan harus berpusat pada peserta didik (*student centered learning*). Pembelajaran yang berpusat pada

⁴⁴ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 128.

peserta didik menekankan pada keaktifan belajar peserta didik, bukan pada keaktifan mengajar guru.

Oleh karena itu, cara-cara belajar peserta didik aktif perlu diterapkan dalam proses pembelajaran, seperti *active learning*, *cooperative learning*, *quantum learning* dan sebagainya.⁴⁵

b) Perencanaan dan evaluasi program sekolah

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*) yang berorientasi pada peningkatan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis program kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis tersebut, selanjutnya sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

Selain itu, sekolah diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang bersifat internal. Evaluasi ini dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan mengevaluasi hasil-hasil program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus dilaksanakan secara jujur dan transparan agar dapat mengungkap informasi atau fakta secara objektif.

c) Pengelolaan kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu, dalam implementasinya sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi) tanpa mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.

Hal ini sejalan dengan diberlakukannya Kurikulum Satuan Tingkat Pendidikan (KTSP). KTSP merupakan bentuk operasional pengembangan kurikulum dalam konteks

⁴⁵ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 129.

desentralisasi pendidikan dan otonomi daerah, yang akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak positif terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah, khususnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam KTSP, sekolah memiliki “*full authority and responsibility*” dalam menetapkan kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan visi, misi dan tujuan satuan pendidikan.⁴⁶

d) Pengelolaan ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan dilakukan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran dan sebagainya) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan/imbai jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri sampai saat ini tetap ditangani oleh birokrasi di atasnya.

e) Pengelolaan fasilitas (peralatan dan perlengkapan)

Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah mulai dari pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, sampai pengembangan. Hal ini disadari oleh kenyataan bahwa sekolahnya yang paling mengetahui kebutuhan akan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang berhubungan secara langsung dengan proses pembelajaran.⁴⁷

f) Pengelolaan keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah.

⁴⁶ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 131.

⁴⁷ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*, 131.

Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya, sehingga desentralisasi pengalokasian/penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan “kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan” (*income generating activities*), sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

g) Pelayanan peserta didik

Pelayanan peserta didik, mulai dari penerimaan peserta didik baru, pengembangan/pembinaan/pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni sejak dahulu telah didesentralisasikan, tetapi sekolah perlu meningkatkan intensitas dan ekstensitasnya.

h) Hubungan sekolah-masyarakat

Esensi hubungan sekolah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya, hubungan sekolah-masyarakat sejak dahulu telah didesentralisasikan, tetapi sekolah perlu meningkatkan intensitas dan ekstensitasnya.

i) Pengelolaan iklim sekolah

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah dan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada peserta didik (*student centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar peserta didik. Iklim sekolah sudah

merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

Karena mutu pendidikan tidak bisa diukur hasilnya pada saat itu, kecuali aspek kognitifnya. Disebabkan jasa pelayanan pendidikan tidak berwujud benda (intangible) namun secara kualitatif jasa pelayanan pendidikan dapat dilihat dari soft indikator seperti kepedulian dan perhatian pada keinginan/harapan dan kepuasan pelanggan jasa pendidikan.⁴⁸

Menurut Levavic dalam Bafadal terdapat tiga karakteristik kunci MBS, yaitu sebagai berikut:

- a. Kekuasaan dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan peningkatan mutu pendidikan di desentralisasikan kepada para sekolah
- b. Domain dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, penerimaan siswa baru dan kurikulum
- c. Walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan ke sekolah-sekolah, namun diperlukan adanya sejumlah regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab sekolah.⁴⁹

Menurut Depdiknas ada beberapa karakteristik input pendidikan yang diharapkan⁵⁰, penjelasannya secara ringkas sebagai berikut, yaitu:

- a. Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas secara formal sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan tujuan

⁴⁸ Ahmad Zaini Aziz, *Manajemen Berbasis Sekolah Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah* (Yogyakarta: Program Magister Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2015), 82.

⁴⁹ Levavic dalam Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 72.

⁵⁰ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), 7.

- b. Sumber daya tersedia dengan siap merupakan input penting yang diperlukan untuk kelangsungan proses pendidikan di sekolah
 - c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
 - d. Memiliki harapan prestasi tinggi sekolah yang menerapkan MBS
 - e. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)
 - f. Input manajemen sekolah yang menerapkan MBS memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah.⁵¹
3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Hadiyanto mengemukakan bahwa tujuan MBS adalah untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu menyangkut efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan.⁵² Hal diungkapkan oleh Mulyasa bahwa MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.⁵³ Sementara itu menurut Umaedi tujuan MBS ialah untuk memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, pemecahan masalah sekolah serta tim kerja, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, penghargaan, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa ia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol, luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik yang bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, warga sekolah diberdayakan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tinggi.⁵⁴

Sedangkan Depdiknas menjelaskan bahwa tujuan MBS yaitu: 1). Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, 2). Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam

⁵¹ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, 58.

⁵² Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 70.

⁵³ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 25

⁵⁴ Hendro Widodo and Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan*, 191.

penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, 3). Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya dan 4). Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.⁵⁵

Fattah berpendapat bahwa MBS bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat atau *local stakeholders* mempunyai keterlibatan yang tinggi (*high involvement model*). Kekuatan model keterlibatan tinggi adalah memberikan kerangka dasar bahwa setiap unsur akan dapat berperan dalam meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan kesempatan pendidikan.⁵⁶

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa MBS bertujuan memberi wewenang, tanggung jawab, mengurus permasalahan sekolah, berdasarkan aspirasi atau kehendak warga sekolah. Pemberian wewenang dan tanggung jawab ini kemudian diharapkan dapat tercapai tujuan sekolah. Masing-masing sekolah diberi kewenangan untuk mengatur sekolahnya sesuai dengan potensi warga sekolahnya sehingga dapat menunjukkan keunggulan dan distingsi keunggulannya masing-masing dalam upaya meningkatkan mutu sekolah.

Sedangkan menurut Mulyasa tujuan manajemen berbasis sekolah, yaitu:

- a. **Peningkatan efisiensi**, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi
- b. **Peningkatan mutu**, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah

⁵⁵ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*, 5.

⁵⁶ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, 5.

- c. **Peningkatan pemerataan**, antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.⁵⁷

MBS memberikan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelola sumber daya dan pembangunan strategis. MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepada sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pimpinan sekolah untuk kepentingan tersebut diperlukan persiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan peranannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Kewajiban sekolah. Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan kelulusan pengawasan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan profesional
- b. Kebijakan dan prioritas pemerintah. Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan huruf dan angka (*literacy and numeracy*) efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan
- c. Peran orang tua dan masyarakat. MBS menurut hubungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat serta mengefisienkan sistem
- d. Peran profesionalisme dan manajerial. Manajerial berbasis sekolah menurut perubahan-perubahan tingkah laku kepada sekolah, guru dan

⁵⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 20.

tenaga administrasi-administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan peranan yang bersifat profesional dan manajerial

- e. Pengembangan proses dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan.⁵⁸

4. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Implementasi MBS adalah pelaksanaan atau penerapan model manajemen yang menempatkan sekolah sebagai suatu unit yang otonom, yaitu yang harus mengatur kehidupannya sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhannya, dengan pelibatan partisipasi aktif masyarakat.⁵⁹

Keberhasilan implementasi MBS dapat dicapai melalui beberapa tahapan strategis yang mendukung ketercapaian tujuan MBS secara optimal. Menurut Slamet PH agar pelaksanaan MBS berhasil, upaya-upaya yang harus dilakukan dalam implementasi yaitu: 1). Mensosialisasikan konsep MBS ke seluruh warga sekolah, 2). Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah, 3). Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBS berdasarkan tantangan nyata, 4). Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya, 5). Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT, 6). Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yaitu dengan tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap, 7). Sekolah membuat rencana untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut, 8). Melaksanakan program-

⁵⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 5.

⁵⁹ H. Furtasan Ali and Budi Ilham Maliki, *Manajemen Pendidikan* (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2021), 225.

program dan 9). Pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil MBS.⁶⁰

Implementasi MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Dari ketujuh strategi yang ditempuh dalam implementasi MBS di atas, diperjelas kembali oleh Nurkholis sebagai berikut:

a. Melakukan Sosialisasi

Sekolah merupakan sistem yang merupakan unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Untuk itu semua unsur sekolah harus memahami konsep MBS “apa”, “mengapa” dan “bagaimana” MBS diselenggarakan. Sosialisasi MBS ke seluruh unsur sekolah dapat dilakukan melalui seminar, diskusi, forum ilmiah dan media massa.

b. Menentukan Tujuan Situasional Sekolah

Perumusan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBS berdasarkan tantangan yang dihadapi. Tujuan situasional dalam rencana pengembangan sekolah pada umumnya mencakup langkah-langkah perumusan visi, misi, tujuan sekolah dan strategi pelaksanaannya.⁶¹

1) Visi

Setiap sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan dibawa agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan kehidupannya.

Perumusan visi sekolah sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan sekolah. Visi sekolah harus dikomunikasikan

⁶⁰ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (Yogyakarta: Depdiknas, Universitas Negeri Yogyakarta, 2000), 3.

⁶¹ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasinya* (Jakarta: Grasindo, 2003), 135.

dengan baik sebagaimana yang diungkapkan oleh Foreman sebagai berikut:

“Contemporary orthodox demands that leaders shall pass personal visions of a brighter future for themselves and their organization and will be able to communicate and demonstrate with vigor, persuasiveness and conviction. Without vision, there can be no clear direction, no corporate way forward and no commitment. Vision is the distinguishing feature of the leadership role”.

Artinya dalam merumuskan visi seorang pemimpin harus melibatkan dan memperhatikan kemauan dan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Dengan demikian, seorang pemimpin yang membawa perubahan diharapkan membangkitkan dan menggerakkan orang lain untuk bersama-sama merumuskan visi.⁶²

2) Misi

Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi tersebut. Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

3) Tujuan dan Sasaran Situasional

Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan. Tujuan merupakan apa yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah yang bersangkutan dan kapan tujuan akan dicapai. Sasaran adalah penjabaran tujuan yaitu sesuatu yang akan dicapai/dihasilkan sekolah dalam jangka waktu yang lebih singkat dibanding dengan tujuan sekolah.

⁶² Tony Bush and Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education* (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2000), 10.

Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa kecilnya sasaran tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah.

4) Mengidentifikasi Fungsi-fungsi untuk Pencapaian Sasaran

Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud antara lain pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan non kependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat, fasilitas dan fungsi-fungsi lain.

c. Melakukan Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Untuk mengetahui kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya yang dicapai melalui membandingkan faktor dengan kondisi nyata dan faktor dalam kriteria kesiapan. Yang dimaksud dengan kriteria kesiapan adalah faktor yang memenuhi kriteria untuk mencapai tujuan/sasaran situasional yang diketahui melalui perhitungan atau pertimbangan-pertimbangan yang bersumber pada pencapaian sasaran.

d. Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan

Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan yaitu tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan dan adanya ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang ditetapkan tidak akan dicapai. Langkah-langkah pemecahan persoalan pada hakikatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman agar menjadi kekuatan dan/atau peluang.

e. Membuat Rencana Jangka Pendek, Menengah dan Jangka Panjang

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk merealisasikan program yang telah direncanakan. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan dalam melaksanakan MBS, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

f. Melaksanakan Program

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua siswa dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif dan menggunakan teori-teori yang mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

g. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan

Mengetahui tingkat keberhasilan program MBS, sekolah perlu melaksanakan evaluasi pelaksanaan program baik jangka pendek, maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dapat dilakukan setiap akhir semester untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Evaluasi program jangka menengah dilakukan setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu yang telah mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan. Dengan ini dapat diketahui kelemahan dan kekuatan program untuk diperbaiki pada tahap-tahap berikutnya.

Sedangkan Strategi Implementasi MBS menurut Badan Perencanaan Pendidikan Nasional (BPPN) dan Bank Dunia telah mengembangkan strategi implementasi MBS, yaitu yang meliputi pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, penahapan pelaksanaan MBS dan perangkat pelaksanaan MBS.

a. Pengelompokan Sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, strategi yang perlu dilakukan pertama-tama adalah dengan melakukan pengelompokan sekolah yang berdasarkan kemampuan manajemen, yang mana dalam hal ini tentu saja dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam pengelompokan sekolah tersebut sedikitnya akan ditemui tiga kategori sekolah, yakni: sekolah yang baik, sekolah yang sedang dan sekolah yang kurang, yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang dan ketinggalan.

Kelompok-kelompok sekolah itu adalah sebagai berikut:

- 1) Kelompok sekolah yang baik, yang ditandai dengan: (1). Sekolah dengan kemampuan manajemen tinggi, (2). Kepala sekolah dan guru yang berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan), (3). Partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dukungan dana), (4). Pendapatan daerah dan orang tua tinggi dan (5). Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar.
- 2) Kelompok sekolah yang sedang, yang ditandai dengan: (1). Sekolah dengan kemampuan manajemen sedang, (2). Kepala sekolah dan guru berkompetensi sedang (termasuk kepemimpinan), (3). Partisipasi masyarakat sedang (termasuk dukungan dana), (4). Pendapatan daerah dan orang tua sedang dan (5). Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah sedang.
- 3) Kelompok sekolah yang kurang, yang ditandai dengan: (1). Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah, (2). Kepala sekolah dan guru berkompetensi rendah (termasuk kepemimpinan), (3). Partisipasi masyarakat rendah (termasuk dukungan dana), (4). Pendapatan daerah dan orang tua rendah dan (5). Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada.

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda antara

satu kelompok sekolah dengan kelompok sekolah lainnya. Perencanaan implementasi harus mengacu pada variasi tersebut dan mempertimbangkan kemampuan setiap sekolah. Perencanaan yang merujuk pada kemampuan sekolah sangat perlu, khususnya untuk menghindari penyeragaman perlakuan (treatment) terhadap sekolah.

Perbedaan kemampuan manajemen mengharuskan perlakuan yang berbeda terhadap setiap sekolah sesuai tingkat kemampuan masing-masing dalam menyerap paradigma baru yang ditawarkan MBS, misalnya suatu sekolah mungkin hanya memerlukan pelatihan untuk mampu melaksanakan MBS, namun sekolah lain masih memerlukan dukungan-dukungan tambahan dari pemerintah agar dapat menerapkan paradigma baru tersebut. Dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah, kewajiban dan kewenangan sekolah terhadap pelaksanaan MBS, dapat dibedakan antara satu sekolah dan sekolah lain. Pemerintah berkewajiban melakukan upaya-upaya maksimal bagi sekolah yang kemampuan manajemennya kurang untuk mempersiapkan pelaksanaan MBS. Namun demikian, untuk jangka panjang MBS akan ditentukan oleh bagaimana suatu sekolah mampu menyusun rencana sekolah dan melaksanakan rencana tersebut.

b. Penahapan Implementasi MBS

Sebagai suatu paradigma pendidikan baru, selain perlu memperhatikan kondisi sekolah, implementasi MBS juga memerlukan penahapan yang tepat. Dengan kata lain, harus dilakukan secara bertahap.

Penerapan MBS secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana serta partisipasi masyarakat. Kompleksitas permasalahan pendidikan di Indonesia, yang juga diidentifikasi secara rinci oleh Bank Dunia, akan

mempengaruhi kecepatan waktu pelaksanaan MBS. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, MBS diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap, yaitu jangka pendek (tahun pertama sampai dengan tahun ketiga), jangka menengah (tahun keempat sampai tahun keenam) dan jangka panjang (setelah tahun keenam).

Fattah menyatakan bahwa penahapan implementasi MBS ini secara garis besar meliputi tiga tahap, yaitu sosialisasi, piloting dan desiminasi.

Tahap sosialisasi merupakan tahap penting mengingat luasnya wilayah Nusantara, terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi, baik cetak maupun elektronik. Karena itu, masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan. Banyak perubahan, baik personal maupun organisasional yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru.

Dengan begitu masyarakat dapat beradaptasi lebih baik dengan lingkungan yang baru. Dalam mengefektifkan pencapaian tujuan perubahan. Diperlukan kejelasan tujuan dan cara yang tepat, baik menyangkut aspek proses maupun pengembangan.

Tahap piloting merupakan tahap uji coba agar penerapan konsep MBS tidak mengandung risiko, efektivitas model uji coba memerlukan persyaratan dasar, yaitu akseptabilitas, akuntabilitas, replikabilitas 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. Replikabilitas, artinya model MBS yang diujicobakan dapat direplikasi di sekolah lain sehingga perlakuan yang diberikan kepada sekolah uji coba dapat dilaksanakan pada sekolah lain. Sementara sustainabilitas, artinya

program tersebut dapat dijaga kesinambungannya setelah uji coba dilaksanakan.

c. Perangkat Implementasi MBS

Sekolah memerlukan pedoman-pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksananya pengelolaan MBS yang mengakomodasi kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah dan partisipasi masyarakat. Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman (guidelines) umum yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Perangkat implementasi ini perlu dikenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek.

Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah juga merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah. Adapun yang dikandung rencana tersebut adalah visi dan misi sekolah, tujuan sekolah dan prioritas-prioritas yang akan dicapai, serta strategi-strategi untuk mencapainya.⁶³

5. Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Sudrajat (2004: 134), mengemukakan beberapa pendekatan atau strategi yang dapat digunakan bagi keberhasilan MBS, yaitu:

- a. Penggunaan pendekatan *total quality management* dalam manajemen berbasis sekolah. Lembaga pendidikan sebagai suatu sistem dalam ekosistem lingkungan harus dapat berfungsi sebagai *open-system* yang progresif.
- b. Perubahan fungsi kepala sekolah yang semula lebih banyak menggunakan kewenangan berdasarkan Surat Keputusan (SK), menjadi seorang *school principal* yang *competent* dan *qualified*, sebagai seorang *school director* yang mampu menetapkan visi, misi

⁶³ H. Furtasan Ali and Budi Ilham Maliki, *Manajemen Pendidikan*, 228.

- dan tujuan sekolah, yang harus siap menjadi tumpuan bagi keberhasilan manajemen pendidikan di sekolah.
- c. Perubahan fungsi guru, yang semula lebih banyak bertugas sebagai pengajar, kembali menjadi seorang guru yang profesional, kompeten dan berkualifikasi, yang mampu berfungsi sebagai *curriculum developer* dan promotor pembelajaran yang berfungsi mempromosikan fasilitas belajar bagi siswa (*promoting facility for students learning*), serta manajer kelas yang andal.
 - d. Suprasistem pendidikan hendaknya dapat memandang sekolah sebagai satu unit lembaga tempat terlaksananya penyelenggaraan pendidikan yang memiliki kewenangan utuh, yang perlu didukung, baik secara material maupun tenaga dan pemikiran. Dengan kata lain, suprasistem hendaknya dapat juga berfungsi sebagai *supporting unit* di samping superordinar.

Berdasarkan uraian tersebut maka dalam menyukseskan pelaksanaan MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat digunakan strategi Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Pelaksanaan MBS dengan strategi TQM akan lebih mengefektifkan dan mengefisienkan pencapaian mutu pendidikan karena pencapaian mutu didasarkan pada trilogi TQM, yaitu: a). Perencanaan mutu secara profesional, b). Pengendalian mutu secara terpadu dan c). Peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Agar pelaksanaan dan pengembangan MBS berhasil dengan baik maka sekolah harus benar-benar memiliki kewenangan yang utuh, yang perlu didukung, baik secara material maupun tenaga dan pemikiran oleh semua pihak yang berkepentingan.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa implementasi MBS dalam peningkatan mutu pendidikan adalah model pengelolaan pendidikan di sekolah yang memiliki otonomi dan kemandirian dalam memberdayakan semua komponen pendidikan yang ada, serta memiliki dukungan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang terkait dalam peningkatan mutu pendidikan secara efektif dan efisien.

6. Peranan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam implementasi MBS kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dan strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Mulyasa peranan tersebut meliputi peranan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader dan motivator yang disingkat menjadi peranan kepala sekolah sebagai EMASLIM. Setiap peranan itu dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut:

a. Sebagai Edukator

Peranan kepala sekolah sebagai edukator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: a). Membina mental, moral, fisik dan artistik tenaga kependidikan, b). Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan pada guru, c). Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, d). Mendorong para guru untuk menggunakan waktu secara efektif dan efisien bagi kepentingan pembelajaran, e). Membimbing guru dan untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari secara profesional, f). Membimbing peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler dan g). Memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik kepada guru.⁶⁴

Jadi dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah sebagai edukator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yang pada dasarnya yaitu dengan membimbing, mengembangkan dan menggerakkan semua potensi para guru dan siswa untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang berkualitas.

b. Sebagai Manajer

Peranan kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: a). Memberdayakan semua sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi,

⁶⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 98.

misi dan tujuan pendidikan, b). Bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal dan c). Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah.⁶⁵

Kepala sekolah sebagai manajer juga memiliki peranan untuk:

- 1) Membantu sekolah merealisasikan tujuan-tujuan pendidikan yang telah dirumuskan
- 2) Memperlancar proses pembelajaran dengan mengembangkan proses pembelajaran yang lebih efektif
- 3) Menyediakan wadah atau unit organisasi yang produktif
- 4) Menciptakan suatu iklim agar manajer pendidikan dapat tumbuh dan berkembang, dan
- 5) Memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pembelajaran yang efektif.⁶⁶

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam peranannya sebagai manajer, dalam implementasi MBS yaitu dengan meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah harus membantu, memperlancar, memfasilitasi, memberdayakan, mengembangkan dan mendorong semua pihak yang terlibat atau yang berkepentingan dalam pelaksanaan pendidikan, terutama adalah para guru, siswa, orang tua dan komite sekolah untuk memberikan kontribusi secara kolaboratif, sinergis, efektif dan optimal bagi peningkatan mutu pendidikan.

c. Sebagai Administrator

Peranan kepala sekolah administrator dalam implementasi MBS adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: a). Mengelola kurikulum yang diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan, pratikum dan kegiatan belajar di perpustakaan, b). Mengelola administrasi peserta didik yang

⁶⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 103.

⁶⁶ Tabrani, *Manajemen Kependidikan* (Bandung: Media Pustaka, 1993), 78.

diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, kegiatan ekstrakurikuler dan hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik, c). Mengelola administrasi personalia yang diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru dan non guru, d). Mengelola administrasi sarana dan prasarana yang diwujudkan dalam pengembangan data administrasi gedung, ruang, mebel, alat mesin kantor, buku pustaka, alat laboratorium dan alat bengkel dan workshop, e). Mengelola administrasi kearsipan yang diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat-menyurat dan f). Mengelola administrasi keuangan yang diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan dari berbagai sumber masukan.⁶⁷

Jadi dapat disimpulkan, bahwa implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, peranan kepala sekolah sebagai administrator adalah mengelola berbagai bidang administrasi sekolah untuk menunjang kelancaran, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dan peningkatan mutu pendidikan. Tanpa pengelolaan administrasi sekolah secara utuh, peningkatan mutu di sekolah tidak akan terwujud dengan baik.

d. Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

⁶⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 107.

Peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan maksimal.⁶⁸

Jadi kesimpulannya, bahwa peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan yang meliputi segala upaya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah untuk menciptakan keadaan yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan optimal di sekolah.

e. Sebagai Leader/Pemimpin

Peranan kepala sekolah sebagai leader atau pemimpin dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu:

- 1) Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir dan berpendapat kepada kelompok personal untuk menetapkan keputusan yang memenuhi aspirasi mereka,
- 2) Mengembangkan suasana kerja sama yang efektif dengan memberi penghargaan dan pengakuan terhadap para personal yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada diri sendiri dan kesediaan menghargai orang lain,
- 3) Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat atau buah pikiran dengan sikap menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat di dalam kegiatan kelompok atau organisasi dan tumbuh perasaan bertanggungjawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan dan
- 4) Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan maupun kelompok dengan memberikan

⁶⁸ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 185.

petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.⁶⁹

Jadi dapat disimpulkan, bahwa implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya mengembangkan kemampuan mengeluarkan pendapat, mengakui kemampuan, menumbuhkan sikap saling menghargai, serta memberikan petunjuk-petunjuk dalam menyelesaikan masalah di kalangan personal yang dipimpin.

f. Sebagai Inovator

Menurut Mulyasa, mengungkapkan bahwa dalam perannya sebagai inovator kepala sekolah harus menunjukkan cara-cara melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatik, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.

Konstruktif yang artinya kepala sekolah harus dapat membina para tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kreatif yang disini maksudnya bahwa kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Delegatif yang artinya kepala sekolah harus dapat mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan dan kemampuan masing-masing. Integratif artinya kepala sekolah harus mengintegrasikan semua kegiatan secara sinergis untuk mencapai tujuan secara efektif, efisien dan produktif.

Rasional dan objektif merupakan kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif. Pragmatis maksudnya bahwa kepala sekolah harus menetapkan kegiatan dan target sesuai dengan kemampuan tenaga kependidikan dan sekolah. Keteladanan yang dimaksud artinya bahwa kepala sekolah harus memberikan contoh yang baik bagi semua tenaga kependidikan, dan

⁶⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 235.

adaptabel serta fleksibel berarti kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru.⁷⁰

g. Sebagai Motivator

Peranan kepala sekolah sebagai motivator dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat diwujudkan dengan memberikan motivasi kepada semua tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif,

Pemberian motivasi oleh kepala sekolah dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik motivasi, yaitu:

- 1) Pemberian pujian dan penghargaan,
- 2) Pemberian kepercayaan untuk melakukan suatu pekerjaan, tugas atau kegiatan,
- 3) Pemberian peluang atau kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan yang bersifat kreatif inovatif
- 4) Pemberian insentif atau imbalan,
- 5) Menciptakan iklim kerja yang harmonis dan menyenangkan, dan
- 6) Memberikan teladan yang baik.⁷¹

Jadi dapat disimpulkan, bahwa dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah harus mampu mendidik, mengelola, menyupervisi, memimpin dan memotivasi semua tenaga kependidikan agar bekerja secara cerdas, efektif, profesional, disiplin, inovatif dan antusias.

7. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

Pelaksanaan MBS di sekolah bermanfaat untuk mendirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Menurut Depdiknas (2000), manfaat manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya dibandingkan dengan

⁷⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 118.

⁷¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 237.

lembaga-lembaga lainnya, sehingga dia dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya

- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
- c. Sekolah bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.

Sedangkan Menurut E. Mulyasa secara umum manfaat yang bisa diraih dalam melaksanakan MBS, antara lain sebagai berikut:

- a. Sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya, karena bisa lebih mengetahui peka kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi
- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input dan output pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
- c. Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dalam memenuhi sekolah karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya
- d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana masyarakat turut serta mengawasi.⁷²

Selanjutnya, manfaat Manajemen Berbasis Sekolah yaitu dapat menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik dan masyarakat yang lebih luas dengan ikut merumuskan keputusan yang menyangkut pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut

⁷² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 18-19.

pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan *monitoring* dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli atau kekuasaan absolut dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan peranannya sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab.

Jadi berdasarkan uraian di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa manfaat MBS terutama adalah dapat meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh, efektif dan efisien dengan partisipasi aktif berbagai pihak yang bekepentingan.

8. Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Perlu disadari bahwa reformasi manajemen pendidikan persekolahan dengan menggunakan model MBS merupakan tuntutan yang mendesak. Selama ini sekolah ditempatkan pada posisi yang kurang berdaya, karena hampir seluruh kegiatan operasional pendidikan tergantung pada birokrasi di atasnya.⁷³

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua komponen sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga sekolah lebih mandiri.

Pada hakikatnya tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah efisiensi, peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan. Semua itu bisa diperoleh dari adanya keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan

⁷³ Nanang Fattah, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 40.

sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol dan penyederhanaan birokrasi.

Ada 3 komponen dalam pelaksanaan peningkatan mutu pembelajaran yaitu:

- a. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)
- b. Peran serta masyarakat
- c. Dan peningkatan mutu belajar mengajar melalui peningkatan mutu pembelajaran yang disebut dengan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM)

E. Mulyasa, sedikitnya terdapat tujuh komponen manajemen yang harus mendapatkan perhatian dan perbaikan secara berkesinambungan dalam rangka mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah, yaitu manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, serta manajemen layanan khusus.⁷⁴

- a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran Manajemen Kurikulum, adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum.⁷⁵ Kepala Sekolah merupakan seorang manajer di sekolah, ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah.

Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya ada empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.⁷⁶

⁷⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 39.

⁷⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, Cet. IV, 2011), 191.

⁷⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 41.

b. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan pengembangan dan pemberhentian. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan pegawai) mutlak harus diterapkan oleh kepala sekolah agar dapat mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Sesuai dengan hal ini, maka seorang kepala sekolah harus dapat mencari, memposisikan, mengevaluasi, mengarahkan, memotivasi dan mengembangkan bakat setiap guru dan pegawainya serta mampu menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Kurikulum dan program pengajaran merupakan pijakan dalam proses pendidikan yang diselenggarakan pada sebuah lembaga pendidikan, Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional telah dilakukan Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Akan tetapi sekolah juga bertugas dan berwenang mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan masyarakat setempat. Dalam manajemen berbasis sekolah di Indonesia untuk muatan lokal mengharuskan setiap satuan pendidikan diharapkan dapat mengembangkan dan memunculkan keunggulan program pendidikan tertentu sesuai dengan latar belakang tuntutan lingkungan sosial masyarakat.

Dengan otonomi sekolah dalam arti luas mempunyai fungsi untuk menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan sehingga setelah siswa menyelesaikan pendidikan pada satuan pendidikan mereka siap pakai sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dalam organisasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan sumber

daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁷⁷

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga pendidik dan kependidikan pada sekolah sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan sekolah, memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, sekolah dan masyarakat.⁷⁸

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen Kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik tersebut. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan dianggap sangat penting untuk bisa mewujudkan masyarakat madani khususnya dalam tata kehidupan dalam berpendidikan. Ini juga karena lembaga pendidikan adalah masyarakat dalam skala kecil namun sangat berpengaruh. Di samping itu, upaya-upaya dalam pelaksanaannya pun harus bisa dilakukan. Misalnya saja dengan melakukan penataan urusan kesiswaan secara baik, tertib dan juga teratur.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan setidaknya memiliki tugas utama yang harus

⁷⁷ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, 230.

⁷⁸ Departemen Pendidikan Nasional, Modul DIKLAT, *Manajemen Pemberdayaan Sumber daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*, tahun 2008, 6.

diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.⁷⁹

d. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan dapat diartikan sebagai manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif dan efisien maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidika. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain, Dengan kata lain setiap kegiatan dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Hal ini penting, terutama dalam rangka MBS, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dan, apa lagi dalam kondisi krisis seperti sekarang ini.⁸⁰

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

- 1) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum maupun khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan Pendidikan

⁷⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 46.

⁸⁰ E . Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 47-48.

- 2) Orang tua atau peserta didik
 - 3) Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat ditegakan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua.⁸¹
- e. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid sebagai pelajar.

⁸¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 48.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat adalah proses mengelola komunikasi sekolah dengan masyarakat mulai dari kegiatan perencanaan sampai dengan pengawasan terhadap proses dan hasil kegiatan sekolah. Sedangkan menurut Mulyasa, tujuan dari hubungan sekolah dengan masyarakat adalah:

- 1) Memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik
- 2) Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat
- 3) Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.⁸²

g. Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus adalah suatu proses kegiatan memberikan pelayanan kebutuhan kepada peserta didik untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Jenis-Jenis Layanan Khusus bagi Peserta Didik: a). Layanan bimbingan dan konseling, b). Layanan perpustakaan, c). Layanan kantin/kafetaria, d). Layanan kesehatan. Pelayanan khusus diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Pendidikan di sekolah antara lain juga berusaha agar peserta didik senantiasa berada dalam keadaan baik. Baik disini menyangkut aspek jasmani maupun rohaninya.

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari manajemen berbasis sekolah (MBS) yang efektif dan efisien. Manajemen layanan khusus lainnya adalah layanan kesehatan dan keamanan.

⁸² E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 50.

Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu: “manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, bab II pasal 4).⁸³

B. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan. Dalam konteks mutu pendidikan, pada hakikatnya tujuan lembaga pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut.

Oleh karena itu, dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka lembaga, dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha atau kegiatan manajemen mutu harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Mutu pendidikan dapat dilihat dari tiga hal, yakni *input* (masukan), *proses* dan *output* (keluaran). *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan dan peserta didik) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang dan bahan, dsb). *Input*

⁸³ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 52.

perangkat lunak meliputi (struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb). *Input* harapan berupa (visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah).⁸⁴

Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, maka makin tinggi juga mutu input tersebut.

Peningkatan mutu pada hakikatnya merupakan upaya perubahan. Oleh karena itu, proses perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan adalah suatu keharusan dan keniscayaan. Tanpa ada proses perubahan tidak ada mutu pendidikan. Mutu pendidikan adalah hasil proses perubahan, dengan demikian proses perubahan menjadi sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Perubahan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara komprehensif, yang meliputi berbagai komponen yang berpengaruh dan determinan terhadap peningkatan mutu. Komponen-komponen itu seperti peserta didik, tenaga pendidikan, pengelola pembina, komite sekolah, sarana prasarana, media, sumber belajar, kurikulum, metode dan teknik, manajemen sekolah, proses pembelajaran dan lingkungan sekolah. Hal demikian, karena pendidikan merupakan suatu sistem yang komponen-komponennya saling berpengaruh satu dengan yang lainnya dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, perubahan yang dilakukan secara parsial tidak akan efektif bagi peningkatan mutu pendidikan.

Tantangan dunia pendidikan kita saat ini semakin berat dan kompleks. Mutu pendidikan kita dalam berbagai aspek masih rendah bila dibandingkan dengan mutu pendidikan di negara-negara lain, di Asia, terlebih di dunia. Ini menunjukkan bahwa SDM pendidikan kita masih lemah sehingga masalah ini berdampak pula pada out pendidikan, berupa SDM yang lemah pula. Oleh karena itu, untuk menjawab tantangan tersebut perlu dibangun SDM pendidikan yang handal dan kompetitif, baik pada

⁸⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, 52.

level penentu kebijakan, perencanaan, maupun pelaksana pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan program, proses pembelajaran, proses monitoring dan evaluasi. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengoordinasian dan penyerasian input dilakukan secara harmonis sehingga menciptakan pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*).

Output pendidikan adalah kinerja sekolah, yang artinya prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari (kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya). Kualitas sekolah bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (1). Prestasi akademik (nilai ulangan umum, nilai Ujian Nasional, karya ilmiah, lomba akademik) dan (2). Prestasi non akademik (IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejujuran dan kegiatan pengembangan diri).

Pada tingkat sekolah, mutu dapat dirumuskan sebagai tingkat keberhasilan sekolah dalam mewujudkan *output* yang diharapkan. Persoalannya adalah hal-hal apa saja yang dapat disebut sebagai indikator dan tingkat keberhasilan sekolah? Umumnya orang menganggap suatu sekolah cukup berhasil jika para lulusannya (sekurangnya sebagian besar di antaranya) memiliki karakteristik yang diharapkan, baik meliputi aspek kemampuan intelektual/akademik, maupun aspek watak dan keterampilan.

Sebagai contoh, sebuah SMA dapat dianggap berhasil jika banyak lulusannya diterima di perguruan tinggi yang baik, karena ini sesuai dengan misi yang diemban oleh SMA, yaitu mempersiapkan peserta didik untuk memasuki perguruan tinggi, atau sekurangnya sebuah SMA dapat dikatakan berhasil jika berdasarkan evaluasi akhir para lulusannya

memenuhi persyaratan pengetahuan, keterampilan dan watak yang diharapkan.⁸⁵

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah, seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim, yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan, yaitu:

- a. Kepemimpinan kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal dan disiplin kerja yang kuat
- b. Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat” kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa
- c. Guru; pelibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di sekolah
- d. Kurikulum; adanya kurikulum yang tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan) dapat dicapai secara maksimal
- e. Jaringan kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap dalam dunia kerja.⁸⁶

2. Karakteristik Mutu Pendidikan

Komparasi karakteristik mutu pendidikan dan mutu jasa lainnya ada beberapa perbedaan. Karena mutu pendidikan tidak bisa diukur hasilnya pada saat itu, kecuali aspek kognitifnya. Disebabkan jasa pelayanan pendidikan tidak berwujud benda (intangible) namun secara kualitatif jasa

⁸⁵ Husein Umar, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen* (Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada, Cet. VI, 2011), 40

⁸⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 56.

pelayanan pendidikan dapat dilihat dari soft indikator seperti kepedulian dan perhatian pada keinginan/harapan dan kepuasan pelanggan jasa pendidikan.⁸⁷ Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi input, proses, output maupun outcome. Ada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu:

- a. Kinerja (performa) yakni berkaitan dengan aspek fungsional sekolah meliputi: kinerja guru dalam mengajar baik dalam memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap, pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik dengan kinerja yang baik setelah menjadi sekolah favorit.
- b. Waktu wajar (timelines) yakni sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat.
- c. Handal (reliability) yakni usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan lama dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dan cenderung meningkat dari tahun ke tahun.
- d. Data tahan (durability) yakni tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan.
- e. Indah (aesthetic) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik.
- f. Hubungan manusiawi (personal interface) yakni menunjang tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya warga sekolah saling menghormati, demokrasi dan menghargai profesionalisme.
- g. Mudah penggunaannya (easy of use) yakni sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam di kembalikan tepat waktu.
- h. Bentuk khusus (feature) yakni keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi).

⁸⁷ Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu* (Yogyakarta: Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012), 33.

- i. Standar tertentu (conformance to specification) yakni memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal.
- j. Konsistensi (consistency) yakni keajegan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataanya.
- k. Seragam (uniformity) yakni tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam dalam berpakaian.
- l. Mampu melayani (serviceability) yakni mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas.
- m. Ketepatan (accuracy) yakni ketepatan dalam pelayanan misalnya sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah.

Karakteristik mutu pendidikan berkaitan dengan aspek fungsional sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mengajar. Guru merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu ia dituntut untuk mengenal tempat bekerjanya itu. Guru perlu memahami faktor-faktor yang langsung dan tidak langsung menunjang proses belajar mengajar, sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat dan usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah menjadi prinsip agar pihak yang dilayani merasa senang dan puas atas layanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia.⁸⁸

3. Standar Mutu Pendidikan

Standar mutu adalah seperangkat tolak ukur kinerja sistem pendidikan yang mencakup masukan, proses, hasil, keluaran serta manfaat

⁸⁸ Soetjipto and Rafli Kosasi, *Profesi Guru* (Jakarta: Renika Cipta, Cet. I, 2000), 146.

pendidikan yang harus dipenuhi oleh unit-unit kerja, mutu dari sudut pandang yang berbeda menggunakan tolak ukur yang berbeda.

Sebagian orang menggunakan tolak ukur berdasarkan kondisi sekolah, sebagian lain menggunakan tolak ukur prestasi hasil belajar, dan pendapat yang lebih luas menyatakan bahwa tolak ukur mutu pendidikan perlu ditinjau dari berbagai tolak ukur yang relevan.⁸⁹

Hari Sudradjat menyatakan pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (life skill), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (integrated personality) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu dan amal.⁹⁰

Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah NKRI, yang meliputi 8 (delapan) muatan standar, yaitu:

- a. Standar Isi (SI), mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- b. Standar Proses (SP), pada satuan pendidikan merupakan pelaksanaan proses pembelajaran secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.
- c. Standar Kompetensi Lulusan (SKL), untuk pendidikan dasar dan menengah melaksanakan Peraturan Menteri Nomor 22 Tahun 2006 tentang standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah serta

⁸⁹ Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan*, 44.

⁹⁰ Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK* (Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005), 17.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah.

- d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK), di mana pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
 - e. Standar Sarana dan Prasarana (SSP), setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
 - f. Standar Pengelolaan (SPI), dalam satuan pendidikan dilakukan oleh manajemen memiliki kewenangan untuk mengelola sekolah sedemikian rupa.
 - g. Standar Pembiayaan (SPb), yang dilakukan dalam manajemen sekolah sesuai dengan standar nasional pendidikan terdiri atas biaya investasi bantuan pendidikan, biaya personal biaya operasional satuan pendidikan.
 - h. Standar Penilaian Pendidikan (SPP), yang dilakukan di sekolah dasar mengacu pada sistem penilaian berkelanjutan yang dikembangkan oleh tim jaringan kurikulum.⁹¹
4. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam kerangka untuk memenuhi tuntutan dan kepuasan pelanggan atau pengguna jasa pendidikan diperlukan upaya yang jitu. Upaya tersebut diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan melalui optimalisasi sumber daya sekolah yang secara langsung dapat meningkatkan mutu sekolah.

⁹¹ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 48.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Meningkatkan mutu sekolah dapat pula ditingkatkan melalui beberapa cara, seperti 1). Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui Ujian Nasional atau Ujian Daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*Scholastic Aptitude Test*), sertifikat kompetensi dan profil portofolio (*portofolio profile*), 2). Membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*), 3). Menciptakan kesempatan baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur, 4). Meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi, 5). Membantu peserta didik memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan.⁹²

Upaya peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM), yang artinya merupakan salah satu pendekatan dalam usaha melakukan perbaikan, peningkatan dan perubahan secara berkelanjutan atas proses, jasa, manusia, produk dan lingkungan. Namun, pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya, yaitu: 1). Fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal, 2). Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, 3). Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, 4). Memiliki komitmen jangka panjang, 5). Membutuhkan kerja sama tim, 6). Memperbaiki proses secara berkesinambungan, 7). Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, 8). Memberikan kebebasan yang terkendali, 9). Memiliki kesatuan tujuan dan 10). Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.⁹³

⁹² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori*, 78-79.

⁹³ Daniel C Kambey, "Manajemen Kualitas Total dalam Pendidikan (Terjemahan Buku *Total Quality Management*, Edward & Sallis (2004))", *Jurnal Pascasarjana Universitas Negeri Manado*: 34-45.

Upaya diatas menguatkan bahwa orientasi peningkatan mutu terletak pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan/ stakeholder. Kepuasan dan kebanggaan pelanggan yang menerima layanan pendidikan harus diprioritaskan. Hal ini menimbulkan konsekuensi bahwa pemberian kepuasan secara terus menerus dan berkelanjutan harus ditingkatkan karena kepuasan pelanggan merupakan proses yang selalu berubah. Penekanan pada pemberian kepuasan kepada *stakeholder* merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap lembaga pendidikan Islam, jika lembaga tersebut menginginkan untuk mampu bersaing. Hal ini menuntut pengelola lembaga pendidikan Islam harus dapat membaca kecenderungan masyarakat ke depan sehingga dapat menentukan upaya apa yang dapat dilakukan terkait dengan penjaminan mutu pendidikan.

Keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggannya, sekolah dikatakan berhasil jika:

- a. Peserta didik puas dengan layanan sekolah, misalnya puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah, intinya peserta didik menikmati situasi sekolah
- b. Orang tua puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua. Misalnya, puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan peserta didik maupun program-program sekolah
- c. Pihak pemakai. Penerima lulusan (perguruan tinggi, industri dan masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan
- d. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah. Misalnya dalam pembagian kewajiban kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, honorarium/gaji dan sebagainya.

5. Aplikasi Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah (Sekolah Bermutu Terpadu)

Manajemen mutu terpadu dalam pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan disebut juga Sekolah Bermutu Terpadu (*Total Quality School TQS*). Pada dasarnya, sekolah bermutu terpadu memiliki lima pilar, yaitu:

- a. Fokus terhadap pelanggan, baik internal maupun eksternal
- b. Adanya keterlibatan total
- c. Adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah
- d. Adanya komitmen dan
- e. Adanya perbaikan yang berkelanjutan.⁹⁴

Mutu dalam pendidikan meminta adanya komitmen pada kepuasan customer dan komitmen untuk menciptakan sebuah lingkungan yang memungkinkan para staf dan siswa menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya.

Kelima pilar mutu dalam sekolah bermutu terpadu dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Sekolah Bermutu Terpadu

Pilar-pilar Mutu	Kekuatan	Kelemahan
Fokus pada Customer	Kita secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orang tua dan wakil-wakil komunitas untuk merumuskan keinginannya	Kita tidak menanggapi keluhan/kepedulian staf, siswa, orang tua atau komunitas
Keterlibatan Total	Para staf sama-sama bertanggung jawab untuk memecahkan masalah saat mengembangkan sekolah bermutu terpadu	Secara umum, staf menunggu manajemen atau orang lain memecahkan masalah
Pengukuran	Kita mengumpulkan data untuk mengukur perbaikan	Kita tidak mencatat kemajuan kita, kita

⁹⁴ Arcaro, Jerome S, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (Terjemahan) (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 38.

	kita dan untuk mengembangkan solusi	hanya berjalan menuju masalah berikutnya
Komitmen	Manajemen memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan, sistem dan proses yang dibutuhkannya untuk mengubah cara kerja guna memperbaiki mutu dan meningkatkan produktivitas	Dukungan untuk mutu terisolasi dan tidak diakui oleh staf, siswa dan komunitas
	Kita secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan	Kita mengisi dengan hal-hal sebagaimana adanya dan sekalipun ada masalah kita tidak menganggapnya sebagai masalah

Baik kualitas maupun model-model perbaikan sekolah mengembangkan sistem pandang pendidikan. Pada program sekolah terpadu mereka memfokuskan dan bukan pada komponen-komponen program yang terpisah di dalam program tersebut. Kedua model itu, mengakui pentingnya secara kolaboratif mengembangkan keyakinan, misi dan outcomes yang diharapkan siswa. Kedua model tersebut juga mendorong pengembangan konsensus staf/orang tua untuk berubah dan cara yang diperlukan untuk mencapai perubahan yang dilakukan. Model-model ini memfokuskan pada hasil. Model-model mendorong staf dan siswa mengidentifikasi berbagai ukuran untuk untuk menggambarkan kinerja.

Model perbaikan sekolah dan proses mutu, sama-sama berupaya untuk mengidentifikasi praktek terbaik. Praktek terbagik digunakan sebagai standar yang digunakan untuk mengukur semua perbaikan. Outcomes yang diharapkan dan misi sekolah, perbaikan berkelanjutan yang merupakan komponen pokok kedua model. Begitu staf akrab dengan mutu dan proses

perbaikan sekolah maka mereka akan mengidentifikasi setiap proses pendidikan, mulai dari membersihkan lantai sampai mengelola kelas.

Proses mutu memperkaya model perbaikan sekolah dengan memberikan pada profesional pendidikan perangkat dan teknik yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang dibutuhkan. Mutu memfokuskan pada penggunaan data untuk mengefektifkan perubahan. Evaluasi dan penilaian merupakan komponen pokok dalam kedua model tersebut.

6. Analisis Kelebihan dan Kekurangan

Kelebihannya yaitu:

- a. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran
- b. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting
- c. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran
- d. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah
- e. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran dan biaya program-program sekolah
- f. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level

Dengan kelebihan-kelebihan di atas tentunya manajemen ini mempunyai sisi kelemahan dalam pelaksanaannya, yang diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Penerapan manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu juga mengalami masalah, khususnya di daerah pedesaan atau daerah yang terpencil (*remote area*), banyak orang tua siswa dan masyarakat di pedesaan yang tidak mau terlibat dalam kegiatan Komite Sekolah. Masalahnya ternyata bukan hanya karena masalah kapasitasnya yang rendah, tetapi lebih karena budaya yang hanya menyerahkan bulat-

bulat urusan pendidikan kepada pihak sekolah. Bahkan, dalam beberapa kasus, penerapan MBS lebih sebagai instrumen politik untuk membangun kekuasaan. Dengan MBS, seakan-akan pemerintah telah memberikan otonomi kepada sekolah, padahal sesungguhnya sekolah dan masyarakat belum siap untuk menerima sesuatu itu

- b. Penerapan MBS di sekolah di banyak negara berkembang, walaupun bagaimana sering tidak memperoleh dukungan yang memadai dari pihak penguasa lokal maupun dari masyarakat. Pemerintah daerah yang lemah tidak dapat diharapkan untuk mendukung pelaksanaan prinsip manajemen modern (demokratis, transparan dan akuntabel)
- c. Sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang dipimpin bergerak karena “perintah” atasan, bukan karena rasa tanggungjawab. Yang memimpin sebaliknya, terkadang tidak memberi kebebasan berinisiatif, mendelegasikan wewenang
- d. Kepala sekolahnya masih cenderung menampilkan gaya kepemimpinan otoriter, hal ini karena lemahnya kemandirian sekolah akibat pembinaan pemerintah yang sangat sentralistik. Birokratik, formalistik, konformistik, uniformistik dan mekanistik. Pembinaan yang demikian ini tidak memberdayakan potensi sekolah
- e. Dalam manajemen mutu pendidikan adalah terkadang tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, namun tindak lanjutnya tidak dilaksanakan. Akibatnya pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak ditandai oleh peningkatan mutu.⁹⁵

7. Implementasi Manajemen Pendidikan

Pada saat ini diperlukan adanya dukungan manajemen yang efektif dan efisien dalam organisasi pendidikan, karena semakin besarnya perhatian dan pengakuan dari berbagai pihak. Peserta didik perlu dibangun

⁹⁵ Sofan Amri, *Manajemen Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah* (Jakarta: PT. Prestasi Pustaka Raya, 2013), 304-307.

mentalitasnya, sehingga mampu berpikir kreatif dan mampu mengembangkan minat serta bakatnya untuk mampu bersaing di dunia kerja dan bisa bekerja secara professional dan berdedikasi yang tinggi terhadap profesinya. Manajemen merupakan proses pendayagunaan semua sumber daya dalam rangka mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan. Pendayagunaan yang melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan disebut manajemen.⁹⁶

Lembaga pendidikan akan lebih efektif dalam memberikan pendidikan yang baik pada peserta didiknya apabila lembaga pendidikan dikelola dengan baik. Dan hal ini membuktikan bahwa mutu manajemen dan kepemimpinan merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan sekolah yang berhasil. Sekolah harus mampu menampung aspirasi masyarakat dan dunia kerja untuk dapat diterima dan diminati oleh konsumen pendidikan. Sehingga sekolah benar-benar menerapkan manajemen yang efektif untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan dapat dirasakan oleh konsumen pendidikan tersebut. Untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas harus ada pelayanan yang terus menerus yang senantiasa menjaga standar mutunya dan tentunya adanya kerjasama pihak internal dan eksternal sekolah yang terus-menerus dibina dan dilakukan secara baik serta terencana. Sekolah sebagai institusi pendidikan yang merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis.

Dalam kegiatan sekolah bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, tetapi sekolah berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan. Kegiatan sekolah ini adalah pengelolaan sumber daya manusia yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dengan tuntutan kebutuhan masyarakat bangsa perlu

⁹⁶ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), 1.

dikelola, diatur, dicatat dan diberdayakan agar dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal.⁹⁷

Di Indonesia pendekatan manajemen berbasis sekolah disamping diposisikan sebagai kritik atas penyelenggaraan pendidikan yang selama ini tersentralisasi. Pendidikan sentralisasi tidak mendidik manajemen sekolah untuk belajar mandiri, baik dalam hal manajemen kepemimpinan maupun dalam pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber daya dan terutama membangun partisipasi masyarakat untuk memiliki sekolah. Peningkatan pengaruh sekolah, perlu dukungan meliputi pemerintah daerah, komite sekolah (kepala sekolah, guru, orang tua siswa dan tokoh masyarakat, serta peserta didik). Pengambilan keputusan bersama di kalangan stakeholders pada level sekolah merupakan kunci utama dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah.⁹⁸

Secara sederhana manajemen mempunyai arti yang sangat luas dan bisa masuk dalam ranah ilmu lainnya. Lebih dikenal bahwa manajemen sering digunakan dalam suatu lembaga atau organisasi yang telah ada. Melihat dari sini bahwa pendidikan yang berada dalam suatu lembaga tentunya tidak bisa lepas dari manajemen atau pengelolaan untuk mengembangkan tercapainya tujuan pendidikan.

C. Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian ini menjadi salah satu acuan yang penting dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut adalah penelitian terdahulu terkait penelitian yang akan dilakukan peneliti:

1. Rizki Angga Saputra (2018)⁹⁹ dengan judul tesis “Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Mutu Peserta Didik Di SMK Darul Maghfiroh Sinar”, hasil penelitian yang dilakukan di SMK Darul Maghfiroh, Sinar

⁹⁷ Husaini Usman and Pramono Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 25-26.

⁹⁸ Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar* (Jakarta: Logos, 2003), 50.

⁹⁹ Rizki Angga Saputra, “Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Mutu Peserta Didik Di SMK Darul Maghfiroh Sinar” *Tesis*, (Lampung: UIN Raden Intan, 2018).

Rejeki, Jati Agung, Lampung Selatan, mengenai peran Kepala Sekolah dalam implementasi manajemen mutu peserta didik, hasil penelitian menunjukan bahwa menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, melaksanakan pengawasan, serta melaksanakan pengelolaan manajemen dan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi lain. Kepala Sekolah adalah pemegang kendali di sekolahnya sehingga dalam mengatur dan melaksanakan itu semua. Kepala Sekolah tidak bisa melakukannya sendiri. Kepala Sekolah harus dapat mengajak dan memberikan pengaruh yang positif agar guru dan peserta didik dapat bekerja sama dengan sepenuh hati. Dengan seperti itu, maka tujuan sekolah akan lebih mudah tercapai.

Perbedaan penelitian ini dengan peneliti lakuan adalah Kepala Sekolah harus dapat mengajak dan memberikan pengaruh yang positif agar guru dan peserta didik dapat bekerja sama dengan sepenuh hati, dengan seperti itu maka tujuan sekolah akan lebih mudah tercapai. Persamaan sama-sama peran penting dalam pencapaian MBS ini adalah Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Rizal (2019)¹⁰⁰ dengan judul tesis “Peran Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Negeri 3 Kulo”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri 3 Kulo sangat berperan penting dalam kesuksesan pelaksanaan MBS, terutama dalam bidang manajemen keuangan dan manajemen hubungan masyarakat. Kepala Sekolah berusaha melaksanakan MBS secara efektif dan efisien sehingga tujuan sekolah dapat terlaksana. Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 3 Kulo Kab. Sidrap, terdapat faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung antar lain:
 - a. Kondisi sekolah yang kondusif dapat melakukan proses pembelajaran. Kepercayaan dan animo masyarakat yang tinggi, khususnya orang tua

¹⁰⁰ Rizal, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri 3 Kulo Kab. Sidrap” *Tesis*, (Samata-Gowa: UIN Alauddin Makassar, 2019)

dalam menyekolahkan putra putrinya di SD Negeri 3 Kulo Kab. Sidrap.

- b. Hubungan antara sesama guru baik dan kompak serta hubungan dengan orang tua siswa juga baik, sehingga dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah dapat dilakukan dengan kerja sama.
- c. Adanya sarana prasarana yang memadai. Terciptanya hubungan yang baik antara sekolah dengan pengurus komite dalam usaha memajukan program sekolah.

Faktor penghambat utama yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 3 Kulo Kab. Sidrap adalah masih kurangnya pemahaman tentang konsep manajemen berbasis sekolah di kalangan anggota masyarakat dalam hal ini keanggotaan komite, serta kesulitan dalam menggalang dana untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Akan tetapi demi peningkatan SD Negeri 3 Kulo Kab. Sidrap selalu memiliki motivasi yang besar untuk tetap berkembang.

Perbedaan penelitian terhadap Kepala Sekolah menekankan MBS ini di bidang manajemen keuangan dan manajemen hubungan masyarakat, secara efektif dan efisien sehingga tujuan sekolah dapat terlaksana. Persamaan sama-sama peran penting dalam pencapaian MBS ini adalah Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

3. Silakhudin (2017)¹⁰¹ dengan judul tesis “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I dan III Banyumas”, hasil penelitiannya yaitu bahwa kompetensi manajerial Kepala MIN I Banyumas dalam peningkatan mutu pendidikan dengan memberikan pembinaan kepada masing-masing kepala madrasah terutama yang berkaitan dengan program dan disiplin kerja, sedangkan Kepala MIN III Banyumas, melakukan proses perencanaan, pelaksanaan hingga pada tahap evaluasi dari perbaikan mutu pendidikan MIN III

¹⁰¹ Silakhudin, “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I dan III Banyumas” *Tesis*, (Purwokerto: PPs UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2017)

Banyumas secara optimal, konsisten menjalankan program dan menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif.

4. Edi Suprpto (2015)¹⁰² dengan judul tesis “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di SMA Negeri 4 Purwokerto”, dari hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah dalam proses manajemen secara sadar dan organisasional melibatkan guru, karyawan, masyarakat dan stakeholder, peningkatan profesionalitas guru dalam kompetensinya diformulasikan dalam bentuk program kegiatan workshop, seminar, kegiatan MGMP, diklat, IHT, PTK, PKG, PKB.
5. Yuli Ridahastuti (2015)¹⁰³ dengan judul tesis “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 1 Banjar Negara”, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah memiliki relevansi yang baik dengan lingkungan dan dapat mencapai sasaran baik dari segi prestasi akademik maupun prestasi non akademik dan MBS dapat berpengaruh terhadap sekolah dan kendala-kendala apa saja yang ada di MAN 1 Banjar Negara.
6. Muhammad Haekal (2011)¹⁰⁴ dengan judul tesis “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah MA El Syarif Tangerang Banten”. Tujuan penelitian ini adalah, untuk mengetahui pelaksanaan MBS di MA El-Syarif Tangerang Banten yang meliputi, (1). Manajemen Sumber Daya Manusia (Personalia), (2). Manajemen Keuangan dan (3). Manajemen Sarana dan Prasarana.
7. Hari Kartini Setyawati (2008)¹⁰⁵ dengan judul tesis “Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Keefektifan Proses Pembelajaran Pada Sekolah Dasar di SDN 1 Sudagaran

¹⁰² Edi Suprpto, “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di SMA Negeri 4 Purwokerto” *Tesis*, (Purwokerto: PPs UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2015)

¹⁰³ Yuli Ridahastuti, “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 1 Banjar Negara” *Tesis*, (Purwokerto: PPs UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2015)

¹⁰⁴ Muhammad Haekal, “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah MA El-Syarif Tangerang Banten” *Tesis*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011)

¹⁰⁵ Hari Kartini Setyawati, “Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Keefektifan Proses Pembelajaran Pada Sekolah Dasar di SDN 1 Sudagaran Banyumas” *Tesis*, (Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2008)

Banyumas”. Tujuan penelitian ini adalah (1). Untuk mengetahui proses pembelajaran siswa di SDN 1 Sudagaran dengan adanya penerapan Program MBS, (2). Untuk mengetahui upaya yang ditempuh untuk meningkatkan hasil belajar siswa di SDN 1 Sudagaran dan (3). Untuk mengetahui berbagai kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program MBS.

D. Kerangka Berpikir

Pada penelitian ini peneliti terlebih dahulu akan melakukan kunjungan ke MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal dan menemui Kepala Yayasan Darul Qudwah Tegal. Kemudian peneliti mengumpulkan data dengan cara wawancara kepada Kepala Yayasan. Wawancara juga dilakukan kepada Kepala Sekolah dan beberapa guru MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal. Setelah itu peneliti mengumpulkan data dari berkas-berkas yang ada dari Madrasah tersebut. Setelah proses pengumpulan data selesai kemudian peneliti menguraikan data yang telah dikumpulkan, kemudian data direduksi. Tahap selanjutnya yaitu peneliti akan menyajikan data yang telah di dapat dan proses terakhir adalah penarikan kesimpulan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian Kualitatif, yang merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam bentuk narasi. Bertujuan untuk mengetahui sebab-akibat untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen.¹⁰⁶ Data ini dikumpulkan dengan cara mengambil sumber data secara langsung, selanjutnya data akan disajikan dan dibahas secara deskriptif. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan data secara menyeluruh dan utuh mengenai Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal.

B. Jenis dan Pendekatan

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal yang beralamat di jalan Dukuh Desa Penusupan RT 06 RW 04. Penelitian ini dilakukan setelah dikeluarkannya surat izin dari pihak kampus Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Waktu penelitian dilaksanakan kurang lebih selama empat bulan, yaitu dari bulan 22 Agustus – 01 Desember 2022.

C. Data dan Sumber Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh. Adapun sumber data yang di peroleh yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber utama. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber utama adalah Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, Waka Kurikulum, Waka Sarana dan Prasarana dan Guru di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal. Data ini diperoleh dengan cara mewawancarai.

¹⁰⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 9.

2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari pustaka-pustaka yang menunjang atau sumber referensi yang relevan. Serta data dokumentasi yang di dapatkan dari MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal.

Sumber data dalam penelitian kualitatif dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu: sumber data berupa orang (person), sumber data berupa tempat atau benda (place) dan sumber data berupa simbol atau paper yang cocok untuk penggunaan metode dokumen.¹⁰⁷

Data yang dikumpulkan ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal. Basrowi dan Suwandi, dalam bukunya mengatakan bahwa subjek penelitian adalah “orang dalam” pada latar penelitian yang menjadi sumber informasi. Subjek penelitian juga dimaknai sebagai orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Untuk menentukan siapa yang dipilih untuk menjadi subjek penelitian menggunakan kriteria berikut: (1) mereka sudah cukup lama dan intensif menyatu dalam kegiatan atau bidang yang menjadi kajian penelitian, (2) mereka terlibat penuh dalam bidang atau kegiatan tersebut dan (3) mereka memiliki waktu cukup untuk dimintai informasi.¹⁰⁸

Oleh karena itu, peneliti menentukan informan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Afif Habibi, S.Hum

Selaku Kepala Madrasah MTs Terpadu Darul Qudwah periode 2008 – saat ini, sehingga mengetahui sejarah awal mula berdirinya Yayasan Darul Qudwah sampai saat ini masih berkembang seperti sekarang.

¹⁰⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Praktik* (Jakarta: Bina Aksara, 2003), 114.

¹⁰⁸ Basrowi dan Suwandi, dikutip dalam buku Rahmadi, S.Ag., M.Pd.I, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Banjarmasin: Antasari Press, 2011), 62.

2. Gusyanto, M.Pi.

Selaku WaKa Kurikulum Di MTs Terpadu Darul Qudwah, pastinya mengetahui mengenai Manajemen Berbasis Sekolah Di MTs apakah sudah diterapkan atau belum.

3. Irkham Sa'bani, A.Md.

Adalah sebagai penanggung jawab yang dipercaya untuk mengelola sumber daya dana dari pemerintah yaitu baik BOS pusat maupun BOS Daerah.

4. Umi Lutfiah, S.Pd.

Adalah sebagai bendahara komite yang mengelola pembiayaan Madrasah yang bersumber dari orang tua siswa.

5. Eko Yuniarto, S.Pi.

Selaku WaKa Sarana dan Prasarana, yang pastinya mengetahui sarana dan prasarana apa saja yang sudah memenuhi mutu pendidikan atau yang belum memadai untuk sistem pengajaran dan pembelajaran.

D. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan multi sumber bukti (triangulasi) artinya teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik data dan sumber data yang telah ada.¹⁰⁹

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah:

1. Observasi

Observasi ini dilakukan Peneliti secara langsung dalam kegiatan yang dilakukan sekolah sesuai dengan permasalahan yang ingin diteliti oleh peneliti dan peneliti mencoba melihat secara langsung bagaimana proses pelaksanaan MBS dan siapa saja yang terlibat didalamnya.

2. Wawancara

Wawancara adalah suatu metode yang dilakukan dengan jalan mengadakan komunikasi dengan sumber data melalui dialog (tanya jawab) secara lisan baik langsung maupun tidak langsung. Dalam

¹⁰⁹ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 65-66.

penelitian ini peneliti melakukan wawancara untuk mengetahui secara mendalam mengenai pelaksanaan MBS di sekolah tersebut.

Peneliti melakukan wawancara secara terbuka kepada Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, KA TU, WaKa Sarana Prasarana, Guru di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal.

3. Dokumentasi

Untuk menguatkan penelitian yang dilakukan, maka peneliti juga memiliki beberapa dokumen yang terdapat di MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal, adapun dokumen yang dimaksud disini adalah berupa foto-foto kegiatan sekolah, arsip sekolah, sarana dan prasarana, transkrip wawancara serta dokumentasi tentang sejarah perkembangannya.

E. Teknik Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai ke tahap tertentu hingga diperoleh data dianggap kredibel. Maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kualitatif dilakukan melalui tiga alur kegiatan yaitu¹¹⁰:

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Mereduksi data berarti merangkum data yang telah diperoleh dari lapangan untuk dicatat secara rinci, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data (Data Display)

Setelah data direduksi, sebagai langkah selanjutnya adalah penyajian data, dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan

¹¹⁰ Husaini Usman and Pramono Setiadi Akbar, *Metodologi*, 86-87.

dalam bentuk uraian singkat, bagan atau grafik, hubungan antar kategori yang bertujuan agar data terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami.¹¹¹

3. Penarikan Kesimpulan (Conclusion Drawing/Verification)

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan penggambaran yang utuh dari objek yang diteliti atau konfigurasi yang utuh dari objek penelitian. Prosedur ini didasarkan pada gambaran informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang pada penyajian data melalui transformasi tersebut, peneliti dapat melihat apa yang ditelitinya dan menentukan kesimpulan yang benar mengenai objek penelitian.

Kesimpulan-kesimpulan yang diverifikasi selama penelitian berlangsung, pembahasan verifikasi ini sangatlah sederhana yang terlintas pada pemikiran peneliti selama menulis dan merupakan suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, pada tahap sebelumnya verifikasi juga dilakukan untuk memeriksa.

Setelah data terkumpul dengan lengkap dari lapangan, perlu mengadakan penelitian sedemikian rupa untuk mendapatkan suatu kesimpulan yang berguna untuk menjawab persoalan yang diajukan pada penelitian, peneliti menggunakan analisis non statistik karena data yang diperoleh merupakan deskriptif.

¹¹¹ Sugiono, *Memahami Penelitian*, 95.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Gambaran Umum MTs Terpadu Darul Qudwah Tegal

a. Sejarah Yayasan Darul Qudwah Tegal

Yayasan Darul Qudwah merupakan yayasan yang berdiri pada tahun 2007, yang didirikan oleh Drs. Ahmad Zaeni MC. Yayasan ini beralamat di Jl. Mbah Cang Muluk Rt. 04 / 04, Desa Penusupan, Kecamatan Pangkah, Kabupaten Tegal. Yayasan ini telah berkembang dan cukup dikenal, khususnya di daerah Kabupaten Tegal bagian selatan. Program yang telah berjalan di Yayasan ini antara lain di bidang dakwah, seperti adanya pengajian yang berjalan setiap malam minggu dan di bidang sosial, seperti santunan setiap bulan untuk anak yatim dan para janda serta jompo. Serta program di bidang pendidikan yaitu MDA Terpadu Darul Qudwah dan MTs. Terpadu Darul Qudwah.

Berdirinya Yayasan Darul Qudwah merupakan cita-cita dari pendiri Yayasan, yang bertujuan untuk meringankan beban masyarakat yang kurang mampu bersekolah di daerah perkotaan. Mengingat sekolah dipertkotaan membutuhkan biaya yang cukup besar. Sehingga kehadiran MTs. Terpadu Darul Qudwah yang letaknya di tengah pedesaan sangat membantu bagi mereka yang tinggal di pedesaan yang kurang mampu dan ingin melanjutkan sekolahnya.

b. Profil Sekolah

- 1) Nama Sekolah : MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal
- 2) Alamat : Jl. Dukuh Desa Penusupan RT 06/04
- 3) Kecamatan : Pangkah
- 4) Kabupaten : Tegal
- 5) NSM : 121233280066

- 6) NPSN : 69728094
- 7) Tahun Didirikan : 2009
- 8) Akreditasi : B
- 9) Status Tanah : Milik Sendiri

2. Visi dan Misi

Visi

“Terwujudnya Insan Berkualitas Tinggi Dalam IPTEK Yang Religius Dan Humanis”.

Misi

- a. Menumbuhkan semangat belajar untuk pengembangan IPTEK dan IMTAQ
- b. Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, kreatif dan inovatif
- c. Menumbuhkembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari
- d. Mewujudkan warga sekolah yang memiliki kepedulian terhadap diri, lingkungan dan berestetika tinggi.

3. Tujuan Sekolah

- a. Peningkatan kompetensi guru dalam pengembangan KTSP
- b. Memiliki tim lomba mapel yang mampu berprestasi di tingkat Kabupaten
- c. 30% siswa kelas VII, VIII dan IX mampu berkomunikasi menggunakan Bahasa Inggris
- d. Memiliki tim pramuka (Dewan Penggalang dan Dewan Kehormatan) mampu beprestasi di tingkat Provinsi
- e. Memiliki laboratorium komputer yang dapat dimanfaatkan secara optimal
- f. 90% siswa meningkatkan kualitas iman dan taqwa

4. Motto

“Beriman, bertaqwa, berakhlak, cerdas dan terampil”.

5. Tenaga Pendidik

Table 4.1
Tenaga Pendidik MTs. Tepadu Darul Qudwah

No.	Nama	L/P	Jabatan/Tugas Mengajar
1.	Afif Habibi, S.Hum	L	Ka. Mad
2.	Eko Yuniarto, S.Pi	L	Waka. Saprass
3.	Irkham Sa'bani, A.Md	L	Ka. Tata Usaha
4.	Umi Luthfiah, S.Pd	P	Bendahara
5.	Gusyanto, M.Si	L	Waka. Kurikulum
6.	Krisnaeni Siami E, S.Pd	P	Pemb. Osis
7.	Lissari Ulfah, S.Pd	P	Kesiswaan
8.	Dwi Marlina, S.Pd	P	Guru/Staf TU
9.	Triana N. Hidayanti, S.Pd	P	BK
10.	Hasanudi, S.Pd	L	Guru
11.	Sulimah, S.Ag, S.Pd	P	Guru
12.	Dewi Maelani, S.Pd	P	Guru
13.	Diaz Maulida K, S.Pd	P	Guru
14.	Eka Noviasari, S.Pd	P	Guru
15.	Khaerul Huda, S.Ag	L	Guru
16.	Sopyan Sobur, S.Pd	L	Guru
17.	Didi Aryadi	L	Penjaga

6. Data Siswa

Tabel 4.2
Jumlah Siswa Terakhir

Kelas	2021/2022			2022/2023		
	L	P	Total	L	P	Total
VII	44	26	70	47	28	75
VIII	42	36	78	28	33	61
IX	44	35	79	35	42	77

7. Jumlah Rombongan Belajar

Tabel 4.3**Jumlah Rombongan Belajar MTs. Terpadu Darul Qudwah**

Tahun Pelajaran	Kelas	Jumlah Siswa	Rombel
2022/2023	VII	75	3 Rombel
	VIII	61	2 Rombel
	IX	77	3 Rombel
Jumlah		213	8 Rombel

8. Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler yang ada di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal, antara lain sebagai berikut:

- a. Marching Band
- b. Pramuka
- c. Karate

9. Sarana dan Prasarana

Tabel 4.4**Sarana dan Prasarana MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal**

No.	Jenis	Jumlah
1.	Ruang Kepala Sekolah	1
2.	Ruang Wakil Kepsek	1
3.	Ruang Guru	1
4.	Ruang Kelas	8
5.	Ruang Tamu	1
6.	Ruang Perpustakaan	1
7.	Ruang BP/BK	1
8.	Ruang UKS	1
9.	Lab Komputer	1
10.	Kamar Mandi Siswa	3
11.	Kamar Mandi Guru	1
12.	Aula	1

13.	Koperasi/toko	1
14.	Gudang	1
15.	Masjid	1
16.	Tempat Parkir	1
17.	Lapangan Olahraga	1

10. Program Unggulan

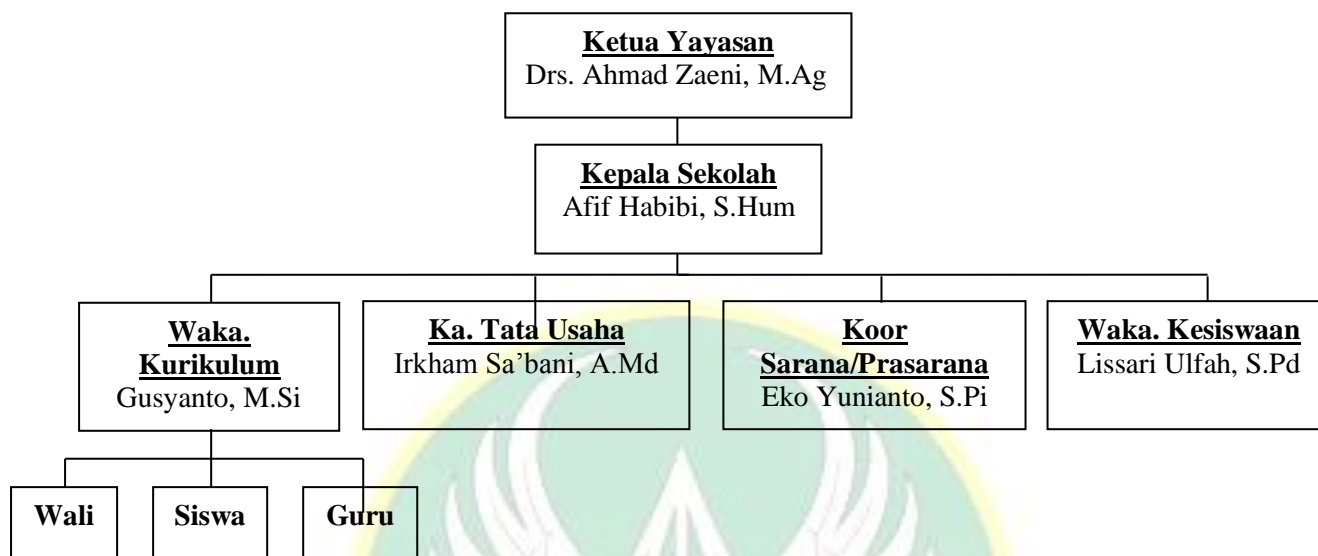
- a. Tahsinul Kitabah
- b. Takhfidzul Qur'an
- c. Kitab Kuning

11. Fasilitas Belajar

- a. Ruang belajar
- b. Perpustakaan
- c. DQ Mart
- d. Masjid
- e. Aula
- f. Lab. Komputer
- g. Lapangan Olahraga
- h. Parkiran
- i. Disediakan asrama/pondok pesantren



12. Struktur Organisasi

Bagan 4.1**Struktur Organisasi MTs. Terpadu Darul Qudwah****Tahun Pelajaran 2023/2024**

13. Daftar Biaya Satuan (Unit Cost) Program Tahun 2022/2023

Tabel 4.5**Daftar Biaya Satuan (Unit Cost) Program
Tahun 2022/2023**

No.	Program/kegiatan	Satuan		Satuan Harga	Jumlah Biaya
		Jenis	Jml		
1.	ATK Kesekretariatan	Pkt	1	Rp 100.000	Rp 100.000
2.	ATK Peserta	Ssw kl	100	Rp 2.000	Rp 200.000
3.	Konsumsi	Ssw kl	100	Rp 5.000	Rp 500.000
4.	Snack	Ssw kl	100	Rp 3.000	Rp 300.000
5.	Transport Narasumber	Org keg	1	Rp 50.000	Rp 50.000
6.	Honor Narasumber	org keg	1	Rp 150.000	Rp 150.000
7.	Banner	m ² lbr	3	Rp 25.000	Rp 75.000
8.	Honor Panitia	Org keg	6	Rp 300.000	Rp 1.800.000
Total Biaya					Rp 3.175.000
Biaya Satuan (Per Siswa)					Rp 14.238
Biaya Satuan (Per Paket)					Rp 3.175.000

Keterangan :

Pkt : paket

Org : orang

Ssw : siswa

Kl : kali

Hr : hari

Keg : kegiatan

Lbr : lebar

m² : meter pesergi**14. Instrumen Wawancara****INSTRUMEN PENELITIAN****Nama Informan** :**Jabatan** :**Waktu/tempat wawancara** :**Tanda Tangan** :

1. Apakah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan Kurikulum 2013 (K-13)?
2. Apakah K-13 ini cocok digunakan antara guru dengan siswa, beserta alasannya?
3. Apakah program pengajaran di sekolah ini sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuannya?
4. Program pengajaran apa saja yang sudah diterapkan di sekolah ini?
5. Apakah tugas tenaga pendidik di sekolah ini sudah mengikuti tugas sesuai peraturan?
6. Apakah ada kegiatan webinar/pelatihan untuk tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan?
7. Bagaimana proses pengajaran yang diterapkan oleh tenaga dan kependidikan?
8. Apa saja sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah ini?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana di sekolah?
10. Apakah di sekolah ini ada ruangan khusus untuk menyimpan aset dan peralatan sekolah lainnya?

B. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam proses pembelajaran di sekolah ini sudah mengikuti sesuai prosedur manajemen kurikulum yaitu menggunakan Silabus dan RPP dalam proses pembelajaran berlangsung, mengabsen ketika memulai pembelajaran untuk mengetahui siapa saja siswa yang tidak masuk pada hari tersebut dan mengevaluasi pembelajaran agar mengetahui dimana letak kesulitan siswa dalam proses pembelajaran. Kurikulum K-13 sangat cocok diterapkan pada sekolah ini, karena sekolah yang baik yaitu sekolah yang mengikuti perkembangan zaman. Kurikulum yang bersifat dinamis dan merupakan kurikulum kebutuhan siswa untuk mengembangkan kompetensi sesuai masa kini dan masa yang akan datang.

Program pengajaran yang sudah diterapkan, yaitu: guru sudah menerapkan program pembelajaran kepada peserta didik dan guru sudah menekankan pada fenomena-fenomena alam, sosial, budaya dan seni melalui pendekatan siswa.

Pada sekolah ini juga tenaga pendidik sudah memenuhi atau mengikuti sesuai peraturan yang ada dan proses pengajaran yang diterapkan juga sudah sesuai dengan proses pembelajaran yang ada di kurikulum 2013.

Dalam organisasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Tugas dan Fungsi tenaga pendidik (Guru dan Dosen) didasarkan pada UU No 14 Tahun 2007, yaitu: sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat.

Untuk pembelajaran di sekolah ini sudah sesuai dengan standar mutu pendidikan, dari segi standar isi tenaga pendidik ini sudah mencakup minimal sarjana strata satu (S1), dalam proses pembelajaran tenaga pendidik sudah melakukan proses pembelajaran secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi, peserta didik untuk berpartisipasi aktif. Dalam

proses mengajar semua mempunyai prosedur dan ketentuannya tenaga pendidik dalam hal ini harus mengikuti webinar dalam meningkatkan mutu pendidikan siswa seperti, mengikuti webinar guru belajar dan berbagi seri literasi dan numerasi, guru belajar dan seri asesmen kompetensi minimum, guru belajar dan berbagi seri guru merdeka belajar.

Ini dilakukan agar guru dalam mengajar tidak hanya menjelaskan dan siswa menonton saja, akan tetapi guru bisa mengajak siswa belajar di luar ruangan agar tingkat perkembangan siswa cepat menangkap dan mereka bisa melihat secara langsung apa yang mereka teliti, seperti, sejarah benteng malborough apa saja yang terdapat di dalamnya, dan bisa juga di luar kelas melihat langsung tanaman bunga dalam pembelajaran IPA. Sehingga siswa merasakan belajar sambil bermain dan menyenangkan.

Peningkatan mutu pendidikan tidak bisa dilakukan hanya dengan memperbaiki kurikulum, menambah buku pelajaran dan menyediakan laboratorium di sekolah. Mutu pendidikan itu merupakan persoalan mikro pendidikan yang terkait dengan persoalan kemampuan guru, kesiapan sekolah dalam mendukung suatu proses belajar dengan menyediakan fasilitas yang diperlukan dan partisipasi masyarakat pendukung pendidikan yang ada di wilayahnya disertai penataan manajemen.¹¹²

Manajemen Berbasis Sekolah juga merupakan model pengelolaan pendidikan yang ditandai dengan otonomi sekolah untuk mengambil keputusan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah serta pelibatan komite dan dengan adanya respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.

Peningkatan efisiensi, yaitu dapat diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat, penyederhanaan birokrasi. Sedangkan peningkatan mutu dapat diperoleh dengan melalui partisipasi

¹¹² Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Sarana Panca Karya Nusa, 2002), 26.

orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah.

Dari hasil observasi peneliti di lapangan menunjukkan bahwa aktualisasi manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan di MTs Darul Qudwah, sudah bagus dimana ini berdasarkan peneliti terhadap kondisi dan realitas yang ada, begitu juga dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah dan WaKa Kurikulum yang menyampaikan bahwa manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan sebagai kebijakan nasional. MTs Darul Qudwah sampai saat ini tumbuh dan berkembang pada kalangan masyarakat, ini menjadi nilai plus yang dimana madrasah dituntut untuk lebih mandiri dalam mengelola lembaganya.

Bukan hal yang rumit dalam merealisasikan MBS ini dengan diberlakukannya MBS sebagai sebuah kebijakan nasional merupakan angin segar bagi mereka untuk terus mengembangkan dan lebih meningkatkan mutu pendidikan seperti yang telah mereka kelola selama ini, lebih-lebih MBS merupakan kebijakan nasional yang salah satu tujuannya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Maka dalam upaya peningkatan mutu pendidikan MTs Darul Qudwah melakukan analisis terlebih dahulu sebelum merumuskan program yang akan dilakukan untuk mengetahui kebutuhan masyarakat dan tantangan yang akan dihadapi, karena harapan dari madrasah output yang nantinya dihasilkan oleh MTs Darul Qudwah bisa bersaing dengan tingkat lulusan SMP yang lain dan mampu memberikan pengaruh pada lingkungan dimanapun mereka berada.

a. Tahap-tahap Perencanaan

1) Analisis Situasi

Sebelum penyusunan rencana peningkatan mutu pendidikan, hal pertama yang harus dilakukan adalah menganalisis situasi madrasah untuk mengetahui tantangan (ketidaksesuaian antara keadaan sekarang dengan yang diharapkan). Besar kecilnya ketidaksesuaian antara situasi sasaran sekarang dengan situasi yang diharapkan menunjukkan besar kecilnya tantangan. Kegiatan analisis ini dilakukan oleh kepala

madrasah bersama dengan waka dan para staf guru lainnya, setelah melakukan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, madrasah merumuskan program-program yang mengacu pada visi misi madrasah, karena visi misi madrasah merupakan target plan yang akan dicapai dalam satu periode akademik, dimana dalam pelaksanaannya tercermin dalam bentuk program-program madrasah.

Berkenaan dengan proses perencanaan peningkatan mutu pendidikan di madrasah, berikut hasil wawancara peneliti dengan perencanaan MBS untuk peningkatan mutu pendidikan.

2) Merumuskan Sasaran

Sasaran yang akan dicapai tercermin dalam visi madrasah karena dalam merumuskan sasaran berpedoman pada visi madrasah. Visi adalah gambaran yang menjadi acuan bagi madrasah dan digunakan untuk merumuskan misi madrasah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh kedepan karena madrasah akan dibawa atau bagaimana madrasah yang diinginkan dimasa depan, gambaran seperti itu akan selalu diwarnai peluang dan tantangan. Maka dari itu, dalam perumusan program tidak lepas dari visi madrasah sebagaimana visi dan misi MTs Terpadu Darul Qudwah

Dari sini kemudian diterjemahkan dalam bentuk program, yang telah di rapatkan bersama, karena program-program itu tidak mungkin dilaksanakan hanya satu bagian saja, akan tetapi saling menguatkan, mendukung dan bekerja sama satu dengan yang lain.

3) Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan berhubungan dengan tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat dalam setiap fungsi, maka analisis SWOT

dilakukan terhadap seluruh faktor yang terlibat dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong eksternal.

Sehubungan dengan analisis SWOT ini maka peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah dan WaKa Kurikulum. Untuk mengetahui kesiapan faktor-faktor yang ada.

b. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam melaksanakan peningkatan mutu pendidikan di MTs Terpadu Darul Qudwah ada beberapa program yang dibuat untuk meningkatkan mutu pendidikan, program-program tersebut merupakan program unggulan yang ada di MTs Terpadu Darul Qudwah. Berbagai strategi telah disusun dalam berbagai silabus pembelajaran yang semua itu tercakup dalam program unggulan MTsbTerpadu Darul Qudwah yang terdiri dari:

- 1) Program Bidang Kurikulum
 - a) Program Pembelajaran akomodatif
 - b) Laporan Bulanan
 - c) Team Teaching
- 2) Program Bidang Kesiswaan
 - a) Pembinaan peningkatan bakat, minat, dan prestasi non akademik:
 1. Sepak bola
 2. Marching Band
 3. Karate
 4. Pramuka
 5. Hadroh
 - b) Pembinaan kedisiplinan dan akhlak
 1. Upacara Bendera
 2. Sebelum jam pelajaran pertama dilaksanakan maka seluruh siswa mengadakan kegiatan mengaji dan rutin shalat dhuha berjama'ah
 3. Arabic Language
 4. Tazkiyatun Nufus

- 3) Program Bidang Kehumasan
 - a) Mengupayakan partisipasi peningkatan masyarakat terhadap MTs Darul Qudwah
 - b) Mengupayakan adanya program pengabdian pada masyarakat
 - c) Membina hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan
 - d) Hubungan dengan Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
- 4) Bidang Iman dan Takwa
 - a) Shalat Dhuha Berjamaah
 - b) Hafalan Surat-surat pendek
 - c) Infaq rutin

c. Pengawasan Mutu Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan di lapangan, maka otonomi sekolah MTs. Terpadu Darul Qudwah dalam meningkatkan mutu pendidikan telah mengambil kebijakan:

1. Sekolah memiliki kewenangan dalam penerimaan siswa baru sesuai dengan ruang kelas yang tersedia, fasilitas yang ada, jumlah guru dan tenaga administratif yang dimiliki. Berdasarkan sumber daya pendukung yang dimilikinya, sekolah secara bertanggung jawab harus dapat menentukan sendiri jumlah siswa yang akan diterima, syarat siswa yang akan diterima dan persyaratan lain yang terkait,
2. Merencanakan pengembangan sekolah melalui manajemen berbasis sekolah dilakukan dengan segala kemampuan yaitu dengan memberdayakan segala fasilitas dan potensi yang ada di sekolah. Pengembangan dilakukan dengan mengkaji kebijakan-kebijakan yang ada, menganalisis kondisi sekolah, merumuskan tujuan, mengumpulkan data terkait, analisis data dan informasi, merumuskan alternatif program dan menetapkan langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan,
3. Sekolah menyusun atau merancang program sekolah, dilakukan pada setiap awal tahun pelajaran dengan melakukan rapat kerja yang diwakilli oleh wakil kepala sekolah dan komite sekolah. Penyusunan

ini tidak lepas dari visi, misi dan tujuan sekolah yang di sesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki sekolah maupun sumber daya eksternal,

4. Sekolah mengupayakan sarana dan prasarana pendidikan, termasuk buku pelajaran dapat diberikan kepada sekolah, dengan memperhatikan standar dan ketentuan yang ada. Yang dilakukan kepala sekolah dengan memberikan keleluasaan kepada wakil kepala sekolah bagian sarana dan prasana untuk membuat perencanaan. Adapun dalam perencanaan tersebut dibuat tim untuk mendata dan membuat daftar pengusulan barang yang dibutuhkan, barang-barang yang perlu perbaikan dan lain-lain, kemudian dibuat rencana pembiayaan,
5. Sekolah menyusun/merancang program sekolah, dengan dilakukan pada setiap awal tahun pelajaran dengan melakukan rapat kerja yang diwakili oleh wakil kepala sekolah dan komite sekolah. Penyusunan ini tidak lepas dari visi, misi dan tujuan sekolah yang di sesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki sekolah maupun sumber daya eksternal,
6. Sekolah telah menetapkan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang akan diadakan dan dilaksanakan oleh sekolah. Dalam hal ini, dengan mempertimbangkan kepentingan daerah dan masa depan lulusannya,
7. Perencanaan dibidang anggaran sekolah diantaranya dengan membuat Rencana Kerja Anggaran Kegiatan sekolah (RKAS). Hal ini dilakukan agar sekolah memiliki perencanaan yang tepat sehingga anggaran akan teralokasi dengan pembelanjaan yang sesuai dengan kegiatan sekolah, tidak asal-asalan. Adapun sumber dana yang akan digunakan bersumber dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Mengenai perencanaan anggaran sekolah berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi diketahui bahwa dalam pembuatan Rencana Kerja Anggaran Sekolah dibuat tim khusus yang diberi tugas untuk

menyusun anggaran sekolah agar sesuai dan tepat sasaran. Hal ini dibuktikan dengan adanya bukti administratif dalam penyusunan RKAS

8. Kepala sekolah dan guru secara bersama-sama merancang proses pengajaran dan pembelajaran yang memungkinkan peserta didik dapat belajar dengan lancar dan berhasil. Proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, dan perencanaan di bidang kesiswaan yang di antaranya adalah kepala sekolah mendelegasikan kepada wakil bidang kesiswaan untuk membentuk panitia penerimaan siswa baru dengan menunjuk beberapa orang guru. Pada perencanaan ini ditentukan daya tampung atau target siswa yang akan diterima. Membuat perencanaan mengenai seleksi untuk siswa baru, kemudian membuat perencanaan penempatan siswa baru. Selain itu pada bidang kesiswaan dibuat juga perencanaan pengembangan siswa.

C. Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah agar mampu meningkatkan mutu sekolah. Pada prinsipnya dalam pelaksanaan MBS kepala sekolah dituntut untuk benar-benar mampu menjawab tantangan lokal dimana sekolah tersebut berada.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala sekolah mengenai pelaksanaan MBS pada MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal, diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat melaksanakan program sekolah secara efektif dan efisien, dilakukan melalui peningkatan potensi SDM, diantaranya dengan memberikan kesempatan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan, seminar-seminar, workshop dan juga diwajibkan untuk mengikuti MGMP untuk guru guru bidang studi

2. Pelaksanaan pengembangan personil, khususnya pendidik dilakukan dengan cara:
 - a. Meningkatkan kemampuan guru dalam melakukan PTK untuk meningkatkan proses pembelajaran, strateginya: pelatihan, penyediaan ATK, inventarisasi personal, pembuatan jadwal, mengundang narasumber, mendokumentasikan hasil dan mengevaluasinya
 - b. Memberi kemudahan bagi pendidik untuk melanjutkan pendidikan guna meningkatkan mutu sumber daya manusia
 - c. Memberikan dispensasi bagi guru yang mengikuti seminar dan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidik
 - d. Memberikan kemudahan bagi pendidik yang akan naik pangkat sepanjang telah memenuhi target angka kredit dan peraturan yang telah diterapkan oleh pemerintah
3. Pelaksanaan kurikulum agar dapat meningkatkan mutu sekolah melalui manajemen berbasis sekolah diantaranya adalah kurikulum yang digunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang penjabarannya disesuaikan dengan kurikulum muatan lokal dan kebijakan yang terkait. Adapun untuk pengembangan kurikulum lokal disesuaikan dengan kebutuhan dan kualifikasi tenaga difokuskan dalam pengajar tetapi meningkatkan keterampilan. Sehingga akan menjadi ciri khas dan nilai tambah bagi sekolah
4. Dalam melaksanakan KBM guru dituntut untuk selalu berpedoman pada silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang telah dibuat sebelumnya dan sudah sesuai dengan kurikulum yang digunakan. Mengacu pada hal tersebut dapat diketahui bahwa pelaksanaan program sekolah tidak terlepas dari peran aktif pendidik dan tenaga kependidikan. Agar program sekolah dapat terealisasi dengan baik maka gurulah yang harus mampu secara optimal dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik. Agar guru lebih dinamis dalam melaksanakan tugas pokok

siswa nya, pendekatan yang dapat dilakukan kepala sekolah dapat berupa pendekatan yang humanis, kekeluargaan dan sinergis yang mengarah kepada tercapainya mutu

5. Pelaksanaan dibidang kesiswaan, proses peningkatan mutu siswa dilakukan sejak siswa baru diterima. Sebelum siswa mengikuti proses belajar mengajar di kelas siswa terlebih dahulu mengikuti program assismen. Hasil assismen dikomunikasikan dengan orang tua dan dibuat program penanganan siswa di kelas. Pada kelas juga diadakan penempatan siswa sesuai dengan kemampuannya. Selain untuk meningkatkan mutu siswa, sekolah memfasilitasi siswa yang memiliki kemampuan dan bakat khusus untuk terus dikembangkan
6. Kekurangan fasilitas, dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah terus dilakukan untuk melengkapinya. Pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana bekerja dengan baik hal ini dapat dilihat dari lancarnya kegiatan dan lingkungan yang bersih, rapih, indah, tertata dan teratur
7. Pelaksanaan kemitraan masyarakat, melalui peran aktif orang tua siswa dan komite sekolah terus ditingkatkan, salah satu contohnya beberapa orang tua siswa yang memiliki kemampuan dalam bidang keterampilan diminta untuk membantu mengajari siswa dalam hal ini ekstrakurikuler keterampilan.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan

Pada bab sebelumnya peneliti telah memaparkan hasil penelitian. Dalam bab terakhir ini peneliti menarik kesimpulan dari hasil seluruh analisis data wawancara, dokumentasi dan observasi di MTs. Terpadu Darul Qudwah Tegal, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Terpadu Darul Qudwah dilakukan dengan menyesuaikan aturan kebijakan dan tujuan pokok sekolah, memadukan sistem kerja dengan sumber daya sekolah agar memperoleh prestasi yang tinggi dengan fokus pada pengembangan mutu kepada peserta didik
2. Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam pencapaian program pendidikan di MTs. Terpadu Darul Qudwah dilakukan dengan tahapan sosialisasi, merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah, mengidentifikasi tantangan sekolah dan melakukan analisis SWOT
3. Kendala yang di hadapi kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs. Terpadu Darul Qudwah dari kondisi staf/karyawan sekolah tidak memiliki kendala
4. Sekolah menyusun/merancang program sekolah, dengan dilakukan pada setiap awal tahun pelajaran dengan melakukan rapat kerja yang diwakili oleh wakil kepala sekolah dan komite sekolah. Penyusunan ini tidak lepas dari visi, misi dan tujuan sekolah yang di sesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki sekolah maupun sumber daya eksternal
5. Merencanakan pengembangan sekolah melalui manajemen berbasis sekolah dilakukan dengan segala kemampuan yaitu dengan memberdayakan segala fasilitas dan potensi yang ada di sekolah
6. Pelaksanaan MBS untuk meningkatkan mutu sekolah diantaranya: Pelaksanaan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan, pemberdayaan peran aktif komite sekolah dengan terjalinnya kerjasama

yang produktif antara sekolah dengan komite sekolah. Kemitraan sekolah dengan peran aktif komite melalui masyarakat, orang tua dan para stakeholders terus ditingkatkan dalam bentuk kerja sama.

Kondisi obyektif madrasah:

1. Kualitas madrasah yang dulunya secara umum cukup memprihatinkan karena 90 persen lebih dengan status swasta, dalam beberapa tahun terakhir kualitasnya menjadi meningkat
2. Citra madrasah masih dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua dan tradisional
3. Di samping jumlah guru masih kurang dan sebagian besar guru tersebut masih *unqualified* dan *mismatch* dan kebanyakan belum PNS
4. Gaji guru secara umum masih sangat kecil dan banyak di bawah UMR
5. Sarana dan prasarana pembelajaran masih sangat terbatas
6. Background peserta didik di madrasah pada umumnya dari keluarga yang kelas ekonominya menengah ke bawah
7. Guru PAI belum sepenuhnya dapat mengaktualisasikan nilai-nilai agama kepada peserta didik
8. Dana pendidikan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah masih sangat terbatas
9. Tuntutan kompetensi dan kompetisi
10. Tuntutan global

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan menunjukkan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah bagus, di mana ini didasarkan pada pengamatan peneliti terhadap kondisi dan realitas yang ada, begitu juga dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah dan para wakil kepala madrasah yang menyampaikan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai kebijakan nasional yang dapat dilaksanakan.

Faktor Pendukung

1. Dukungan dari berbagai elemen yang ada di madrasah baik kepala sekolah, guru, karyawan, dan orang tua siswa
2. Sarana dan prasarana yang memadai

3. Kebijakan yang dikeluarkan oleh madrasah/sekolah sesuai dengan target dan sasaran

Faktor Penghambat

1. Minimnya pemahaman masyarakat sekitar tentang pentingnya pendidikan bagi semua di masa mendatang
2. Pendidik lambat dalam melaksanakan program kerja yang telah direncanakan
3. Program-program yang telah direncanakan tidak dilaksanakan dengan baik oleh pihak madrasah

B. Implikasi

Pengelolaan dan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilaksanakan secara teratur dan akan berdampak secara signifikan terhadap perkembangan lembaga sekolah tersebut.

C. Saran

Manajemen berbasis sekolah yang efektif adalah upaya membangun kemitraan sekolah dan masyarakat untuk efektivitas sekolah dan keberhasilan siswa, sementara tantangan yang dihadapi guru dan kepala sekolah dalam tugas kinerja instruksional dan pengawasan memerlukan kemauan politik yang kuat untuk merangsang komitmen yang diinginkan dan kemitraan yang berorientasi pada tujuan antara sekolah dan pemangku kepentingan lainnya untuk masukan sumber daya, organisasi, pemanfaatan dan pengelolaan fasilitas pembelajaran yang optimal untuk memaksimalkan kualitas pengajaran dan meningkatkan standar hasil belajar siswa di sekolah.

Kiprah madrasah sangat besar, memberikan kontribusi dalam pendidikan nasional di negara RI sejak zaman penjajahan dan kemerdekaan, tetap eksis di tengah keterbatasan dan turut berpartisipasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa serta mendukung terciptanya Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia yang (1) beriman, (2) bertakwa, (3) berakhlak mulia, (4) sehat, (5) berilmu, (6) cakap, (7) kreatif, (8) mandiri, (9) demokratis dan (10) bertanggungjawab.

Pemerintah harus merumuskan pedoman kebijakan operasional dan menetapkan undang-undang yang tepat untuk memberikan dukungan hukum dan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang efektif. Ini pasti akan memastikan perbaikan berkelanjutan dalam kualitas manajemen dan keluaran sistem pendidikan. Partisipasi aktif dan komitmen penuh terhadap tugas tata kelola sekolah, pemantauan dan evaluasi kegiatan belajar mengajar, mobilisasi sumber daya, pemeliharaan infrastruktur dan pengawasan proyek sekolah, advokasi, dan kepekaan anggota masyarakat untuk mendapatkan layanan serta memberi dukungan maksimal untuk administrasi sekolah dan penyampaian kurikulum guna mencapai pendidikan berkualitas yang berkelanjutan dan hasil belajar siswa di sekolah

Oleh karena itu, dengan adanya tambahan muatan lokal dan pengembangan diri, akan memudahkan bagi madrasah dalam pemenuhan ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan Islam

Guru-guru madrasah harus berupaya agar semua kompetensi yang dituntut dalam setiap mata pelajaran, dapat dikuasai oleh peserta didik, dengan menambah di luar jam pelajaran, atau bahkan dapat dilaksanakan di luar kelas atau di luar sekolah. Karenanya guru harus lebih kreatif dan terampil.

Maka berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka saran yang dapat peneliti sampaikan adalah:

1. Dalam pelaksanaan MBS kepala sekolah perlu meningkatkan kinerja organisasi di lingkungan sekolah baik itu organisasi komite sekolah atau organisasi sekolah, sehingga peran dan fungsi organisasi dapat dilaksanakan secara maksimal dan optimal
2. Untuk meningkatkan pemahaman kepala sekolah dan juga guru-guru tentang konsep manajemen berbasis sekolah, sebaiknya kepala sekolah memberi peluang dan kesempatan kepada guru-guru dan karyawan untuk mengembangkan pemahamannya melalui pendidikan dan pelatihan, atau

melanjutkan pendidikan ke jenjang strata dua (S-2) untuk pemahaman yang lebih baik dan sempurna

3. Kepala sekolah perlu memberikan pemahaman secara menyeluruh kepada warga sekolah dan komite sekolah, tentang tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan program MBS, sehingga hambatan lebih mudah di minimalisir dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada
4. Dalam perencanaan MBS, kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya lebih banyak menerima ide dan gagasan dari berbagai pihak, sehingga rencana yang disepakati bersama menjadi tanggung jawab bersama
5. Dalam pengorganisasian MBS, kepala sekolah sebaiknya mengoptimalkan seluruh warga sekolah, dengan memberikan tugas sesuai keahlian masing-masing. Jika perlu mengadakan pelatihan secara khusus.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Qodri A.A, *Pendidikan Agama Islam Untuk Membangun Etika Sosial*, Semarang: Aneka Ilmu, 2003.
- A. Rusdiana and A. Gojin, *Asas-asas Manajemen: Berwawasan Global*, Bandung: Pustaka Setia, 2014..
- Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah, Konsep dan Praktik Implementasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Ahmad Zaini Aziz, *Manajemen Berbasis Sekolah Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*, Yogyakarta: Program Magister Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2015.
- Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* , Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Arbangi et.al., *Manajemen Mutu Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2016.
- Arcaro, Jerome S, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Terjemahan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Arikunto and Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Basrowi dan Suwandi, dikutip dalam buku Rahmadi, S.Ag., M.Pd.I, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011.
- Daniel C Kambey, “*Manajemen Kualitas Total dalam Pendidikan, (Terjemahan Buku Total Quality Management, Edward & Sallis, 2004)*”, Jurnal Pascasarjana Universitas Negeri Manado.
- Dapartemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Semarang: Toha Putra, 2021
- Departemen Pendidikan Nasional, Modul DIKLAT, *Manajemen Pemberdayaan Sumber daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*, tahun 2008.
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2007.
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, MPMBS*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002.
- E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.

- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. IV, 2005.
- Edi Suprpto, "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di SMA Negeri 4 Purwokerto" *Tesis*, Purwokerto: PPs UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2015.
- H. Ahmadi Syukran, *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional dan Kekinian*, Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010.
- H. Furtasan Ali and Budi Ilham Maliki, *Manajemen Pendidikan*, Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2021.
- Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Hari Kartini Setyawati, "Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Keefektifan Proses Pembelajaran Pada Sekolah Dasar di SDN 1 Sudagaran Banyumas" *Tesis*, Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2008.
- Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005.
- Hendro Widodo and Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah dan Pesantren*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2020.
- Husaini Usman and Pramono Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Husein Umar, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Cet. VI, 2011.
- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004.
- Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta: Logos, 2003.
- John M. Echolis and Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia, Cet. XVI, 1988.

- Levavic dalam Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Ghalia Indonesia, Cet. V, 2008.
- Marwazi, *Manajemen Berbasis Madrasah Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, Jambi: IAIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2006.
- Muhammad A.R, *Pendidikan di Alaf Baru: Rekonstruksi Atas Moralitas Pendidikan*, Yogyakarta: Primashopie Press, 2003.
- Muhammad Haekal, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah MA El-Syarif Tangerang Banten" *Tesis*, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011.
- Mukhtar and Widodo Suparto, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Fifamas, 2003.
- Mukhtar, dkk, *Sekolah Berprestasi*, Jakarta: Nimas Multima, 2001.
- Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah, (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.
- Nanang Fattah, *Modul Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Penerbitan Universitas Terbuka, 2004.
- Nanang Fattah, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasinya*, Jakarta: Grasindo, 2003.
- Rizal, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri 3 Kulo Kab. Sidrap" *Tesis*, Samata-Gowa: UIN Alauddin Makassar, 2019.
- Rizki Angga Saputra, "Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Mutu Peserta Didik Di SMK Darul Maghfiroh Sinar" *Tesis*, Lampung: UIN Raden Intan, 2018.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktek*, Bandung: Refika Aditama, 2008.

- Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu*, Yogyakarta: Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012.
- Silakhudin, “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I dan III Banyumas” *Tesis*, Purwokerto: PPs UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2017.
- Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Yogyakarta: Depdiknas, Universitas Negeri Yogyakarta, 2000.
- Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2000.
- Soetjipto and Rafli Kosasi, *Profesi Guru*, Jakarta: Renika Cipta, Cet. I, 2000.
- Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2005.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Praktik*, Jakarta: Bina Aksara, 2003.
- Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah: Dari Teori Sampai Dengan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, Bandung: Sarana Panca Karya Nusa, 2002.
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Tabrani, *Manajemen Kependidikan*, Bandung: Media Pustaka, 1993.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, Cet. IV, 2011.
- Tony Bush and Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education*, London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2000.
- Yuli Ridahastuti, “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 1 Banjar Negara” *Tesis*, Purwokerto: PPs UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2015.
- Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, Yogyakarta: Bayu Indra Grafika, 2000.

LAMPIRAN – LAMPIRAN





Foto 1: Kegiatan murid-murid MTs melaksanakan zoom meeting seminar



**Foto 2: Kegiatan Maulid Nabi Muhammad Saw
(MTs. Terpadu Darul Qudwah)**



Foto 3: Kegiatan Latihan Kepemimpinan MTs Terpadu Darul Qudwah



Foto 4: Foto guru dan staf karyawan MTs Terpadu Darul Qudwah



Foto 5: Kegiatan marching band



Foto 6: Kegiatan siswa siswi sedang melaksanakan praktek di lab. Bahasa



Foto 7: Kegiatan rutin pengajian guru dan staf karyawan bersama kepala Yayasan



Foto 8: Kegiatan Upacara MTs Terpadu Darul Qudwah



Foto 9: Foto bersama guru-guru MTs Terpadu Darul Qudwah



Foto 10: Kegiatan rapat seluruh guru MTs



Foto 11: Kegiatan In House Training “Pembelajaran Abad 21 dan Pemanfaatan Teknologi Informasi”



Foto 12: Kegiatan santunan yatim, piatu dan jompo pada masyarakat sekitar lingkungan sekolah



Foto 13: Kegiatan Upacara yang dilaksanakan setiap hari Senin



Foto 14: Kegiatan rutin sholat Dhuha



Foto 15: Kegiatan mengaji bersama sebelum memulai pelajaran di kelas



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
NOMOR 1117 TAHUN 2024
Tentang
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSTAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 ta3hun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Presiden RI Nomor 41 tahun 2021 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Dr. Atabik, M.Ag.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Nadhifah Mizana Al Azwi NIM 201765035** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**.
Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan selama 2 (dua) semester dan berakhir sampai **4 Juni 2025**.
Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Purwokerto
Pada tanggal : 4 Juni 2024
Direktur,



Moh. Roqib

TEMBUSAN:

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUPK



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : bFle8S



**YAYASAN SOSIAL DAKWAH PENDIDIKAN DARUL QUDWAH
MTS TERPADU DARUL QUDWAH
TERAKREDITASI "A"**

Jalan Dukuh Penusupan Desa Penusupan RT.06 RW.04 Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal

Nomor : 013 / PPHH/V / 2022
Lampiran : -
Hal. : Surat Balasan Permohonan Izin Penelitian

Tegal 22 Agustus 2022

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Di
Tempat

Dengan Hormat,
Yang bertanda tangan dibawah ini:
Nama : Afif Habibi, S.Hum
NIP : -
Jabatan : Kepala MTs Terpadu Darul Qudwah

Menerangkan bahwa:
Nama : Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM : 201765035

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian di MTs Terpadu Darul Qudwah sebagai syarat penyusunan Tesis. Demikian surat ini kami sampaikan dan atas kerja samanya kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,
Kepala MTs Terpadu Darul Qudwah



Afif Habibi, S.Hum



**YAYASAN PENDIDIKAN SOSIAL DAKWAH DARUL QUDWAH
MTS TERPADU DARUL QUDWAH PANGKAH
TERAKREDITASI B**

Jalan Dukuh Penusupan Desa Penusupan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal
E-mail : mts_dq@rocketmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor :013/PPHH/V/2022

Kepala MTs Terpadu Darul Qudwah dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM : 201765035
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Tahun Akademik : 2020/2021

Benar nama tersebut diatas telah melaksanakan penelitian pada tanggal 22 Agustus s.d.
01 Desember 2022 di MTs. Terpadu Darul Qudwah.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana
mestinya.

Tegal, 22 Agustus 2022

Kepala MTs Terpadu Darul Qudwah




INSTRUMEN PENELITIAN

Nama Informan :
Jabatan :
Waktu/tempat wawancara :
Tanda Tangan :

1. Apakah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan Kurikulum 2013 (K-13)?
2. Apakah K-13 ini cocok digunakan antara guru dengan siswa, beserta alasannya?
3. Apakah program pengajaran di sekolah ini sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuannya?
4. Program pengajaran apa saja yang sudah diterapkan di sekolah ini?
5. Apakah tugas tenaga pendidik di sekolah ini sudah mengikuti tugas sesuai peraturan?
6. Apakah ada kegiatan webinar/pelatihan untuk tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan?
7. Bagaimana proses pengajaran yang diterapkan oleh tenaga dan kependidikan?
8. Apa saja sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah ini?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana di sekolah?
10. Apakah di sekolah ini ada ruangan khusus untuk menyimpan aset dan peralatan sekolah lainnya?

Instrumen Penelitian

Nama Informan : Umi Intisa
Jabatan : guru
Waktu/tmpt wawancara :
Tid : 


1. Apakah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan Kurikulum 2013(K13)?
2. Apakah Kurikulum 2013 (K13) ini cocok digunakan antara siswa dan guru, alasannya?
3. Apakah program pengajaran di sekolah ini sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuannya?
4. Program pengajaran apa saja yang sudah diterapkan di sekolah ini?
5. Apakah tugas tenaga pendidik di sekolah ini sudah mengikuti tugas sesuai peraturan?
6. Apakah ada kegiatan webinar/pelatihan untuk tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan?
7. Bagaimana proses pengajaran yang diterapkan oleh tenaga dan kependidikan?
8. Apa saja sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah ini?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana di sekolah?
10. Apakah di sekolah ini ada ruangan khusus untuk menyimpan aset dan peralatan sekolah lainnya?

Jawab.

1. Di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan kurikulum 2013.
2. Kurikulum 13 (K13) sangat cocok / diterapkan karena sekolah yang baik yaitu sekolah yang mengikuti perkembangan zaman kurikulum bersifat dinamis, dan kurikulum merupakan kebutuhan murid untuk mengembangkan kompetensi sesuai masa kini dan masa mendatang.
3. program / pengajaran di sekolah sudah berjalan dengan lancar.
4. program pengajaran yang sudah diterapkan adalah.
=> Guru sudah menerapkan program pembelajaran kepada PD.
=> Guru sudah menerapkan / menekankan pada fenomena-fenomena sosial, budaya, dan seni melalui pendekatan siswa.
5. tugas ten dik sudah memenuhi / mengikuti sesuai peraturan yang ada.
6. ada
7. proses pengajaran yang diterapkan oleh ten dik yaitu sesuai dgn proses pembelajaran yang ada di (K13)
8. Sarana dan prasana yang ada di sekolah ruang kelas, lab computer, perpustakaan, ruang guru, ruang TU, ruang kepala, ruang BK, ruang kesehatan, lapangan, masjid

9. yang terlibat (seluruh guru, siswa, orangtua, Komite).
10. ada,

Instrumen Penelitian


Nama Informan : Dwi Marlina
Jabatan : Staff
Waktu/trmpt wawancara :
Ttd : 

1. Apakah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan Kurikulum 2013(K13)?
2. Apakah Kurikulum 2013 (K13) ini cocok digunakan antara siswa dan guru, alasannya?
3. Apakah program pengajaran di sekolah ini sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuannya?
4. Program pengajaran apa saja yang sudah diterapkan di sekolah ini?
5. Apakah tugas tenaga pendidik di sekolah ini sudah mengikuti tugas sesuai peraturan?
6. Apakah ada kegiatan webinar/pelatihan untuk tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan?
7. Bagaimana proses pengajaran yang diterapkan oleh tenaga dan kependidikan?
8. Apa saja sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah ini?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana di sekolah?
10. Apakah di sekolah ini ada ruangan khusus untuk menyimpan aset dan peralatan sekolah lainnya?

Jawab

1. Di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan kurikulum 2013
2. Kurikulum 2013 (K13) sangat cocok diterapkan, karena sekolah yang baik yaitu sekolah yang mengikuti perkembangan zaman. Kurikulum bersifat dinamis, dan kurikulum merupakan kebutuhan murid untuk mengembangkan kompetensi sesuai masa kini dan masa mendatang.
3. Program pengajaran di sekolah sudah berjalan dengan lancar
4. Program pengajaran yg sudah diterapkan adalah
 - Guru sudah menerapkan program pembelajaran kepada PD
 - Guru sudah menerapkan / menekankan pada fenomena - fenomena alam, sosial, budaya dan seni melalui pendekatan siswa
5. Tugas tendik sudah memenuhi / mengikuti sesuai peraturan yang a
6. Ada.
7. Proses pengajaran yang diterapkan oleh Tendik yaitu sesuai dengan proses pembelajaran yang ada di h13
8. Sarana dan prasarana yang ada di sekolah :
(Ruang kelas, Lab komputer, Perpustakaan, Ruang Guru, Lapangan, Masjid, R. Parkir, dll)
9. Yang terlibat, (Seluruh Guru, Siswa, Orang tua, Komite)
10. Ada.

Instrumen Penelitian


Nama Informan : Gus Yanto
Jabatan : Waka Kurikulum
Waktu/tmpt wawancara : , MTs Terpadu Darul Qudwah
Ttd : 

1. Apakah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan Kurikulum 2013(K13)?
2. Apakah Kurikulum 2013 (K13) ini cocok digunakan antara siswa dan guru, alasannya?
3. Apakah program pengajaran di sekolah ini sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuannya?
4. Program pengajaran apa saja yang sudah diterapkan di sekolah ini?
5. Apakah tugas tenaga pendidik di sekolah ini sudah mengikuti tugas sesuai peraturan?
6. Apakah ada kegiatan webinar/pelatihan untuk tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan?
7. Bagaimana proses pengajaran yang diterapkan oleh tenaga dan kependidikan?
8. Apa saja sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah ini?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana di sekolah?
10. Apakah di sekolah ini ada ruangan khusus untuk menyimpan aset dan peralatan sekolah lainnya?

Jawab

1. Di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan kurikulum 2013.
2. Kurikulum 2013 (K13) sangat cocok diterapkan karena sekolah yg baik yaitu sekolah yg mengikuti perkembangan zaman. Kurikulum bersifat dinamis, dan kurikulum merupakan kebutuhan murid untuk mengembangkan kompetensi sesuai masa kini dan masa mendatang.
3. Program pengajaran di sekolah sudah berjalan dengan lancar.
4. Program pengajaran yg sudah diterapkan adalah
 - Guru sudah menerapkan program pembelajaran PD
 - Guru sudah menerapkan / menerangkan pada fenomena - fenomena alam, sosial, budaya dan seni melalui pendekatan siswa
5. Tugas pendik sudah memenuhi / mengikuti sesuai peraturan yg ada.
6. Ada.
7. proses pengajaran yg diterapkan oleh pendik yaitu sesuai dengan proses pembelajaran yg ada di k13
8. Sarana dan prasarana yg ada di sekolah .
(Ruang kelas, lab komputer, perpustakaan, Ruang guru, lapangan, masjid, R. Pakir, dll)
9. Yg terlibat, (seluruh guru, siswa, orang tua, komite
10. Ada.

Instrumen Penelitian


Nama Informan : Ikham Sa'ban
Jabatan : Tata Usaha
Waktu/Impt wawancara : MTS Darul Qudwah
Tid : 

1. Apakah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan Kurikulum 2013(K13)?
2. Apakah Kurikulum 2013 (K13) ini cocok digunakan antara siswa dan guru, alasannya?
3. Apakah program pengajaran di sekolah ini sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuannya?
4. Program pengajaran apa saja yang sudah diterapkan di sekolah ini?
5. Apakah tugas tenaga pendidik di sekolah ini sudah mengikuti tugas sesuai peraturan?
6. Apakah ada kegiatan webinar/pelatihan untuk tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan?
7. Bagaimana proses pengajaran yang diterapkan oleh tenaga dan kependidikan?
8. Apa saja sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah ini?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana di sekolah?
10. Apakah di sekolah ini ada ruangan khusus untuk menyimpan aset dan peralatan sekolah lainnya?

Jawab

1. Di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan kurikulum 2013.
2. Kurikulum 2013 (K13) sangat cocok di terapkan. Karena sekolah yg baik yaitu sekolah yg mengikuti perkembangan zaman. Kurikulum bersifat dinamis, dan kurikulum merupakan kebutuhan mudi untuk mengembangkan kompetensi sesuai masa kini dan masa mendatang.
3. Program pengajaran di sekolah sudah berjalan dengan lancar.
4. Program pengajaran yg sudah diterapkan adalah.
→ Guru sudah menerapkan program pembelajaran kepada PD.
→ Guru sudah menerapkan / menekankan pada Fenomena-Fenomena 21st, sosial, budaya dan seni melalui pendekatan siswa.
5. Tugas pendik sudah memenuhi / mengikuti sesuai peraturan yang ada.
6. ada
7. Proses pengajaran yang diterapkan oleh pendik yaitu sesuai dengan proses pembelajaran yg ada di K13.
8. Sarana dan prasarana yang ada di sekolah :
(Ruangan kelas, Lab komputer, Perpustakaan, Ruang Guru, Ruang TU, Ruang Kepala, Ruang BK, Ruang Kesehatan, Lapangan, Masjid & Parkir, dll).
9. yang terlibat : (seluruh Guru, siswa, orang tua, komite).
10. ada.

Instrumen Penelitian


Nama Informan : Eko Noviasari,^U
Jabatan : Tenaga Pendidik
Waktu/tmpt wawancara :
Ttd : 

1. Apakah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan Kurikulum 2013(K13)?
2. Apakah Kurikulum 2013 (K13) ini cocok digunakan antara siswa dan guru, alasannya?
3. Apakah program pengajaran di sekolah ini sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuannya?
4. Program pengajaran apa saja yang sudah diterapkan di sekolah ini?
5. Apakah tugas tenaga pendidik di sekolah ini sudah mengikuti tugas sesuai peraturan?
6. Apakah ada kegiatan webinar/pelatihan untuk tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan?
7. Bagaimana proses pengajaran yang diterapkan oleh tenaga dan kependidikan?
8. Apa saja sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah ini?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana di sekolah?
10. Apakah di sekolah ini ada ruangan khusus untuk menyimpan aset dan peralatan sekolah lainnya?

Jawab

1. Di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan kurikulum 2013.
2. Kurikulum 2013 (k13) sangat cocok di terapkan karena sekolah yang baik yaitu sekolah yang mengikuti perkembangan zaman. Kurikulum bersifat dinamis, dan kurikulum merupakan kebutuhan mudi untuk mengembangkan kompetensi sesuai masa kini dan masa mendatang.
3. Program pengajaran di sekolah sudah berjalan dengan lancar.
4. Program pengajaran yang sudah diterapkan adalah.
→ Guru sudah menerapkan program pembelajaran terpadu PD.
→ Guru sudah menerapkan / menekankan pada fenomena-fenomena zkm, sosial, budaya dan seni melalui pendekatan siswa.
5. Tugas pendidik sudah memenuhi / mengikuti sesuai peraturan yang ada.
6. Ada.
7. Proses pengajaran yang diterapkan oleh Tenaga jark sesuai dengan proses pembelajaran yang ada di k13.
8. Sarana dan prasarana yang ada di sekolah.
(Ruang kls, Lab Komputer, perpustakaan, ruang guru, Ruang TU, Ruang Kepala, Ruang BK, Ruang Kesehatan, lapangan, masjid, p. Paksi, dll)
9. Yang terlibat (Seluruh Guru, Siswa, Orang tua, Komite).
10. Ada.

Instrumen Penelitian

Nama Informan : Atif Habibi, S. Hum
Jabatan : Kepala Madrasah
Waktu/tmpt wawancara :
Tid : 

1. Apakah di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan Kurikulum 2013(K13)?
2. Apakah Kurikulum 2013 (K13) ini cocok digunakan antara siswa dan guru, alasannya?
3. Apakah program pengajaran di sekolah ini sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuannya?
4. Program pengajaran apa saja yang sudah diterapkan di sekolah ini?
5. Apakah tugas tenaga pendidik di sekolah ini sudah mengikuti tugas sesuai peraturan?
6. Apakah ada kegiatan webinar/pelatihan untuk tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan?
7. Bagaimana proses pengajaran yang diterapkan oleh tenaga dan kependidikan?
8. Apa saja sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah ini?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana di sekolah?
10. Apakah di sekolah ini ada ruangan khusus untuk menyimpan aset dan peralatan sekolah lainnya?

Jawab

1. Di MTs Terpadu Darul Qudwah sudah menerapkan kurikulum 2013
2. Kurikulum 2013 (K13) sangat cocok diterapkan. Karena sekolah yang baik yaitu sekolah yang mengikuti perkembangan zaman. Kurikulum bersifat dinamis, dan kurikulum merupakan kebutuhan murid untuk mengembangkan kompetensi sesuai masa kini dan masa mendatang.
3. Program Pengajaran di sekolah sudah berjalan dengan lancar
4. Program pengajaran yang sudah diterapkan adalah
→ Guru sudah menerapkan Program Pembelajaran kepada PD
→ Guru sudah menerapkan / menekankan pada Fenomena - Fenomena alam, sosial, budaya dan seni melalui Pendekatan siswa
5. Tugas pendik sudah memenuhi / mengikuti sesuai peraturan yang ada
6. Ada.
7. Proses Pengajaran yang diterapkan oleh pendik yaitu sesuai dengan proses pembelajaran yang ada di K13
8. Sarana dan Prasarana yang ada di sekolah :
(Ruang kelas, Lab komputer, perpustakaan, Ruang Guru, lapangan, Masjid, R. Parkir, dll)
9. Yang terlibat, (seluruh guru, siswa, orang tua, Komite)
10. Ada.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Bahwa yang bertandatangan di bawah ini :

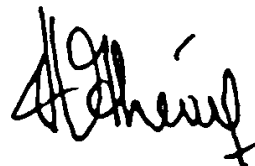
Nama : Nadhifah Mizana Al Azwi
Umur : 26 Tahun 3 Bulan
Tempat Tanggal lahir : Jakarta, 21 September 1997
Kebangsaan : Indonesia
Agama : Islam
Alamat : Jl. Prumpung Sawah III, Jakarta Timur

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. MI Darul Arqom Jakarta, lulus tahun 2009
2. MTs Negeri 25 Jakarta, lulus tahun 2012
3. MAN 18 Jakarta, lulus Tahun 2015
4. Institut Ilmu Al-Qur'an Jakarta, Fakultas Tarbiyah Prodi PAI, lulus tahun 2019
5. UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Prodi Manajemen Pendidikan Islam, lulus tahun 2024

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Saya yang bersangkutan,



Nadhifah Mizana Al Azwi
NIM. 201765035