MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA ERA OTONOMI

(Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan)

Oleh :

GUNTAR SUYANTO

NIM : 2022085

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana

Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna

Memperoleh Gelas Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2005

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA ERA OTONOMI

(Studi Kasus di Madrasah Tsnawiyah Negeri Pacitan)

Oleh:

GUNTAR SUYANTO
NIM. 2022085

Pembimbing:
Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascassarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
guna Memperoleh Gelar
Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2005

MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

TESIS berjudul : **MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA ERA OTONOMI (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan)**

Nama : Guntar Suyanto

N. I. M. : 2022085

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam.

Yogyakarta, 10 Maret 2005
Ketua Program

Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Nama : Guntar Suyanto
Tempat/tgl.lahir : Magetan, 4 Agustus 1958
N. I. M. : 2022085
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA ERA OTONOMI (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan)**

Ketua : Dr. H. Amir Mu'allim, MIS (.....)

Sekretaris : Drs. H. Asmuni, MA. (.....)

Pembimbing : Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D (.....)

Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA (.....)

Penguji : Dr. H. Akhmad Abd. Syakur, MA (.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 15 Februari 2005
Pukul 08.00 – 09.00 WIB
Hasil / Nilai : 3,28 / A/B

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana UII

Prof. Dr. H. Dahlan Thaib, S.H., M.Si.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No : 131/PS-MSI/ND/II/2005

TESIS berjudul : **MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA ERA OTONOMI (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan)**

Ditulis oleh : Guntar Suyanto

NIM : 2022085

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 5 Februari 2005
Ketua Program,

Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Program Pascasarjana
Magister Studi Islam (S-2)
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

PERSETUJUAN

TESIS berjudul "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Era Otonomi (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan) yang ditulis oleh Guntar Suyanto telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan tim penguji Tesis Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 2004

Pembimbing

Prof. H. IMAM BARNADIB, MA., Ph. D

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

PERNYATAAN

Bersama ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah ditulis orang lain yang diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dijadikan acuan dalam Tesis ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh.

-Yogyakarta, 02 Januari 2005

Yang menyatakan,

GUNTAR SUYANTO

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA ERA OTONOMI

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

ABSTRAK

School Based Management (SBM) atau Manajemen Peningkatan Mutu berbasis sekolah merupakan salah satu jawaban bagi pertanyaan tentang Upaya Peningkatan Mutu Pndidikan. Budaya menunggu intruksi dan petunjuk dari atasan yang selama ini masih melekat pada para penyelenggara sekolah ternyata tidak mampu mendorong terjadinya peningkatan mutu pendidikan. Kepala Sekolah, guru, staf tata usaha dan siswa cenderung mengikuti saja hal-hal yang sudah ditetapkan oleh pusat meskipun mereka tahu dan sadar bahwa kondisi proses dan hasil belajar di sekolah mereka cenderung stagnan dan tidak menunjukkan peningkatan. Mereka tidak berani melakukan terobosan-terobosan inovasi karena mereka takut disalahkan oleh pusat dengan berbagai alasan.

Era Otonomi Daerah tampaknya perlu diikuti oleh otonomi sekolah atau pendidikan. Perkembangan dan peningkatan mutu sekolah seharusnya menjadi kepedulian warga sekolah dengan atau tanpa petunjuk dari pusat atau atasan sekolah yang paling tahu akan kebutuhan pendidikan agar dapat mencapai suatu standar mutu sesuai dengan potensi dan sumber daya tersedia. Dengan *School Based Management* semua potensi dari sumber daya yang ada di sekolah dapat dioptimalkan sebagai upaya untuk mencapai standart mutu pendidikan yang ideal. Dalam implementasinya *School Based Management* atau peningkatan mutu berbasis sekolah dapat realisasikan dalam berbagai strategi sesuai dengan konteks sekolah. Dengan strategi yang tepat *School Based Management* akan menjadi suatu upaya yang tepat bagi sekolah untuk mencapai suatu standar mutu sekolah yang efektif.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

THE PROGRESSING OF EDUCATION MANAGEMENT QUALITY IN AUTONOMI ERA

ISLAMIC STUDY PROGRAM OF THE MAGISTER MANAGEMENT
INDONESIA ISLAMIC UNIVERSITY OF YOGJAKARTA

ABSTRACT

School Based Management is an alternative response to the need of Progressing of the educational quality. The tradition of waiting for superior's order which is usually done by school managers seems unable to stimulate the improvement of educational quality the headmaster, teacher, administration staff students tend to be passive, not creative, nor innovative. They just follow whatever prescribed by the central officers despite the fact that they are aware and know that the condition of learning process and achievement tend to be stagnant and there is no improvement. They do not have courage to make to make some innovative break through simply because they are afraid of being blamed by the central officer.

The regional autonomy era seems to be occurred in school and educational as well. School's quality improvement should be the affection of school numbers with or without guidance from the central government or the headmaster, in case of knowing their school needs in order to be able to reach the quality standard according to potential and recourse available. By the School Based Management all potentials of available recourses at school can be optimally increased as the effor to reach ideally education quality standard. In its implementation School Based Management or Progressing of School Based Quality to able to be realizated in every strategies according to school's context. By the exact strategies, School Based Management well become an exact effort for school the reach and effectively School Quality Standard.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini dengan Judul "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi di MTs Negeri Pacitan".

Sholawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarganya dan pengikutnya.

Penulisan Tesis ini merupakan hasil upaya maksimal, namun demikian penulis sadar akan segala keterbatasan dan kekurangan, sehingga penulisan Tesis ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala kritik dan saran yang konstruktif penulis harapkan demi penyempurnaan Tesis ini.

Kepada semua pihak yang telah membantu penulisan ini kami sampaikan terima kasih yang tak terhingga semoga Allah membalas jasa mereka.

Ucapan terima kasih dan do'a terutama kami sampaikan kepada :

1. Yang tercinta Isteri dan anak-anakku yang telah memberikan dorongan moril maupun materiil.
2. Yang terhormat Bpk. Dr. Ir. H. Luthfi Hasan, M.Sc. selaku rektor UII Yogyakarta yang telah banyak memberikan pengarahan.
3. Yang terhormat Bapak Dr. H. Amir Mu'allim, MIS dan Bapak Drs. H. Asmuni Mth., MA selaku ketua dan kabid akademik Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
4. Bapak. Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph. D selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5. Bapak Direktur Pascasarjana dan seluruh civitas akademika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang secara langsung maupun tidak langsung membantu terselesainya penulisan Tesis ini.
6. Kepada Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan dan dewan guru, serta karyawan/karyawati yang juga telah banyak membantu selama penelitian tesis ini.

Akhirnya semoga tesis yang masih sederhana ini bisa diambil manfaatnya.

Pacitan, Februari 2005

Penulis,

Guntar Suyanto

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI i

KATA PENGANTAR ii

DAFTAR ISI iv

BAB I PENDAHULUAN 1

1. Latar Belakang Masalah 1
2. Rumusan Masalah 5
3. Tujuan Penelitian 5
4. Telaah Pustaka 6
5. Metode Penelitian 6
    1. Jenis Penelitian dan Pendekatan 6
    2. Populasi 7
    3. Teknik Pengumpulan Data 8
    4. Teknik Analisa Data 9
6. Sistematika Pembahasan 10

BAB II LANDASAN TEORI 11

1. Teori-Teori yang Mendasari Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan 11
2. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu 13
3. Prisnsip Dasar Manajemen Peningkatan Mutu 21
4. Teknik Menyusun Program Peningkatan Mutu 33
5. Langkah-langkah Melaksanakan Menejemen Peningkatan Mutu 39

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6. Indikator Keberhasilan Manajemen Peningkatan Mutu 45

7. Aspek-aspek yang Harus Dilaksanakan Sekolah dalam Melaksanakan MPMBS 48

BAB III MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU DI MTs NEGERI PACITAN 64

1. Gambaran Umum MTs Negeri Pacitan 64

2. Pelaksanaan MPMBS MTs Negeri Pacitan 67

3. Analisa Masalah 69

BAB IV PENUTUP 75

1. Kesimpulan 75

2. Saran-saran 76

LAMPIRAN

DAFTAR PUSTAKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

I. Latar Belakang Masalah

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi dan kualifikasi guru, pengadaan buku dan alat-alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti dan merata.

Berdasarkan permasalahan tersebut jika ditinjau dari berbagai pengamatan dan analisis, maka sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan.

1. Faktor kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen.

   Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input yang diperlukan dalam produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki, artinya bahwa apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

buku dan sarana prasaranan pendidikan telah dipenuhi maka mutu pendidikan secara otomatis akan terjadi. Akan tetapi dalam kenyataannya tidak demikian karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan yang sangat menentukan *output* pendidikan.

Jadi antara *output* dan proses pendidikan harus berjalan seimbang, proses pendidikan tidak akan berjalan dengan baik tanpa diimbangi *input* yang memadai, begitu pula sebaliknya.

2. Faktor penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan secara berokratik sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan berokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan sering kali kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.
3. Faktor ketiga adalah peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan input (dana) bukan pada proses pendidikan seperti pengambilan keputusan, motoring dan akuntabilitas.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Berkaitan dengan hal-hal tersebut di atas, maka diperlukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya adalah dilakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi.

Peningkatan mutu pendidikan menjadi keharusan yang tidak boleh ditawar-tawar lagi sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia demi hari ke depan bangsa itu. Dalam hal ini sekolah peran yang sangat strategis bagi keterlanjutan pengembangan bangsa.

Pada jenjang Sekolah Menengah Pertama peningkatan mutu mendesak dan mutlak harus dilakukan. Dalam kenyataan sebagian besar lulusan SMP ternyata belum siap baik untuk memasuki jenjang pendidikan SMA maupun langsung terjun ketengah masyarakat. Terkesan bahwa kemampuan dan sikap mental lulusan SMP belum memadahi, dan dari rata-rata NEM secara nasional juga masih jauh dari standar mutu yang diharapkan.

Berkenaan dengan peningkatan mutu banyak upaya yang dilakukan. Dalam dua dasawarsa akhir-akhir ini, ilmu manajemen yang berkembang pesat sejalan dengan perkembangan di bidang industri dan ekonomi, dimana pendidikan pun memperoleh imbas. Kenyataan menunjukkan bahwa tingkat kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh sejauh mana tingkat kemajuan manajemen dan administrasi negaranya. Dalam konteks yang mikro oksioma ini juga berlaku dalam penyelenggaraan pendidikan. Sekolah yang maju adalah sekolah yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern seperti efektivitas, transparasi dan demokrasi serta sangat menghargai kepada waktu.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Madrasah Tsanawiyah merupakan sekolah umum yang bercirikan agama di bawah naungan Departemen Agama. Pada umumnya kualitasnya masih di bawah Sekolah Menengah Pertama (SMP).

Dalam buku manajemen madrasah seri informasi pendidikan Islam No. 8 Tahun 2001, Departemen Agama RI menyebutkan bahwa saat ini madrasah sedang menghadapi komplektivitas permasalahan yang tidak mudah dipecahkan. Keadaan madrasah secara individual sangat variatif memprihatinkan baik dari segi mutu, sarana prasarana, lebih-lebih masalah manajemen pengelolaannya.

Oleh karena itu salah satu terobosan yang perlu dijalankan adalah perubahan sistem madrasah dan pola-pola manajemen madrasah, baik tingkat madrasah maupun tingkat koordinasi yang lebih tinggi. Pada tingkat madrasah perubahan manajemen dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas dan daya guna madrasah secara bersama-sama dan menyeluruh untuk mewujudkan visi dan misi yang diyakini dan diemban bersama.

Dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi madrasah dewasa ini lebih-lebih masalah manajemennya, maka prinsip manajemen menjadi prinsip pokok lain dalam pengembangan pendidikan madrasah. Sebab mutu dari suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi manajemennya.

Melihat permasalahan di atas maka masalah manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah dipandang penting dikaji dan diteliti. Lebih-lebih pada era otonomi pendidikan sekarang ini diperlukan langkah-langkah strategis untuk meningkatan mutu pendidikan melalui restrukturisasi, dan reorentasi terhadap semua komponen sistem manajemen peningkatan mutu pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

II. Rumusan Masalah

Fokus penelitian ini adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan pada era otonomi pendidikan.

Sebagaimana uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Sejauh mana pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan.
2. Bagaimana strategi manajemen peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan pada era otonomi pendidikan.

III. Tujuan Penelitian

Penelitian ini akan mengkaji sejauh mana dan upaya-upaya apa yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dalam kaitannya dengan program otonomi pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Adapun tujuan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. Ingin mengetahui tentang pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan.
2. Ingin mengetahui langkah-langkah apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, guru-guru dan segenap komponen sekolah dalam usaha peningkatan mutu pendidikan pada otonomi pendidikan, dan sekaligus peneliti berusaha menganalisa serta mengevaluasi terhadap kelemahan dan kekurangan

pelaksanaan manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Pacitan.

IV. Telaah Pustaka

Secara akademik harus diakui bahwa sudah ada penelitian dan buku kajian ilmiah lainnya yang mengupas masalah Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, namun bila dicermati bahwa dari hasil penelitian dan karya ilmiah tersebut dalam pembahasannya berbeda, umumnya pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan studi leteratur.

Sedangkan dalam peneltian tentang Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada era otonomi lebih menekankan pada analisa SWOT yaitu ditujukan untuk mengetahui kesiapan setiap fungsi dari seluruh fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan masing-masing faktor yang terlibat.

H. Sufyarma M, dalam bukunya manajemen pendidikan yang diterbitkan oleh Alfabeta Bandung dalam kajiannya menggunakan pendekatan *library research.*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

V. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Berdasarkan judul dari penelitian ini maka jenis penelitian ini dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif diskriptif menurut M. Nazir (1985) bahwa penelitian kualitatif diskriptif adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengungkap gejala sosial dengan menggunakan metode wawancara,

angket, dan dokumen, dan lain-lain. [1] Sedangkan analisanya berupa analisa kerja dan aktifitas (*Job and Activity Analysis*) maksudnya adalah bahwa, penelitian ini ditujukan untuk menyelidiki secara rinci aktivitas dan pekerjaan manusia, dan penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang.

Disebut analisa aktivitas (*Activity Analysis*) karena mencakup analisa pekerjaan di bidang jasa, seperti pendidikan. Dalam penelitian ini studi yang mendalam dilakukan terhadap kelakuan-kelakuan pekerjaan, buruh, petani, guru dan lain-lain terhadap gerak-gerik mereka dalam melakukan tugas, penanganan waktu secara efisien dan efektif dan sebagainya. Data mengenai hal-hal yang ingin diselidiki kemudian dianalisa, diberikan interprestasi dan diadakan generalisasi dalam rangka menetapkan sifat-sifat pekerjaan yang baik dan secara efektif.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Populasi

Populasi adalah seluruh obyek yang akan dijadikan sasaran dalam sebuah penelitian (Surachmad 1978:84) dalam kaitannya dengan penelitian ini yaitu tentang *"Manajemen Peningkatan Mutu pada Era Otonomi Pendidikan"* maka penelitian adalah Kepala MTsN dan dewan guru serta dokumen-dokumen yang terkait, mengingat respondennya kurang dari 100 maka subyek penelitiannya ini tidak menggunakan sampel dan penelitian ini merupakan penelitian populasi.

---

[1] M. Nazir, ***Metode Penelitian***, (Jakarta: Ghalia Indonesia,1985) hal. 71.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya mendapatkan data yang ada hubungannya dengan penelitian ini, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

3.1. Observasi

Yaitu pengamatan dan pencatatan secara langsung dan sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.

Observasi dilakukan untuk mencermati kegiatan sekolah atau bukti fisik yang berkaitan dengan Program Peningkatan Mutu (MPMBS) yang dilakukan di MTsN Pacitan.

Hasil observasi diharapkan dapat menjawab apakah manajemen sekolah cukup terbuka. Hal tersebut dapat dijawab dengan melihat apakah rapat guru berjalan dengan demokratis, dan apakah proposal atau program kerja tersedia dan dapat dibaca oleh guru dan tata usaha serta yang lain.

Disamping itu hasil observasi juga dapat mengetahui apakah kegiatan yang diprogramkan berjalan dengan baik, hal ini bisa dicermati misalnya KBM yang diprogramkan, kegiatan di perpustakaan, kesesuaian fasilitas yang diadakan dan lain sebagainya.

3.2. Wawancara

Yaitu suatu metode pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data atau keterangan dari responden dengan jalan tanya jawab secara langsung dalam hal ini adalah melakukan secara langsung wawancara dengan kepala sekolah dan guru-guru.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Adapun wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara yang tidak berstruktur akan tetapi berfokus.

Hasil wawancara diharapkan untuk menggali persepsi responden terhadap proses pelaksanaan Program Peningkatan Mutu (MPMBS) di MTsN Pacitan terhadap data-data yang bersifat informatif seperti pandangan, pendapat, dan keterangan responden.

3.3. Dokumentasi

Yaitu suatu cara untuk mengumpulkan data atau menghimpun data dengan cara, penulis secara langsung mengadakan pencatatan dari dokumen atau buku-buku yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Dalam hal ini penulis mengadakan pencatatan dari buku induk siswa, program kerja kepala sekolah, dan data-data lain yang terkait.

4. Teknik Analisa Data

Mengingat penelitian ini bersifat diskriptif yang merupakan penelitian non hipotesis, maka teknik penelitian ini tidak perlu merumuskan hipotesis, untuk itu model analisa yang digunakan dalam menyelesaikan studi ini adalah *"Job and Activity Analysis"* yaitu bertujuan untuk menggambarkan atau keadaan status fenomena dan aktivitas subyek penelitian. Dalam hal ini peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu. Biasanya penelitian ini digunakan untuk menemukan suatu model atau *prototype.*[2]

---

[2] Suharsimi Arikunto, ***Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek,*** (Jakarta: Bina Aksara, 1989), hal. 77.

Jadi dalam penelitian diskriptif yang bersifat *developmental*, pengujian datanya dibandingkan dengan suatu kritiria atau standar yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan di MTsN Pacitan pada era otonomi dibanding dengan konsep manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah yang dilaksanakan oleh DIKNAS yang pada intinya memberikan kemandirian kepada sekolah untuk menunjukkan kebijakannya sendiri.

VI. Sistematika Pembahasan

Bab I Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, telaah pustaka, metode penelitian dan sistematika pembahaan.

Bab II Landasan Teori berisi tentang teori-teori yang mendasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan, konsep dasar manajemen peningkatan mutu, prinsip dasar manajemen peningkatan mutu, teknik menyusun program peningkatan mutu, langkah-langkah manajemen peningkatan mutu, indikator keberhasilan manajemen peningkatan mutu dan aspek-aspek yang harus dilaksanakan sekolah dalam melaksanakan MBS.

Bab III Manajemen Peningkatan Mutu di MTsN Pacitan, berisi tentang gambaran umum MTsN Pacitan, pelaksanaan MPMBS MTsN Pacitan dan analisa data.

Bab IV Penutup berisi tentang kesimpulan dan saran-saran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB II

LANDASAN TEORI

I. Teori-Teori yang Mendasari Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Istilah manajemen peningkatan mutu biasanya digunakan di bidang industri dunia yang disebut dengan *"Total Quality Manajemen (TQM)"* yang merupakan perkembangan lebih lanjut dari *Quality Control (QC)* dan *Quality Assurance (QA). Quality Control* merupakan proses pengembangan mutu yang paling konvensional ini mengandung pengertian bahwa pihak manajemen melakukan pendeteksian, pengukuran, dan penilaian produk akhir berdasarkan spesifikasi yang ditentukan sebelumnya.[3]

Quality Assurance adalah memberikan keyakinan bahwa output yang dihasilkan sudah sesuai dengan target serta prosedural yang sudah ditentukan.

Jadi *Quality Assurance* (QA) adalah jaminan standar kualitas, sedangkan *total quality menagemen* (MTS) adalah merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk yang memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses dan lingkunganya.[4]

Sukses dari *Total Quality Managemen* dalam strategi *planning* sejalan dengan perkembangan manajemen di bidang industri maka dunia pendidikan pun memperoleh imbas. *Total Quality Management* adalah salah satu bentuk

---

[3] Nasution, ***Manajemen Mutu Terpadu***, (Jakarta: Ghalia, 1999), hal. 61.
[4] H. Sufyarma, ***Kapita Selekta Manajemen Pendidikan,*** (Jakarta: Alfabeta, 2000), hal.16

manajemen yang berpengaruh sangat positif terhadap meningkatnya produk dunia industri, mengilhami dan mempengaruhi upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan sebagaimana yang telah berlangsung di Sydney (Australia), manajemen peningkatan mutu itu mencakup *School review*, *Quality control* dan *Quality Assurance* yang dipadukan dengan model yang telah dikembangkan Petts Durg Amerika Serikat oleh Donald Adams.[5]

Di Indonesia program manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah merupakan program baru lingkungan sekolah yang sekarang lebih likenal dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dalam lingkup percaturan dan pemberdayaan pendidikan di Indonesia. MPMBS dipandang sesuatu yang baru dalam pengertian sebagai suatu paradigma, strategi, model, pendekatan dalam peningkatan mutu pendidikan secara fundamen terhadap pendekatan yang selama ini diterapkan secara massal.[6]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Secara garis besar rintisan program Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) ini terdiri dari dua program yang dilaksanakan secara simultan yaitu program sosialisasi dan uji coba yang dinilai sejak tahun pelajaran 1999/2000 yang diujicobakan di berbagai sekolah di lingkungan Diknas.

Mengingat program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ini akan menjadi pola pembinaan sekolah di masa yang akan datang maka

---

[5] Departemen Agama, ***Manajemen Madrasah,*** (Jakarta: Depag, 2001), hal. 29.
[6] Zamroni, ***Manajemen Berbasis Sekolah,*** (Jakarta : Depdiknas, 2001), hal 12

sosialisasi terus dilakukan melalui berbagai media semua sekolah pada dasarnya didorong untuk mempersiapkan dan menerapkan program MPMBS.

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) yang merupakan Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama, kurikulum mata pelajaran umum mengikuti Diknas dan kurikulum mata pelajaran agama mengikuti Departemen Agama adalah bagian dari sistem pendidikan nasional, dengan sendirinya pada otonomi pendidikan nasional, dengan sendirinya pada otonomi pendidikan sekarang ini MTsN dituntut untuk mempersiapkan dan melaksanakan program MPMBS sehubungan dengan hal tersebut di atas dalam rangka aktualisasi manajemen berbasis madrasah perlu ditempuh beberapa langkah, dan mengidentifikasi fungsi-fungsi yang dilibatkan, dan berikutnya meningkatkan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

II. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu

2.1 Pengertian Manajemen

Menurut Nanang Fattah (1997) bahwa manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaiman orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai

sasaran melalui cara-cara yang mengatur orang lain menjalankan dalam tugas, dipandang sebagai profesi karena mengatur manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh kode etik. Jadi manajemen adalah suatu proses yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi dalam keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang ditetapkan secara efektif, manajemen mengandung unsur pembimbing, penggerakan dan pengarahan sekelompok orang terhadap pencapaian sasaran umum.[7]

Sebagai suatu proses sosial manajemen meletakkan fungsinya pada interaksi orang-orang baik yang berada di dalam maupun di luar lembaga formal. Lembaga formal atau yang berada di bawah maupun di atas posisi operasional seseorang dalam suatu organisasi, yang disebut manajer ialah seseorang yang ditempatkan pada posisi yang harus menjamin pada perubahan pola perilaku orang lain dengan tujuan mencapai sasaran yang dipercayakan kepadanya, dengan kata lain manajemen merupakan ketrampilan dalam memperoleh hasil guna percapaian tujuan yang ditargetkan dengan menggerakkan segenap komponen dalam suatu organisasi.[8]

Dalam kaitannya dengan manajemen sekolah maka fungsi manajemen adalah untuk mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah.

---

[7] Nanang Fattah, ***Landasan Manajemen Pendidikan,*** (Bandung:Remaja Rosdakarya, 1997), hal.1.

[8] Ibid, hal. 21.

Menurut Jemas Jr. dalam bukunya "*School Management by Objective*" dinyatakan.

"*School resources for is a process of utilizing human resources for effective operation of school*".[9]

(Manajemen sekolah adalah proses pendayagunaan sumber-sumber bagi penyelenggaraan sekolah secara efektif)

Dengan demikian kepala sekolah selaku *manager* mempunyai tugas mengatur agar guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang demikian serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah.

Secara sederhana proses pengelolaan sekolah mencakup empat tahap yaitu:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (mengerganisasikan)
3. *Actuating* (pengarahan)
4. *Controlling* (pengawasan)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dalam tahap perencanaan, sekolah merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun proses penyusunan rencana di sekolah meliputi tujuan yaitu:

1. Mengkaji kebijakan yang relevan
2. Menganalisis kondisi sekolah
3. Merumuskan tujuan

---

[9]. Jemas Jr., ***School Management by Obyective,*** (ttp:tnp,tt), hal.16.

4. Mengumpulkan data dan informasi yang terkait
5. Menganalisis data dan informasi
6. Merumuskan alternatif dan memilih alternatif program
7. Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan.

Dalam tahap pengorganisasian kepala sekolah menetapkan, mengfungsikan organisasi yang melaksanakan kegiatan tersebut, meliputi:

1. Menyediakan fasilitas-fasilitas perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana-rencana yang ditetapkan
2. Mengelompokkan komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur.
3. Membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi.
4. Memilih mengadakan latihan dan pendidikan kerja serta mencari sumber-sumber lain yang diperlukan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada tahap pengarahan hal-hal yang perlu diperhatikan:

1. Menyusun rangka-rangka waktu dan biaya yang terperinci.
2. Memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana-rencana dengan pengambilan keputusan-keputusan.
3. Mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik.
4. Membimbing, memotivasi dan memberikan supervisi.

Sedangkan pada tahap pengawasan yang harus dilakukan adalah:

1. Mengawasi pekerjaan yang dibandingkan dengan rencana yang ada.
2. Melaporkan penyimpangan-penyimpangan dalam hitungan waktu untuk tindakan koreksi dan mengajukan cara tindakan koreksi yang membuat standar-standar dan sasaran-sasaran.

Dari pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur dasar proses manajemen meliputi:

1. Mengambil keputusan adalah fungsi-fungsi pokok dari setiap tahap proses manajer dalam setiap proses manajemen, mengadakan pilihan-pilihan di antara alternatif tindakan yang harus diambil.
2. Pemecahan masalah adalah bentuk pengambilan keputusan, yang lebih rumit, pilihan-pilihan di antara alternatif-alternatif yang diadakan untuk mengatasi kesukaran-kesukaran atau keterkaitan-keterkaitan yang mempengaruhi kemajuan ke arah sasaran.
3. Hubungan antara manusia yang dikembangkan melalui dorongan motivasi dan mempergunakan kepemimpinan, kerjasama dan partisipasi.
4. Komunikasi yang menjadi kekuatan pendorong bagi organisasi untuk mengatur kerjasama dan kemajuan kolektif kearah sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.2 Pengertian Mutu Pendidikan

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia "Mutu" adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar saraf, derajat atau kualitas.

Sedangkan menurut Garuin (1998) mutu atau kualitas adalah :

> Suatu kondisi dinamis yang berhubugan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dalam tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan dengan perubahan kualitas produk tersebut diperlukan perubahan atau peningkatan ketrampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen. Dari penjelasan tersebut di atas maka mutu atau kualitas memiliki elemen-elemen sebagai berikut:
>
> 1. Mutu mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
> 2. Mutu atau kualitas mencakup produk jasa manusia, proses dan lingkungan.
> 3. Mutu atau kualitas merupakan kondisi dinamis yang selalu berubah.[10]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dengan demikian dapat disimpulkan mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang terserat.

Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup:

2.2.1 Input Pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang

---

[10] Garuin, ***Total Quality Management,*** (ttp.: tnp., 1998), hal. 16.

dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemacu bagi berlangsungnya proses, input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa, dan sumber daya sekolah. Misalkan peralatan, perlengkapan, uang dan sebagainya).

Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan diskripsi tugas, rencana program dan sebagainya.

Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik, oleh karena itu tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input, makin tinggi kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.2.2 Proses Pendidikan

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output.

Dalam pendidikan berskala makro (tingkat sekolah) proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar dan proses mentoring dan evaluasi dengan

catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila organisasinya dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang peralatan dan lainnya) dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan, mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar dan mampu mengembangkan dirinya sendiri.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.2.3 Output Pendidikan

Adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, produktivitasnya, efisiennya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya, khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa dengan mutu output sekolah

berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

1. *Prestasi Akademik* yaitu berupa nilai ulangan umum, EBTA/EBTANAS, karya ilmiah dan lomba-lomba akademik.
2. *Prestasi non Akademik* yaitu semisal IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian dan kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler lainnya.

Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor dan tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) misalnya perencanaan pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh segenap komponen sekolah.

Jadi berdasarkan pembahasan di atas yang dimaksud dengan manajemen peningkatan mutu yang sekarang lebih dikenal MPMBS adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu dalam sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik yang berdasarkan kepada kuantitatif dan kualitatif dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

III. Prinsip Dasar Manajemen Peningkatan Mutu

Konsep manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah, sebagaimana diuraikan sebelumnya, esensinya adalah otonomi sekolah yaitu

sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah, atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri istilah otonomi juga sama dengan istilah "swa" misalnya, swasembada, swakelola, swadana, swakarya. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri, berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku, tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah dan yang lainnya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pengambilan keputusan partisipasif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam

pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dalam berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah, singkatnya makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa dedikasinya. Dalam hal pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.

Dengan pengertian di atas sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya, menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu. Jadi sekolah merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Jadi prinsip dasar manajemen peningkatan mutu sekolah pada hakikatnya merupakan sekumpulan prinsip dan teknik yang menekan bahwa:

3.1 Peningkatan mutu harus dilaksanakan pada level sekolah

3.2 Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik

3.3 Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif

3.4 Peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.5 Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah

3.6 Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.

Berdasarkan prinsip-prinsip di atas pada hakikatnya peningkatan mutu sekolah harus dimotori oleh sekolah itu sendiri, artinya kalaupun dari pihak luar sekolah telah banyak memberikan teori, arahan, dorongan bahkan fasilitas, akan tetapi kalau kesdaran dari pihak sekolah itu sendiri kurang, maka hasilnya tidak akan maksimal. Untuk itu sekolah harus dikembangkan menjadi suatu sistem utuh yang mandiri dalam rangka mencapai tujuan yang dirumuskan. Dengan kata lain jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan Manajemen Peningkatan Mutu Belajar Sekolah (MPMBS) maka dapat dipisahkan dari kata *karakteristik sekolah efektif (efektive school)*.[11]

Adapun sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

1. Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya tinggi

   Sekolah yang menerapkan MPMBS harus memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditujukan oleh sifat PBM yang menemukan pada pemberdayaan peserta didik. PBM 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

[11] Depdiknas, ***MPMBS,*** (Jakarta: Depdiknas, 2002), hal. 11.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dihayati serta dipraktikkan dalam kehidupan oleh peserta didik bahkan PBM juga lebih menekankan pada bagaimana cara agar peserta didik mampu belajar. Oleh sebab itu diperlukan manajemen pembelajaran yaitu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengawasan dan evaluasi pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah yaitu:

1.1 Perencanaan pembelajaran mencakup program tahunan, semester, catur wulan maupun program satuan pembelajaran

1.2 Pengorganisasian pembelajaran, meliputi penetapan struktur dan sisi pembelajaran termasuk penentuan tema-tema esensial pembelajaran seperti tujuan, materi, subyek dan lain-lain

1.3 Motivasi pembelajaran, yaitu penerapan berbagai teknik motivasional terhadap semua subyek yang terlibat dalam proses pembelajaran. Seperti guru baik dalam perannannya sebagai *teacher manager* maupun *teacher operator*.

1.4 Pengawasan pembelajaran, yaitu bentuk-bentuk pengendalian, supervisi atau kontrol atas proses pembelajaran yang dilaksanakan mulai dari saat penyusunan program pembelajaran sampai evaluasi pembelajaran.

2. Kepemimpinan Sekolah yang kuat

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasi, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepimimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dapat mendorong sekolah untuk dapat menwujudkan 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 sekolah, sebagai ujung tombak peningkatan mutu sekolah, kepala sekolah harus senantiasa memahami bahwa sekolah adalah suatu sistem organik. Peningkatan mutu sekolah memerlukan perubahan-perubahan kultur organisasi, suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami pekerjaan mereka dan peran mereka dalam organisasi sekolah, kultur sekolah, terutama dihasilkan oleh kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah yang diharapkan adalah yang baik berperan sebagai pemimpin kepala sekolah harus:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.1 Lebih banyak mengarahkan dari pada mendorong atau memaksa

2.2 Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar kekuatan SK

2.3 Senantiasa menanamkan kepercayaan pada guru dan sifatnya bukan menciptakan rasa takut

2.4 Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu dari pada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu

2.5 Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukan suasana yang menjemukan.

Dari penjelasan tersebut di atas secara umum kepala sekolah yang tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya sekolah terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah.

3. Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tenteram

Untuk menciptakan proses belajar mengajar yang tertib, aman dan nyaman (*enjoyable learning*) maka sekolah harus memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman dan tertib serta nyaman untuk menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini peran kepala sekolah sangat penting.

4. Pengelolaan Tenaga Pendidikan yang Efektif

Tenaga pendidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah, sekolah hanyalah merupakan wadah. Sekolah yang menerapkan MPMBS menyadari tentang hal ini, oleh karena itu pengelolaan tenaga pendidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

Terlebih pada pengembangan tenaga pendidikan, ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Jadi tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan manajemen peningkatan mutu adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi dan sanggup menjalankan tugas dengan baik.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5. Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Mutu pendidikan sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini. Pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat sekolah yang berkualitas, oleh karena itu upaya peningkatan mutu sekolah merupakan titik strategis dalam upaya untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas. Untuk itu sekolah harus memiliki budaya mutu, budaya mutu harus tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut:

5.1 Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan bukan untuk mengontrol orang

5.2 Kewenangan harus sebatas tanggung jawab

5.3 Hasil harus diikuti penghargaan *(rewards)* atau sanksi *(punishments)*

5.4 Kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama

5.5 Warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya

5.6 Atmosfir keadilan *(fairness)* harus ditanamkan, imbal jasa harus sepadan dengan pekerjaannya

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5.7 Warga sekolah merasa memiliki sekolah.[12]

6. Sekolah memiliki *Team Work* yang kompak

Kebersamaan *(team work)* merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBS, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individu, karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah antar individu dalam sekolah harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah. Karena sekolah adalah merupakan sebuah sistem yang satu dengan yang lain tidak bisa dipisah-pisahkan.

7. Sekolah Memiliki Kewenangan

Dalam upaya peningkatan mutu maka sekolah harus memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya sehingga sekolah 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. Sekolah harus menyusun program peningkatan mutu yang mencakup sasaran dan target yang akan dicapai.

8. Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan partisipasi warga sekolah dan masyarakat sangat diharapkan, hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki tanggung jawab.

---

[12] Depdiknas, ***Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah,*** (Jakarta: Depdiknas, 2003), *hal. 14.*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

9. Sekolah Memiliki Keterbukaan

Keterbukaan atau transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MPMBS. Keterbukaan/transparasi ditujukan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan keuangan, dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

10. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah, sebaliknya kemandirian merupakan musuh sekolah tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan balik 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 sarana berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimna 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.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Perbaikan secara terus menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan, karena itu sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk mengharapkan manajemen mutu.

12. Sekolah responsif dan antisipasif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapinya secara cepat dan tepat. Bahkan sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan atau tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi.

13. 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 masing-masing warga sekolah dapat mengetahui. Dengan cara ini keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah dipatok. Selain itu komunikasi yang baik juga akan membentuk *team work* yang kuat, kompak, dan cerdas sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

14. Sekolah memiliki akuntabilitas

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini pemerintah dapat menilai apakah program peningkatan mutu sekolah telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada kepala sekolah yang bersangkutan sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat.

Demikian juga para orang tua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara menyeluruh. Jika berhasil orang tua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Jika kurang berhasil orang tua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program peningkatan mutu sekolah yang dilakukan. Dengan cara ini sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

IV. Teknik Menyusun Program Peningkatan Mutu

Penyusunan program peningkatan mutu dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik yaitu, s*chool review, bench marking, quality assurance, dan quality control.*

4.1 *School review*

Yaitu merupakan suatu proses yang didalamnya seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan pihak-pihak yang relevan, khususnya orang tua siswa tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas kebijaksanaan sekolah, program pelaksanaannya, serta mutu lulusannya. Dari *school review* diharapkan dapat ditemukan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apa yang hendak dicapai oleh sekolah dengan tuntutan orang tua dan masyarakat.
2. Bagaimana hasil belajar siswa.
3. Faktor-faktor apakah yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu siswa.
4. Apa faktor-faktor pendukung yang dimiliki sekolah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Jadi dapat disimpulkan bahwa *school review* diharapkan akan dapat menghasilkan suatu laporan yang membeberkan, kelemahan-kelemahan, kekuatan-kekuatan dan prestasi sekolah serta memberikan rekomendasi untuk penyusanan perencanaan strategis pengembangan sekolah pada masa-masa mendatang. Adapun pelaksanaan *school review* hendaknya didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. *School riview* hendaknya membantu sekolah dalam menilai dan mengkaji pelaksanaan pendidikan di sekolah serta hasilnya untuk memperbaiki proses dan hasil belajar siswa.
2. *School riview* memberikan informasi strategis tentang efektivitas program yang diberikan kepada sekolah dari unit-unit di luar sekolah serta untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah.
3. *School riview* hendaknya memperkuat akuntabilitas mutu pendidikan di sekolah.
4. *School riview* dilakukan dengan partisipasi dari semua komunitas sekolah (kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa dan orang tua siswa).
5. *School riview* hendaknya memberikan kesempatan kepada komunitas sekolah untuk memberikan masukan dalam pengembangan kinerja sekolah.
6. *School riview* direncanakan dan dilaksanakan dengan mempertimbangkan konteks setiap sekolah.
7. Tim *School riview* memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk menjamin bahwa hasil review tersebut mempunyai manfaat langsung bagi sekolah.
8. Anggota *School riview* terikat oleh standar etika dan profesional.
9. *School riview* hendaknya menggunakan metode yang sesuai dengan konteks pelaksanaan pendidikan di sekolah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dimensi *school riview* dikelompokkan kedalam tiga kategori yaitu, belajar mengajar, kepemimpinan dan budaya serta manajemen dan pengembangan sekolah.

4.2 *Bench marking*

Yaitu merupakan kegiatan untuk menerapkan suatu standar baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu, *bench marking* dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok ataupun lembaga guna menjawab tiga pertanyaan yang mendasar yaitu:

1. Seberapa baik kondisi kita.
2. Harus menjadi seberaoa baik kita ini.
3. Bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut.

Adapun langkah-langkah yang harus dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan fokus

   Untuk menentukan fokus atau sasaran yang hendak dicapai, maka sekolah perlu dilakukan evaluasi diri, yaitu mencari kelebihan dan kekurangan yang dimiliki sekolah, hal ini merupakan informasi pihak yang harus ada guna menuju sasaran yang akan dicapai.

2. Menentukan variabel atau identitas

   Untuk menentukan variabel atau indikator maka sekolah perlu menjabarkan secara rinci aktivitas yang ada di sekolah baik mencakup akademik maupun administrasi, maka perlu mengidentifikasi proses-proses pokok yang memiliki dampak besar dalam mencapai kualitas

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

atau mutu sekolah, misalnya proses kegiatan belajar mengajar (KBM) proses kepemimpinan sekolah, dan lain sebagainya, maka setelah mengidentifikasi proses baru menentukan indikator-indikator misalnya, proses KBM. Indikatornya adalah pemahaman kurikulum, administrasi perangkat mengajar, penguasaan materi dan lain sebagainya.

3. Menentukan standar

Dalam menerapkan strategi pendekatan manajemen berbasis sekolah, haruslah dapat menetapkan standar-standar kualitas dari semua komponen yang bekerja dalam transformasi lulusan sekolah. Kualitas-kualitas itulah yang harus mempertahankan dan ditingkatkan untuk mendukung produk lulusan yang berkualitas atau memiliki standar kualitas materi kurikulum, dan standar kualitas pembelajaran harus pula ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen perlu menetapkan standar kualitas proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdaya guna untuk mengoptimalkan proses produk yang sesuai, yaitu menguasai standar kualitas pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar. Pembelajaran yang dimaksud sekurang-kurangnya memenuhi karakteristik. Menggunakan pendekatan pembelajaran siswa aktif *(student active learning)* pembelajaran koperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas *(mastery learning)*.

4. Membandingkan standar diri kita

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Sekolah perlu mengevaluasi diri untuk menilai seberapa jauh kualitas indikator proses yang telah dipilih untuk membandingkan dengan standar.

5. Menentukan *gap* (kesenjangan) yang terjadi

Sekolah perlu menemukan *gap* antara indikator yang ada dengan indikator standar, serta membandingkan skor indikator dengan indikator proses standar dimaksudkan untuk bisa mendapatkan perbedaan-perbedaan antara proses yang ada di sekolah dengan standar.

6. Merencanakan target untuk mencapai standar

Setelah menetukan *gap*, maka dengan berdasarkan sumber daya yang ada dan kondisi yang ada, maka perlu disusun sasaran dan target dalam jangka waktu tertentu dan dirinci ke dalam sasaran target tahunan.

7. Merumuskan cara dan program untuk mencapai target

Setelah sasaran target yang diinginkan dirumuskan, maka perlu merencanakan kegiatan untuk mencapai target tertentu yang diinginkan, dengan melibatkan semua komponen yang ada di sekolah.

4.3 *Quality assurance*

Suatu yang baik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Dengan teknik ini akan dapat dideteksi adanya penyimpangan yang terjadi pada proses, artinya konsep ini mengandung suatu jaminan bahwa proses yang berlangsung telah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dilaksanakan sesuai dengan prosedur standar, maka dapat diharapkan proses akan menghasilkan output yang memenuhi standar yang ditentukan pula, oleh sebab itu agar proses berlangsung sebagaimana yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan audit atau pengecekan secara berkesinambungan, untuk itu perlu diciptakan mekanisme *checking* sehingga terbentuklah subsistem yang berperan untuk mengontrol agar semua kegiatan yang dilaksanakan di sekolah terkondisi dalam standar proses yang ideal tadi. Hasil *checking* merupakan umpan balik bagi sekolah yang digunakan untuk meningkatkan suatu proses pendidikan. Dengan *quality assurance* ini pihak sekolah meyakinkan pada orang tua dan masyarakat bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik bagi para siswanya.

Untuk melaksanakan quality assurance maka sekolah harus:

1. Menekankan pada kualitas hasil belajar.
2. Hasil kerja siswa dimonitor secara terus menerus.
3. Informasi dan data dari sekolah dikumpulkan dan dianalisis untuk memperbaiki proses di sekolah.
4. Semua pihak mulai dari kepala sekolah, guru, pegawai dan juga orang tua siswa harus memiliki komitmen secara bersama-sama mengevaluasi kondisi sekolah kritis dan berupaya untuk memperbaiki.

4.4 *Quality control*

Adalah suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. *Qualitay control*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

V. Langkah-Langkah Melaksanakan Manajemen Peningkatan Mutu

Dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu sekolah diperlukan langkah atau tahapan sebagai berikut:

5.1 Melakukan Sosialisasi

Sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari unsur-unsur yang satu dengan yang lain saling bekerjasama dan tidak bisa berjalan sendiri-sendiri, oleh karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah, oleh karena itu semua unsur sekolah harus memahami konsep manajemen peningkatan mutu, maka langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah mensosialisasikan konsep manajemen peningkatan mutu sekolah adalah mensosialisasikan konsep manajemen peningkatan mutu sekolah kepada semua unsur sekolah agar semua unsur sekolah merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5.2 Mengidentifikasi tantangan nyata sekolah

Pada tahap ini sekolah melakukan analisis output sekolah, yang hasilnya berupa identifikasi tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara output sekolah saat ini dan output sekolah yang diharapkan dimasa yang akan datang (tujuan sekolah). Pada umumnya tantangan sekolah bersumber dari output

sekolah yang dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu: kualitas, produktivitas, efektivitas dan efisiensi.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan kualitas yang dimaksud adalah kualitas output sekolah dipengaruhi oleh tingkat kesiapan input dan proses persekolahan.

Produktivitas adalah perbandingan antara output sekolah dibanding dengan input sekolah. Baik input maupun output sekolah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input sekolah misalnya jumlah guru, modal sekolah dan bahan. Kuantitas output sekolah misalnya jumlah siswa yang lulus sekolah setiap tahunnya. Contoh produktivitas misalnya jika tahun ini sebuah sekolah lebih banyak meluluskan siswanya dibanding tahun lalu dengan input yang sama (jumlah guru, fasilitas dan sebagainya) dapat dikatakan bahwa tahun ini sekolah tersebut lebih produktif dari pada tahun sebelumnya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan, misalnya NEM yang diharapkan berjumlah 60, tetapi NEM-nya yang diperoleh siswa hanya 45 maka efektivitasnya adalah 45 : 60 = 75%.

Efisiensi menunjukkan kepada hubungan antara output sekolah (pencapaian prestasi belajar) dan input (sumber daya) yang digunakan

untuk memproses atau menghasilkan output sekolah. Efisiensi sekolah biasanya diukur dengan biaya efektivitas, misalnya jika dengan biaya yang sama, tetapi NEM tahun ini lebih baik dari pada NEM tahun lalu maka dapat dikatakan bahwa tahun ini sekolah yang bersangkutan lebih efisien dari pada tahun lalu.

5.3 Merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran

5.3.1 Visi

Setiap sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah, dengan kata lain visi adalah pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5.3.2 Misi

Misi adalah tindakan untuk mewujudkan atau merealisasikan visi tersebut, karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan sekolah. Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok yang terkait dengan sekolah. Dengan kata lain misi adalah bentuk layanan

untuk memenuhi tuntutan yang ditugaskan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

5.3.3 Tujuan

Berdasarkan visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan, yaitu yang merupakan apa yang akan dicapai atau dihasilkan oleh sekolah dan kapan tujuan tersebut akan dicapai jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, tujuan yang dikaitkan dengan jangka 3-5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.

5.3.4 Sasaran

Setelah tujuan sekolah (tujuan jangka menengah) dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran, target, tujuan situasional atau tujuan jangka pendek.

Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan atau dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu yang lebih singkat dibanding dengan tujuan sekolah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan baik peningkatan kualitas, efektivitas, maupun efisiensi.

Agar sasaran dapat dicapai dengan efektivitas, maka sasaran harus dibuat spesifik terukur, jelas kriterianya dan disertai dengan indikator-indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran, meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana, dan berapa besar kecilnya sasaran tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah, akan tetapi perumusan sasaran tersebut harus tetap mengacu pada visi, misi dan tujuan sekolah, karena visi, misi dan tujuan sekolah merupakan sumber pengertian (referensi) bagi perumusan sasaran sekolah, karena itu sebelum merumuskan sasaran sekolah yang akan dicapai, setiap sekolah harus memiliki visi, misi, tujuan sekolah.

5.4 Mengidentifikasi Fungsi-Fungsi yang Dierlakukan Untuk Mencapai Sasaran

Setelah sasaran dipilih maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud antara lain, fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, keuangan, pelayanan kesiswaan, pengembangan akademik, hubungan sekolah dengan masyarakat dan fungsi pengembangan fasilitas.

5.1. Melakukan Analisis SWOT

Setelah fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran didentifikasi maka langkah berikutnya adalah menentukan

tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT, guna untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

5.2. Membuat Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan

Dari hasil analisis SWOT, maka berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi-fungsi yang tidak siap menjadi siap yang lemah menjadi kuat tindakan-tindakan tersebut lazimnya disebut langkah pemecahan masalah *(problem solving)*.

5.3. Menyusun Rencana dan Peningkatan Mutu

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, maka sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang bersama dengan program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut.

Rencana yang dijelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, kapan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan hal tersebut.

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam penyusunan rencana adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan. Jika rencana adalah merupakan diskripsi hasil yang diharapkan dan dapat digunakan untuk keperluan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

penyelenggaraan kegiatan sekolah. Program adalah alokasi sumber daya, baik manusia maupun sarana prasarana yang lain, ke dalam kegiatan-kegiatan, menurut jadwal waktu dan menunjukkan tata laksana yang sinkron. Dengan kata lain program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan.

VI. Indikator Keberhasilan Manajemen Peningkatan Mutu

Menurut Yayat Sudayat dalam buku manajemen sekolah halaman 30 bahwa indikator keberhasilan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah meliputi:

6.1 Efektivitas proses pembelajaran

Sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah memiliki efektivitas pembelajaran yang tinggi, yang menekankan pada pembelajaran peserta didik, dan bukan sekedar transformasi pengetahuan saja, akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi, sehingga tertanam muatan nurani dan hayati serta dipraktikkan dalam kehidupan peserta didik dan juga lebih menekankan pada peserta didik dan juga lebih menekankan pada peserta didik agar mau belajar bagaimana cara belajar yang produktif.

6.2 Kepemimpinan Sekolah

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekoolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap oleh karena itu kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan menajerial dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

6.3 Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan salah satu faktor yang strategis dari suatu sekolah. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara terus menerus mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Dengan kata lain tenaga kependidikan yang diperlukan untuk manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah tenaga kependidikan yang selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6.4 Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu harus tertanam disanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme.

6.5 Sekolah Memiliki *Team Work* yang Kompak, Cerdas dan Dinamis

Kebersamaan *(team work)* merupakan karakteristik yang dibutuhkan dalam upaya peningkatan mutu, karena output pendidikan hasil kolektif warga sekolah bukan hasil individu dalam sekolah.

6.6 Sekolah memiliki kemandirian tertentu

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.

6.7 Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah akan berhasil apabila partisipasi warga sekolah dan mayarakat cukup tinggi hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi masyarakat, makin besar rasa memiliki dan makin besar pula rasa tanggung jawab dan dedikasinya.

6.8 Sekolah Memiliki Transparasi

Keterbukaan/transparasi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Keterbukaan atau tranparansi ini ditujukan dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang dan lain sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

6.9 Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perubahan Secara Berkelanjutan

Perubahan harus merupakan kenikmatan bagi semua warga sekolah, sebaliknya statis merupakan musuh sekolah, tentu saja perubahan yang diharapkan harus memiliki nilai positif, artinya setiap

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

perubahan yang dilakukan hasilnya harus diharapkan lebih baik dari kondisi sebelumnya, dan selalu dievaluasi.

6.10 Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilah program yang telah dilaksanakan, akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada pemerintahan maupun kepada orang tua peserta didik dan masyarakat.[13]

VII. Aspek-Aspek yang Harus Dilaksanakan Sekolah dalam Melaksanakan MPMBS

Sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah yang didalamnya termasuk otonomi pendidikan. Di mana visi utama otonomi pendidikan adalah pemberdayaan sekolah untuk menentukan arahnya sendiri, jenis dan muatan kurikulum, serta proses pembelajarannya sendiri maka dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, sejak tahun 1999 di Indonesia mulai diterapkan manajemen peningkatan mutu pendidikan, yang selanjutnya disingkat dengan MPMBS, yang merupakan suatu model manajemen peningkatan mutu pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah untuk mengambil keputusan secara partisipatif dengan melibatkan segenap komponen sekolah.[14]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[13] Yayat Sudayat, ***Manajemen Sekolah,*** (Jakarta: PT. Logos, 1999), hal. 30.

[14] Nanang Fattah, ***Landasan Manajemen Pendidikan,*** (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), hal. 20.

Prinsip-prinsip utama yang ingin dikembangkan pada pendekatan MPMBS adalah berfokus pada mutu, *bottom up planing and decision* berkelanjutan.

Adapun aspek-aspek yang harus dilakukan oleh sekolah dalam melaksanakan MPMBS adalah meliputi:

7.1 Perencanaan dan Evaluasi

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school based plan*) kebutuhan yang dimaksud misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah, oleh karena itu sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

Sekolah diberi wewenang untk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal, evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benat dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

7.2 Pengelolaan Kurikulum

Salah satu tugas utama sekolah adalah melaksanakan kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku. Dengan demikian pemahaman terhadap kurikulum sampai dengan pelaksanaan sangat penting, baik oleh pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

berlaku secara nasional, padahal kondisi sekolah pada umunya sangat beragam, oleh karena itu dalam implementasinya sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi) akan tetapi tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional, selain itu sekolah diberi kewenangan dan kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

Adapun pengelolahan dan pelaksanaan kurikulum melalui empat tahap yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

7.2.1 Tahap perencanaan

Pada tahap ini perlu diajarkan sampai menjadi rencana pengajaran (RP) untuk itu perlu dilakukan tahapan sebagai berikut:

1. Menjabarkan GBPP menjadi Analisis Mata Pelajaran (AMP) yang paling pokok dalam tahap ini adalah mengkaji mana pokok bahasan, sub pokok bahasan yang esensial.
2. Berdasar kalender pendidikan, sekolah harus menghitung hari kerja efektif, serta memperhitungkan hari-hari libur serta jam-jam efektif yang terganggu.
3. Menyusun program tahunan, program semester, serta program satuan pelajaran.
4. Membuat rencana pengajaran (RP) yang merupakan rincian program satuan pelajaran untuk satu kali tatap muka.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

7.2.2 Tahap pengorganisasian

Pada tahap ini kepala sekolah mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler pembagian tugas mengajar dan tugas-tugas lain perlu dilakukan, sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.

7.2.3 Tahap pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan kepala sekolah harus melaksanakan supervisi, dengan tujuan untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi, dengan cara itu guru akan merasa didampingi, sehingga akan meningkatkan semangat kerja.

7.2.4 Tahap pengendalian

Pada tahap ini paling tidak ada dua aspek yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuan

Aspek evaluasi memiliki tujuan ganda yaitu untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran khusus (TPK) dan mengetahui kesulitan siswa.

Untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran guru dengan menggunakan berbagai alat penilaian yang sesuai, sedangkan untuk mengetahui kesulitan siswa menggunakan tes diagnostik.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. *Pemanfaatan hasil evaluasi*

Hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran, untuk itu kepala sekolah harus selalu mengingatkan guru, jika siswa belum menguasai bahan ajar yang esensial perlu dilakukan perbaikan.[16]

7.3 Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah, secara umum strategi, metode, teknik pembelajaran, dan pembagian pengajaran yang berpusat pada siswa (*student-centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

7.4. Pengelolaan Ketenagaan

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

---

[16] Nanang Fattah, ***Landasan Manajemen Pendidikan,*** (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), hal. 31.

Peranan personalia (sumber daya manusia) dalam suatu organisasi sangat menentukan keberhasilannya, namun sumber daya manusia akan optimal jika dikelola dengan baik, dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam mengelola personalia di sekolah, sehingga sangat penting bagi kepala sekolah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik yang meliputi pengadaan tenaga, pemanfaatan tenaga yang telah dimiliki dari pembinaan pengembangan melalui berbagai pelatihan.

7.5 Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sekolah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang lebih tahu tentang kebutuhan sekolah itu, sehingga desentralisasi pengalokasian keuangan sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah untuk itu sekolah harus pandai-pandai mencari dana di luar bantuan pemerintah yakni dari masyarakat sekolah, dalam hal ini peran Komite Sekolah sangat dibutuhkan.

Perlu diingat bahwa dana sangat terkait dengan kepercayaan, oleh karena itu jika sekolah ingin mendapatkan dana dari masyarakat, sekolah harus memiliki program yang bagus, sehingga masyarakat

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

yakin dapat dengan baik dan bermanfaat luas, dengan kata lain sekolah harus memiliki dana, untuk itu biasanya diperlukan proposal,

Prisipnya pengelolaan dana harus terbuka dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal itu penting untuk memberikan kepercayaan kepada pemberi dana atau pihak lain, sehingga tidak "jera" untuk membantu sekolah, bahkan diupayakan untuk membantu lagi, untuk maksud tersebut perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

7.5.1 Penggunaan anggaran harus benar-benar sesuai dengan yang direncanakan.

7.5.2 Penggunaan anggaran harus seefisien mungkin dan dihindari terjadinya kecurigaan.

7.5.3 Penggunaan anggaran harus dihindari adanya kesan bahwa sekolah hanya sekedar menghabiskan dana.

7.5.4 Pengeluaran dana hanya dapat dilakukan oleh petugas yang berwenang.[17]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

7.6 Pengelolaan Iklim Sekolah

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan persyaratan bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib optimisme dan harapan atau ekspresi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa *(student centered activities)* adalah contoh iklim sekolah yang dapat

[17] Ngalim Purwanto, ***Ilmu Pendidikan,*** (Jakarta : Rajawali, 1999). hal.7

menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah sehingga yang dapat diperlakukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

7.7 Perbedaan Pola Manajemen Lama dan Pola Baru (SBM)

No	Aspek	Pola Lama	SBM (Pola Baru)
1	Perencanaan	*Top – down*	*Bottom-up*
2	Pelaksanaan	Didasarkan intruksi petunjuk	Didasarkan asas profesionalisme
3	Standart	Output : Nasional-makro Proses : Nasional-makro	Output : Nasional-makro Proses : Lokal - mikro
4	Target	Nasional-makro	Local Mikro
5	Pemahaman tujuan target	Didasarkan atas pedoman dari pusat	Didasarkan atas kondisi lokal sekolah
6	Sistem instensif	Seragam dan kepatuhan	Sistem prestasi
7	Umpan balik orang tua	Tidak perlu, kecuali bagi peserta didik yang bermasalah	Diperlukan secara teratur dan berkesinambungan
8	Orientasi	Pengembangan intelektual (NEM)	Pengembangan aspek intelektual, personal dan sosial
9	Persepsi terhadap input	Peserta didik diperlukan raw input yang menentukan hasil akhir	Peserta didik diperlukan sebagai klien yang memerlukan pelayanan
10	Evaluasi	Dilaksanakan pada titik tertentu dan bersifat seragam	Dilaksanakan sepanjang waktu dengan menentukan kondisi local
11	Kontrol sekolah	Oleh atasan (kantor pendidikan)	Oleh orang tua dan masyarakat sekitar
12	Pengambilan keputusan	Ada ditangan Kepala Sekolah dengan perkenan atasan	Rapat guru, orang tua dan Kepala Sekolah
13	Peran orang tua dan masyarakat	Terbatas pada penyediaan dana	Terlibat dalam sel proses pendidikan kecuali nilai

Sumber data: Zamroni, 2001:12

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

7.8 Manajement Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan meningkatkan me-*rediscain* pengelolaan sekolah dengan tujuan untuk memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah dalam upaya perbaikan kinerjanya yang mencakup guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis sekolah memodifikasi struktur pemerintahan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan pemerintahan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan ditingkat local *(local stakeholder)*[18] (Chopman. J. 1990;23).

Pemberian otonomi yang lebih besar dengan model manajemen berbasis sekolah (MBS) yang bertanggun jawab harus diberikan kepada kepala sekolah dalam pemanjfaatan sumber daya dan pengembangan strategi MBS, sesuai dengan kondisi setempat. Dengan tingkat sekolah, bahkan sampai ditingkat kelas (guru kelas).

Untuk itu manajemen berbasis sekolah (MBS) menuntut kesiapan pengelola diberbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewajiban, kewenangan dan tanggung jawab. Manajemen berbasis sekolah (MBS) akan efektif diterapkan jika para pengelola pendidikan mampu melibatkan *stakeholder* terutama peningkatan peran serta masyarakat dalam menentukan kewenangan, pengadministrasian dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh

[18] H. Sufyana, ***Manajemen Berbasis Sekolah.*** (Bandung : PT Rosdakarya 2000), hal. 16.

masing-masing sekolah. Inovasi kurikulum lebih menekankan kepada peningkatan kualitas dan keadilah (*eguitas*), pemerataan (*equalitas*) bagi semua siswa yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat lingkungannya.[19]

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai suatu model pengelolaan pendidikan yang bertumpu pada sekolah banyak diadopsi oleh sistem persekolahan di Amerika Serikat untuk meningkatkan otonomi sekolah dan memberikan kesempatan kepada guru-guru, orang tua, siswa dan anggota masyarakat dalam pembuatan keputusan. Berdasarkan penelitian dan kajian yang dilakukan terhadap model ini, para pembina dan pengelola pendidikan mayakini bahwa MBS merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja unggul sekolah yang didukung oleh anggaran, SDM dan kurikulum atau pengajaran yang memadai.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Manajemen berbasis sekolah (MBS) juga memisahkan sistem informasi penggunaan sumber, metode mengajar belajar dan pemerintahan *(goverment)*. Orientasi MBS adalah melibatkan aktor sekolah secara lebih luas dalam hal bagaimana mereka mendidik siswa dan memperbaiki kinerja organisasi (sekolah). Dalam kaitannya ini Maharman dkk, menerangkan bahwa MBS mensyaratkan prinsip: (1) Adanya kebutuhan untuk berubah (*Sience of Change*) atau inovasi,

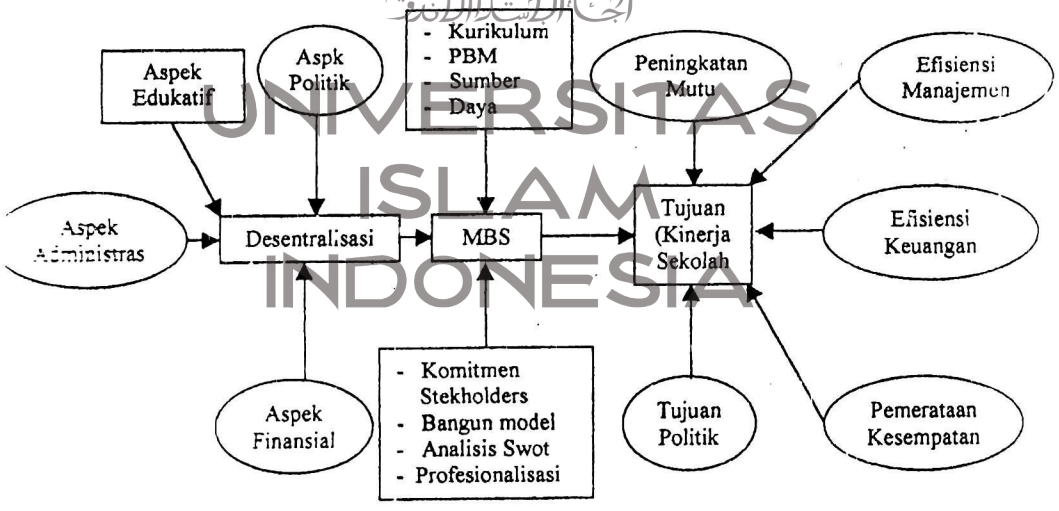
[19] Ibid, hal. 20.

(2) Adanya re-desain organisasi pendidikan dan (3) Proses perubahan sebagai proses belajar.

Proses belajar dan re-desain ini harus ditentukan dan dikelola secara sadar. Kontekstualisme menekankan pentingnya pemahaman terhadap semua ini dan proses perubahan secara kontekstual. Elemen kontekstual adalah bagian dari lingkup dimana perubahan terjadi dan sekolah harus beradaptasi (Fattah, 2000:14).[20]

7.9 Konsep SBM/Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dengan menghadapi ide dasar Edward B. Fisika (1996) Nanang Fatah menggambarkan konsep manajemen berbasis sekolah sebagai berikut:



[20] Sardiman, ***Pengembangan Kurikulum Sejarah Menuju KBK***. (Jakarta : Rineka Cipta), hal. 19.

Menurut H.A.R. Tilar, bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) secara konsepsional akan membawa dampak terhadap peningkatan kinerja sekolah dalam hal mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan lewat perubahan kebijakan desentralisasi diberbagai aspek politik, edukatif, administratife, dan anggaran pendidikan. MBS selain akan meningkatkan kualitas belajar mengajar dan efisiensi operasional pendidikan, juga tujuan politik terutama iklim demokratisasi di sekolah. Hanson dan Illrick (1994) mengungkapkan keberhasilan manajemen berbasis sekolah (MBS) di Spanyol yaitu menciptakan kualitas manajemen dan pendidikan, sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja sekolah yang mampu meningkatkan kemauan dan kemampuan Kepala Sekolah untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Hal ini dipandang sebagai demokrasi ditingkat lokal sekolah (Fattah, 2000:17).[21]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

7.10 Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)

Kurikulum Berbasis Kopetensi (KBK) merupakan suati format yang menetapkan apa yang diharapkan dapat dicapai siswa dalam setiap angkatan. Yang di dalam konpetensi itu terkandung aspek-aspek kognitif, psikomotor, dan efektif, termasuk nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Setiap kompetensi menggambarkan langkah kemajuan siswa menuju

---

[21] H.A.R. Tilar, ***Pendidikan Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia,*** (Bandung : PT. Rosdakarya, 1999), hal. 21.

kompetensi pada tingkat berikut yang lebih tinggi. Hal yang penting juga untuk ditegaskan bahwa dalam kompetensi mengandung aspek kecerdasan, kecakapan dan tanggung jawab. Untuk mewujudkan kompetensi diperlukan pengetahuan dan kecakapan serta nilai-nilai yang dikembangkan secara cerdas dan ada tanggung jawab untuk merefleksikan pengetahuan, keterampilan atau kecakapan serta nilai-nilai itu dalam tindakan nyata secara terus menerus.

Perbedaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) dengan kurikulum sebelumnya adalah adanya pergeseran dari penekanan isi (apa yang tertuang) kepenekanan kompetensi. Sehingga dalam konteks ini guru dan siswa mengetahui apa yang harus dicapai dan sejauh mana efektivitas pembelajarannya, yaitu lebih ditekankan pada apa yang harus dilakukan siswa sebagai hasil belajar dengan tetap memperhatikan bahan dan metode belajar.

Perbedaan yang lain adalah dalam pembagian kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Dalam KBK ini ditingkat pusat menetapkan standar kompetensi (standar nasional), sementara di daerah mengembangkan silabus, termasuk menyediakan bahan/buku ajar. Dan untuk materi sudah tidak terjadi materi *"over loaded"* dan banuyak pengulangan materi, tetapi KBK dirancang lebih bersifat komprehensif dan berkelanjutan, kontektual, sedikit tetapi mendalam dan sekaligus sebagai alat untuk mencapai kompetensi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Ciri-ciri Kurikulum Berbasis Kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Menekankan pada ketercapaian kompetensi siswa, baik secara individual maupun klasikal.
2. Berorientasi pada hasil belajar *(learning outcomes)* dan keberagaman.
3. Penyampaian dalam pembelajaran menggunakan pendekatan dan metode yang bervariasi.
4. Sumber belajar bukan hanya guru, tetapi sumber belajar yang lain yang memenuhi unsur edukatif.
5. Penilaian menekankan pada proses dan hasil belajar dalam upaya penguasaan atau pencapaian suatu kompetensi.[22]

Kompetensi dalam kurikulum secara garis besar terdiri dari tiga kompetensi, yakni: (1) Kompetensi tamatan, (2) Kompetensi Umum, perumpun kajian atau mata pelajaran, dan (3) Kompetensi dasar atau standar kompetensi.

Kompetensi tamatan maksudnya kompetensi yang harus dicapai siswa ketika siswa tamat dari suatu jenjang pendidikan. Kompetensi yang harus dicapai ketika siswa menyelesaikan suatu rumpun kajian yang terdiri satu mata pelejaran atau lebih. Kompetensi dasar atau standar kompetensi adalah suatu pernyataan ukuran minimal/memadai yang ditetapkan tentang pengetahuan,

---

[2] Depdiknas, ***Juklak Pelaksanaan KBK,*** (Jakarta : Depdiknas, 2000), hal. 9.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

keterampilan, sikap, perilaku dasar dalam menguasai materi. Kompetensi dasar ini harus dikembangkan, dilatihkan dan dialami secara maju dan berkelanjutan seiring dengan perkembangan untuk menjadi "mahir berkinerja" dalam memecahkan masalah. Kemampuan dasar atau standar kompetensi ini biasanya masih dirinci menjadi kemampuan dasar sesuai dengan luasnya materi untuk mencapai kompetensi dasar tersebut, dan yang lebih penting lagi ada indikator pencapaian hasil.

Pengembangkan KBK, paling tidak memilik dua keuntungan yakni: menekankan pada belajar esensial, dan bersifat lentur. Menenkankan pada belajar esensial, disesuaikan dengan kompetensi yang sudah ditetapkan, sehingga jenis materi tidak terlalu banyak tetapi mendalam. Bersifat lentur, karena kompetensi dinyatakan secara umum dan memadai (semacam standar minimal). Hal ini memberi peluang dalam mengakomodasi perbedaan kebutuhan, prioritas, fasilitas, kemampuan siswa dan kondisi daerah. Itulah sebabnya ditingkat nasional hanya menentukan standar nasional, sementara silabus sebagai upaya penyediaan materi untuk mencapai kompetensi dapat dikembangkan di daerah.[23]

Gagasan pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah salah satunya adalah dengan jalan mengubah kurikulim untuk menggantikan kurikulum yang sudah ada selama ini. Telah kita

---

[23] Ida Sumitro, ***Peluang dan Harapan KBK,*** dalam Majalah Bulanan (Surabaya : Media. 2004), hal. 16-17.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ketahui bersama bahwa kurikulum yang akan diterapkan mulai tahun 2004 ini yaitu apa yang dinamakan KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi), dimana dalam KBK ini pengajaranpun akan berubah dengan menggunakan interaksi, dialog antar guru dan siswa yang bahkan berujung pada kebiasaan siswa menyampaikan pendapat dan gagasannya serta terlatih dalam mengambil keputusan. Selain itu pada KBK guru hanya berfungsi sebagai fasilitator, sementara siswa diharapkan untuk menggali dan menemukan sendiri pokok persoalan dan materi yang dipelajari.

Gagasan KBK ini adalah merupakan gagasan maju, namun juga memerlukan kualitas SDM bagi para pendidiknya disamping juga memerlukan biaya yang tidak sedikit jumlahnya. Sedangkan problematika yang akan dihadapi di dunia pendidikan adalah kemampuan siswa yang berkompetensi rendah, mampukah mereka mengikuti KBM sesuai dengan tujuan yang diharapkan ?

Di sekolah-sekolah tertentu KBK sudah mulai diterapkan, namun banyak pula sekolah-sekolah lain yang belum menerapkannya bahkan belum faham apa dan bagaimana KBK itu. Persoalannya sekarang bagaimana para pendidik di sekolah dengan hadirnya KBK ini? Apakah benar-benar signifikan bila KBK diterapkan untuk menggantikan kurikulum yang sudah ada selama ini? Dan sudah siapkah sekolah melaksanakannya?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB III

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU DI MTs NEGERI PACITAN

I. Gambaran Umum MTs Negeri Pacitan

1. Sejarah Berdirinya

MTs Negeri Pacitan adalah hasil relokasi dari PGA 4 tahun, dengan terbitnya surat keputusan Menteri Agama Nomor : 17 tahun 1978 perubahan status sekolah kejuruan menjadi sekolah umum sederajat dengan sekolah SLTP, maka dengan berdirinya lembaga ini sampai sekarang terjadi pergantian kepala sekolah yaitu:

Pertama tahun 1978-1982 : Bakir BA

Kedua tahun 1983-1987 : Drs. Basri

Ketiga tahun 1988-2003 : Drs. Abdullah

Keempat tahun 2004- sekarang : Yaqutatun Hamroh, SPd.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Perkembangannya

Perkembangan MTs Negeri Pacitan dari tahun ke tahun baik dari kuantitas maupun kualitas mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini dilihat dari sarana gedung tempat belajar yang cukup megah, namun demikian sekarang animo masyarakat yang menyekolahkan putra-putrinya ke MTs Negeri Pacitan semakin berkurang. Hal ini sebagai bahan kajian mengapa sekolah umum yang berciri khas pendidikan Islam belum bisa bersaing dengan sekolah negeri khkususnya SMP Negeri 1 Pacitan demikian juga halnya dengan kondisi guru.

3. Lokasi MTs Negeri Pacitan

MTs Negeri Pacitan terletak di Jl. H. Samanhudi No. 9 tempat yang strategis yang mudah dijangkau dari segala arah dan jauh dari keramaian dan disekelilingnya terdapat beberapa sekolah negeri favorit yaitu SMPN 1 Pacitan keberadaan sekolah tersebut sangat berpengaruh dari kemajuan MTs Negeri Pacitan karena secara langsung atau tidak langsung menjadi daya saing bagi perkembangan MTsN baik secara kuantitatif dan kualitatif.

4. Keadaan Guru dan Siswa MTs Negeri Pacitan

4.1. Keadaan Guru

Keadaan guru di MTs Negeri Pacitan secara umum sudah memenuhi kebutuhan dan kelayakan mengajar, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Hal ini dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

KEADAAN GURU MTs Negeri Pacitan
TAHUN 2003/2004

No	Nama	Lulusan	Mengajar
1	Yaqutatun Hamroh, S. Pd	IKIP	Baca Qur'an (Kepala Sekolah)
2	Hasjim, A. Md	IAIN	Qur'an-Hadits
			Baca Qur'an
3	Imam Mateni	SPG	Bahasa Daerah
			BP
4	Suprapti, A. Md	IAIN	Ekop
5	Bandijah, A. Md	IAIN	Aqidah-Akhlaq
6	Sunarti, A. Md	IAIN	BP/BK
7	Badrun	PGSLP	Matematika
8	Imam Syafi'i, A. Md	IAIN	Bahasa Arab
			Qur'an-Hadits
9	Kasno, S. Ag	IAIN	
10	Abas, A. Mg	IAIN	Fiqih
11	Djoko Pitono, S. Ag	IAIN	Bahasa Inggris
			Qur'an-Hadits
12	Sunarno, A. Md	IAIN	Bahasa Indonesia

No	Nama	Lulusan	Mengajar
13	Bambang Hermanto, S.Pd	IKIP	PPKn
14	Suyari, S. Pd	IKIP	Geografi
15	Murtini	PGSLP	Bahasa Indonesia
16	Nurhayati	IKIP	Matematika
17	Muryati, S. Ag	IAIN	Sejarah
			SKI
18	Dra. Anti Muarifah	IAIN	Bahasa Arab
19	Tri Setyowati, S. Pd	UNS	Bahasa Inggris
20	Moh. Badarudin, S. Pd	STKIP	Matematika
21	Rumiasih, S. Pd	UNY	Kertakes
22	Gatot Suhartono, S. Pd	IKIP	Penjaskes
			Sejarah
23	Siti Zoelaefah, S. Pd	IKIP	Bahasa Inggris
24	Edy Haryono, S. Pd	IKIP	Penjaskes
25	Tumarno, A. Ma	IAIN	Kompputer
26	Sunarni, S. Pd	UMM	Biologi
27	Ahmad Hani, S. Si	STAIN	Biologi
			Fisika
28	Rubi Talayi Rahman, S. Si	UNS	Fisika
29	Marno, S. Pd	IKIP	Bahasa Indonesia

Dari data guru tersebut di atas dapat diketahui bahwa kualifikasi dan kelayakan guru cukup memadai.

4.2. Keadaan Siswa

Adapun mengenai keadaan siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Pacitan dapat dilihat pada tabel berikut:

PERKEMBANGAN

SISWA MTsN 4 TAHUN TERAKHIR

No	Tahun	Putra	Putri	Jumlah
1	2000-2001	60 Siswa	48 Siswa	108
2	2001-2002	79 Siswa	77 Siswa	156
3	2002-2003	74 Siswa	53 Siswa	127
4	2003-2004	59 Siswa	45 Siswa	104

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5. Hasil Nilai NEM

Hasil nilai murni adalah termasuk salah satu indikator keberhasilan mutu sekolah di MTs Negeri Pacitan dapat dilihat pada tabel berikut:

PENCAPAIAN NEM (OUTPUT)

SISWA MTs Negeri Pacitan

No	Tahun	Terendah	Tertinggi	Rata-rata
1	2001-2002	24,42	47,75	35,09
2	2002-2003	42,20	42,45	31,56
3	2003-2004	62,62	92,71	77,60

Dari tabel tentang pencapaian hasil NEM baik perbidang studi maupun komulatif dapat diketahui masih belum memenuhi sesuai dengan harapan yang diinginkan karena predikat pencapaian NEM kurang.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

II. Pelaksanaan MPMBS MTs Negeri Pacitan

Sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah yang di dalam termasuk otonomi pendidikan di mana visi utama otonomi pendidikan adalah upaya pemberdayaan sekolah untuk menentukan jenis dan muatan kurikulum serta proses pembelajaran. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sejak tahun 1999 Indonesia mulai diterapkan manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang merupakan suatu model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah.

Madrasah Tsanawiyah pada umumnya dan MTsN pada khususnya belum melaksanakan otonomi pendidikan secara menyeluruh karena di era otonomi daerah yang didalamnya termasuk otonomi pendidikan. Departemen Agama yang

didalamnya termasuk penyelenggaraan madrasah sampai saat ini masih bersifat sentralistis artinya masih belum otonomi maka MTsN termasuk Sekolah Menengah Umum yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama (Kep. Menag. No. 370 tahun 1993) di era otonomi daerah sekarang ini banyak mengalami kendala karena dalam bidang umum semua kebijakan harus mengacu kepada Diknas, dan dalam materi agama mengacu pada Departemen Agama maka dalam melaksanakan program manajemen peningkatan mutu MTs Negeri Pacitan masih banyak mengalami hambatan lebih-lebih dalam pelaksanaan MPMBS yang pada intinya memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipasif untuk memenuhi kebutuhannya untuk mengetahui sejauh mana persiapan MTs Negeri Pacitan dalam melaksanakan MPMBS maka perlu dilakukan analisis SWOT, yaitu untuk mengetahui kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan masing-masing faktor yang terlibat dalam setiap fungsi maka analisis dalam setiap fungsi tersebut perlu dilakukan baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Untuk tingkat kesiapan yang memadai, artinya minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang dinyatakan sebagai kekuatan (*strength*) bagi faktor yang tergolong internal, peluang (*opportunity*) bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna kelemahan (*weakness*) bagi yang tergolong internal, dan ancaman (*threath*) bagi faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan.

III. Analisa Masalah

Untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan dan strategi peningkatan mutu yang dilakukan di MTs Negeri Pacitan maka dari hasil observasi dan wawancara dengan kepala sekolah, guru maupun karyawan serta dokumen-dokumen yang ada maka untuk mengetahui kesiapan fungsi dan faktor-faktornya tentang pelaksanaan manajemen peningkatan mutu di MTs Negeri Pacitan digunakan analisis SWOT sebagaimana tabel berikut:

ANALISIS TENTANG KESIAPAN

FUNGSI DAN FAKTOR-FAKTOR PELAKSANAAN

MPMBS DI MTs Negeri Pacitan

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak siap
A. Perencanaan pengembangan sekolah				
a. Merumuskan visi misi dan strategi	Merumuskan	Merumuskan	√	
b. Menyusun rencana kerja				
- Jangka panjang (5 th)	Ada	Tidak		√
- Jangka menengah (3 th)	Ada	Tidak		√
- Jangka pendek (3 th)	Ada	Ada	√	
c. Melibatkan semua unsur sekolah	Semua	Sebagian		√
d. Menetapkan target mutu	Sepenuhnya	Tidak ada		√
e. Memiliki kewenangan/ kemandirian	Ada	Belum sepenuhnya		√
B. Fungsi Kurikulum				
1. Faktor Internal				
a. Dokumen kurikulum	Ada/lengkap	Ada/lengkap	√	
b. Standar kompetisi setiap pelajaran	Ada/lengkap	Belum ada		√
c. Silabus setiap mata pelajaran	Ada/lengkap	Ada/lengkap	√	
d. *Textbook* setiap mata pelajaran	Tersedia	Tersedia		√

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak siap
e. Rencana dan program pelaksanaan kurikulum	Ada/lengkap	Ada/lengkap	√	
f. Rencana dan program evaluasi kurikulum	Ada	Tidak ada		√
g. Program pengembangan kurikulum	Ada	Tidak ada		√
h. Tim pengembang kurikulum	Ada	Tidak ada		
2. Faktor Eksternal				
a. Kesesuaian dengan IPTEK	Variasi	Tinggi	√	
b. Kesesuaian dengan tuntutan masyarakat	Tinggi	Tinggi	√	
c. Kesesuaian dengan katakteristik siswa	Tinggi	Rendah		
C. Fungsi Proses Belajar Mengajar		-		
1. Faktor Internal				
a. Penggunaan metode mengajar	Variasi	Kurang		√
b. Motivasi guru	Tinggi	Tinggi	√	
c. Motivasi siswa	Tinggi	Rendah		√
d. Hubungan guru siswa	Hangat	Hangat		
e. Waktu pelajaran	Efektif	Efektif	√	
2. Faktor Eksternal				
a. Lingkungan fisik	Tenang	Tenang	√	
b. Lingkungan sosial	Kondusif	Kondusif	√	
c. Kesiapan siswa menerima pelajaran	Siap	Kurang		√
d. Dukungan orang tua dalam meningkatkan motivasi belajar siswa	Tinggi	Tinggi	√	
D. Fungsi Pendukung PBM ketenangan				
1. Faktor Internal				
a. Jumlah guru	Memadai	Cukup memadai	√	
b. Kualifikasi guru	Min S1 100%	95% S1 70%	√	
c. Kesesuaian mengajar guru	Sesuai	Sesuai	√	

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak siap
d. Jumlah beban mengajar	Cukup	Cukup	√	
e. Mengikuti kegiatan MGMP	Ikut semua	Kurang sekali		√
2. Faktor Eksternal				
a. Kelayakan	Layak	Layak	√	
b. Kesiapan mengajar guru	Siap	Kurang		√
c. Fasilitas pengembangan guru	Tersedia	Kurang		√
E. Fungsi pendukung PBM sarana perpustakaan				
1. Faktor Internal				
a. Buku setiap mata pelajaran	Cukup/ lengkap	Cukup	√	
b. Buku penunjang	Cukup/ lengkap	Kurang		√
c. Ruang perpustakaan	Luas	Cukup	√	
d. Dana pengembangan perpus	Tersedia	Tersedia	√	
2. Faktor Eksternal				
a. Kerjasama dengan perpustakaan	Kerjasama	Tidak		√
b. Dukungan orang tua	Mendukung	Kurang		√

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

HASIL ANALISA SWOT

Dengan analisis SWOT tersebut dapat diketahui tingkat kekuatan peluang, kelemahan, dan ancaman sebagaimana tabel di bawah:

Kekuatan	Peluang	Kelemahan	Ancaman
Kurikulum: 1. Dokumen kurikulum 2. Silabis 3. Rencana dan program kurikulum	1. IPTEK 2. Sesuai tuntutan masyarakat	1. Standar kompetisi 2. Textbook kurang 3. Evaluasi kurang	1. Kesesuaian dengan karakteristik
KBM 4. Motivasi guru 5. Efektivitas waktu 6. Jumlah guru 7. Kreativitas guru 8. Tersedia buku pelajaran 9. Perpustakaan yang memadai 10. Tersedianya dana	3. Lingkungan fisik 4. Lingkungan sosial 5. Dukungan orang tua 6. Kelayakan 7. Kurangnya buku penunjang 8. Dukungan orang tua	4. Penggunaan metode mengajar 5. Motivasi siwa 6. MGMP	2. Kesiapan siswa menerima pelajaran 3. Kesiapan mengajar 4. Fasilitas pengembangan guru

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Setelah diketahui tingkat kesiapan fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah memilih alternatif langkah-langkah pemecahan masalah, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap, sebab selama masih ada persoalan atau adanya ketidak siapan fungsi maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan dapat tercapai oleh karena itu agar saran tercapai maka perlu siap. Tindakan yang dimaksud disebut langkah-langkah pemecahan masalah, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan atau ancaman agar menjadi kekuatan atau peluang dengan cara memanfaatkan adanya satu atau lebih faktor yang bermakna kekuatan atau peluang.

Berdasarkan pada hasil analisis yang dilakukan tersebut di atas dapat diketahui kelemahan atau ancaman yang terdapat pada label analisis SWOT tersebut di atas dan selanjutnya dilakukan beberapa langkah sebagai alternatif untuk memecahkan persoalan sebagai berikut.

1. Dalam hal perencanaan dan pengembangan Madrasah Tsanawiyah Pacitan masih belum sepenuhnya melibatkan semua unsur dan masih bersifat sentralistik maka dalam upaya peningkatan mutu pendidikan MTsN diperlukan perencanaan yang melibatkan semua unsur warga sekolah, membuat rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai termasuk besar biaya yang diperlukan yang juga perlu diperhatikan oleh sekolah dalam menyusun perencanaan adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan, khususnya orang peserta didik.
2. Dalam hal pengembangan kurikulum jika dilihat analisis SWOT tersebut di atas dalam kaitannya dengan MPMBS terdapat beberapa fungsi yang belum siap, maka di era otonomi pendidikan sekarang ini sekolah harus menyusun *team* pengembang kurikulum tidak bersifat populis.
3. Dalam hal proses belajar mengajar juga masih terdapat beberapa hal yang belum berfungsi, disebutkan bahwa jumlah guru cukup memadai suasana tetapi suasana belajar belum cukup kondusif yang disebabkan oleh beberapa hal yang belum berfungsi secara penuh yaitu metode mengajar guru yang kurang bervariasi, untuk mengatasi hal tersebut di atas diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a. Pengaktifan kegiatan MGMP di sekolah

Melalui kegiatan MGMP sekolah diharapkan dapat mengatasi persoalan-persoalan yang ada, termasuk menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat, serta menemukan berbagai variasi metode dalam mengajarkan setiap mata pelajaran yang diajarkan.

b. Peningkatan disiplin siswa

Berdasarkan analisis di atas dinyatakan bahwa disiplin siswa masih rendah, baik dalam mematuhi aturan, dan tata tertib sekolah maupun dalam mengikuti pelajaran. Untuk mengatasi masalah tersebut sekolah harus membuat aturan-aturan tata tertib dan sanksi yang tegas yang diikuti oleh guru dan siswa, serta peningkatan pengelolaan kelas yang baik, juga perlu dibentuk kelompok diskusi terbimbing.

c. Peningkatan layanan perpustakaan

Dari hasil analisis, ternyata buku-buku penunjang masih belum memadai maka diperlukan pengadaan buku secara rutin dan juga diperlukan menjalin kerjasama dengan perpustakaan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah penulis mengadakan penelitian dan beberapa kajian baik secara literer maupun secara kenyataan tentang pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan yang dilaksanakan di MTs Negeri, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan.

1. Dari segi penyelenggaraannya
   1. Upaya peningkatan mutu di tingkat MTs-Negeri pada dasarnya sudah dilaksanakan, akan tetapi belum dilaksanakan maksimal dan belum sesuai dengan konsep MPMBS.
2. Dari segi materi manajemen peningkatan mutu
   1. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam pengambilan dan kebijakan untuk mencapai sasaran mutu sekolah;
   2. Otonomi pendidikan adalah pemberian wewenang atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus diri sendiri, menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Saran-saran

Setelah penulis sampaikan beberapa kesimpulan hasil penelitian dalam observasi di MTs Negeri Pacitan yang berkenaan dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan maka di sini penulis sampaikan saran guna perbaikan peningkatan mutu di MTs Negeri Pacitan di masa yang akan datang sebagai berikut:

1. Hendaknya semua komponen sekolah menambah komitmen untuk mandiri, sebab pelaksanaan MPMBS pada dasarnya memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program-program peningkatan mutu, tanpa harus menunggu atau dibatasi oleh petunjuk dan birokrasi pendidikan di atasnya.
2. Hendaknya MTs Negeri Pacitan mampu mewujudkan proses pembelajaran yang efektif yang menekankan pada pemberdayaan siswa secara aktif;
3. Hendaknya melaksankan manajemen yang transparansi atau keterbukaan yang tidak semata-mata menyangkut aspek-aspek yang lain seperti pembelajaran keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, sebab manajemen yang transparan akan menumbuhkan sikap rasa memiliki dan percaya diri warga sekolah.
4. Hendaknya meningkatkan kegiatan-kegiatan di luar sekolah kegiatan sosial, santunan, ekstrakurikuler olah raga dan lain-lain.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

A. DAFTAR INSTRUMEN *INTERVIEW* DENGAN KEPALA SEKOLAH

1. Perencanaan Pengembangan Sekolah

   a. Apakah sekolah memiliki visi dan misi yang jelas?

   b. Apakah kepala sekolah menyusun rencana kerja?

      - Jangka panjang (5 th)
      - Jangka menengah (3 th)
      - Jangka pendek (1 th)

   c. Apakah dalam penyusunan rencana kerja melibatkan semua unsur?

   d. Apakah sekolah telah menetapkan target mutu?

   e. Apa target yang ingin dicapai?

   f. Apakah dalam mengambil kebijakan sepenuhnya dilakukan sekolah?

   g. Dalam melaksanakan program peningkatan mutu apakah ada hambatan?

   h. Apa saja hambatannya?

   i. Apakah ada laporan pertanggung jawaban penggunaan dana?

   j. Bagaimana partisipasi BP3?

B. INSTRUMEN *INTERVIEW* KURIKULUM DAN GURU

1. Bagaimana pelaksanaan kurikulum yang ada di MTsN?
2. Apakah dokumen-dokumen kurikulum tersedia lengkap?
3. Dalam pelaksanaan kurikulum, apakah ada perencanaan dan program yang jelas?
4. Apakah ada upaya pengembangan kurikulum yang disesuaikan dengan kondisi di sekolah?
5. Apakah ada tim pengembangan kurikulum?
6. Apakah kurikulum dengan tuntutan masyarakat dan siswa?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

C. INSTRUMEN TENTANG KBM

1. Apakah setiap guru sudah membuat program KBM?
2. Apakah dalam KBM menggunakan berbagai pendekatan?
3. Sejauhmana aktivitas gurunya?
4. Bagaimana kualifikasi gurunya?
5. Bagaimana kesesuaian mengajar guru?
6. Apakah di sekolah diadakan kegiatan MGMP?
7. Apakah ada fasilitas pengembangan untuk guru?

D. INSTRUMEN PENDUKUNG PBM

1. Kondisi perpustakaan.
2. Ketersediaan buku setiap mata pelajaran dan buku penunjang.
3. Bagaimana aktivitas siswa yang berkaitan dengan perpustakaan?
4. Apa upaya yang dilakukan untuk mengembangkan perpustakaan?
5. Apakah ada anggaran khusus untuk perpustakaan?
6. Apakah dilakukan kerjasama dengan perpustakaan lain?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

E. INSTRUMEN UNTUK GURU

1. Apakah guru diikut sertakan dalam program peningkatan mutu?
2. Apakah guru diikut kegiatan MGMP?
3. Dalam pelaksanaan cawu/semester apakah bapak ikut melibatkan membuat soal?
4. Apakah setiap mengajar selalu membawa satpel?

F. INSTRUMEN YANG BERKAITAN DOKUMEN

1. Program kerja kepala sekolah.
2. Daftar kumpulan nilai
3. Data guru dan siswa.

HASIL *INTERVIEW* ANTARA PENULIS DENGAN RESPONDEN

1. Hasil *Interview* dengan Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil *interview* antara penulis dengan Kepala MTsN diperoleh jawaban sebagai berikut: Dalam pengembangan madrasah ke depan kami telah membuat program kerja jangka pendek, menengah dan panjang yang berorientasi pada visi dan misi madrasah.

Dalam penyusunan program kerja kami melibatkan semua unsur SDM yang ada, mulai dari guru bidang studi, wakil kepala sekolah, kordinator BP/BK, guru pembina ekstra dan juga pihak komite madrasah, sedangkan target yang ingin dicari adalah peningkatan mutu madrasah. Setiap akhir tahun pelajaran kami menyampaikan laporan hasil kegiatan kepada pemerintah dan komite madrasah, begitu pula dalam hal penggunaan keuangan kami senantiasa melaksanakan prinsip akuntabilitas publik dan transparansi.

Dalam pengembangan sekolah/madrasah pihak BP3/komite berpartisipasi aktif, hal ini terbukti adanya dukungan pemikiran dan dana yang berupa iuran insindental yang besarnya bervariasi berdasarkan tingkatan kelas.

Menjawab pertanyaan penulis tentang kurikulum dan tenaga pengajar, Kepala MTs Negeri Pacitan mengungkapkan kurikulum yang digunakan MTs

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Negeri Pacitan sama dengan kurikulum SMP pada umumnya dan ditambah dengan materi pelajaran agama yang porsinya lebih besar dengan pembagian sub bidang kajian, misalnya ada fiqih, Al Qur'an hadits, Bahasa Arab dan SKI

Guru-guru atau tenaga pengajar yang ada cukup memadai dan memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing. Namun demikian dalam rangka untuk meningkatkan profesionalismenya, kami setiap tahun mengirimkan tenaga pengajar untuk mengikuti penataran dan lokakarya disamping itu diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

Lebih lanjut kepada madrasah menyatakan bahwa setiap guru sudah membuat program KBM. Dalam kegiatan pembelajaran para guru telah menggunakan multi media mengingat MTs Negeri Pacitan ini diikutkan program MBE maka setiap guru wajib melaksanakan sistem pembelajaran PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif dan Menyenangkan).

Aktifitas guru cukup menggembirakan, hal ini mengingat mereka umumnya menyadari bahwa disamping guru sebagai abdi masyarakat abdi negara tetapi tidak kalah pentingnya guru melaksanakan amanah Tuhan YME.[24]

2. Hail *Interview* dengan Pustakawan

Menjawab pertanyaan penulis tentang kondisi perpustakaan, maka guru pustakawan menjawab: Kondisi perpustakaan MTs Negeri Pacitan cukup memadai, hanya sedikit kendala bahwa buku-buku bidang studi sains sudah banyak yang rusak dan perlu segera diganti. Setiap mata pelajaran terdapat

[24] Wawancara dengan Yakutatun Hamroh di MTs N Pacitan, tanggal 20 Desember 2004

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

berbagai buku penjas dan di perpustakaan ini tersedia ± 2500 judul buku dan masing-masing judul terdapat ratusan eksemplar.

Dalam kegiatan perpustakaan di MTs Negeri Pacitan ini tidak disediakan anggaran khusus, jadi anggarannya menyatu dengan kegiatan pembelajaran, hanya bersifat insindental saja peruntukan biaya perpustakaan. Misalnya bila ingin menambah koleksi buku-buku bacaan atau pelajaran.[25]

3. Hasil *Interview* dengan Guru

Joko P., seorang guru senior di MTs Negeri Pacitan menjelaskan bahwa setiap guru diikutsertakan dalam upaya peningkatan mutu, misalnya mengikuti penataran-penataran, lokakarya, seminar dan MGMP.

Sedangkan dalam kegiatan ulangan semester naskah soal dibuat secara rayonisasi MTs se-Eks Karisedenan Madiun. Jadi hanya beberapa guru saja yang diberi tugas menyusun soal sesuai dengan pembagian tugas dari rayon, sedangkan pada ulangan harian, naskah soal disusun oleh masing-masing guru.

Menjawab tentang satpel, maka Joko P. menjelaskan bahwa dalam KBM guru ada yang bawa satpel tetapi ada pula yang tidak, tetapi umumnya para guru membuat satpel dan disimpan di laci mejanya masing-masing.[26]

4. Hasil *Interview* dengan Guru BP/BK

Menurut Murniati, guru BP/BK saat diwawancarai penulis, ia menjelaskan bahwa setiap tahun pelajaran selalu diajak menyusun program kerja sekolah dan RAPBS. Menurut pengakuannya bahwa penyusunan program kerja dan RAPBS

---

[25] Wawancara dengan Marno di MTs N Pacitan, tanggal 20 Desember 2004
[26] Wawancara dengan Joko P. di Baleharjo, tanggal 24 Desember 2004

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

senantiasa menyatakan pihak-pihak terkait, seperti kordinator guru IPA dam IPS, guru BP/BK, pembina ekstra kurikuler, para wakasek dan pengurus komite madrasah.

Ditanya soal kenakalan siswa MTs N Pacitan , ia menjawab : Di MTs N Pacitan masalah kenakalan siswa relatif tidak ada, ya hanya masalah-masalah ringan saja misalnya anak yang terlambat masuk sekolah, itu saja hanya berkisar 1% saja. Soal putus sekolah hampir tidak pernah terjadi, hal ini mengingat adanya wajib belajar sembilan tahun.[27]

5. Hasil *Interview* dengan Urusan Kurikulum

Menurut guru yang bertugas pada urusan kurikulum bahwa dalam hal pembagian tugas mengajar guru sudah sangat memadai, demikinpula jam mengajarnya, setiap guru diberi waktu istirahat tidak mengajar sedikitnya sehari dalam satu minggu. Hal ini sebagai wujud menciptakan kesejahteraan mereka.

Sebelum penyusunan jadwal mengajar, para guru diberi blanko permintaan hari mengajar yang sesuai dengan harapan guru. Sedangkan beban mengajar guru berkisar antara 12 sampai dengan 18 jam se minggu.[28]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[27] Wawancara dengan Murniati di Ploso, tanggal 26 Desember 2004
[28] Wawancara dengan Badrun di MTs N Pacitan, tanggal 28 Desember 2004

Lampiran 1

PRESTASI MTsN PACITAN DALAM BIDANG OLAH RAGA MULAI TAHUN 2000 s.d 2003

No	KEGIATAN	TINGKAT	DALAM RANGKA	PELAKSANAAN TGL./TAHUN	KETERANGAN
01	Sepak Takraw	SLTP / MTs Se Kabupaten Pacitan	PORDA	Tahun 2000	Juara I
02	Lomba PBB	SLTP / MTs Se Kabupaten Pacitan	HUT Bhayangkara Polres Pacitan	Tahun 2001	Juara II
03	Lomba Gerak Jalan	SLTP / Mts Se Kabupaten Pacitann	HUT RI ke 56	Tahun 2001	Juara III

Catatan :
---Dalam kegiatan olah raga tingkat SLTP / MTs, MTsN Pacitan selalu mengikuti.

Pembinaan Bidang Olah Raga
MTsN Pacitan

IMAM MATENI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 2

PRESTASI MTsN PACITAN DALAM BIDANG KESNEIAN MULAI TAHUN 2000 s.d 2003

No	KEGIATAN	TINGKAT	DALAM RANGKA	PELAKSANAAN TGL./TAHUN	KETERANGAN
01	Sepak Takraw	SLTP / MTs Se Kabupaten Pacitan	PORDA	Tahun 2000	Juara I
02	Lomba PBB	SLTP / MTs Se Kabupaten Pacitan	HUT Bhayangkara Polres Pacitan	Tahun 2001	Juara II
03	Lomba Gerak Jalan	SLTP / Mts Se Kabupaten Pacitann	HUT RI ke 56	Tahun 2001	Juara III

Catatan :
---Dalam kegiatan olah raga tingkat SLTP / MTs, MTsN Pacitan selalu mengikuti.

Pembinaan Bidang Olah Raga
- MTsN Pacitan

IMAM MATENI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 3

PEMBAGIAN TUGAS MENGAJAR PADA MTsN PACITAN TAHUN PELAJARAN 2004/2005
(Berlaku Mulai : SENIN, 19 Agustus 2004)

NO	NAMA GURU	MATA PELAJARAN	KELAS											JML	
			1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C		
01	Yaqutatun Hamroh, S.Pd	Baca Qur'an	1	1	1	1				1					5
02	Hasjim, A.Md	Qur'an Hadits					2	2	2		2	2	2	12	18
		Baca Qur'an					1	1	1		1	1	1	6	
03	Imam Mateni	Bhs. Daerah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	18
		BP												7	
04	Suprapti, A. Md	Ekop	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		22
05	Bandjiah, A.Md	Aqidah-Akhlaq	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		22
06	Sunarti, A.Md	BP/BK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		24
07	Badrun	Matematika									6	6	6		18
08	Imam Syafi'I, A.Md	Bhs. Arab	4	4	4	4	4							20	24
		Qur'an Hadits			2	2								4	
09	Kasno, S.Ag														
10	Abas, A.Md	Fiqih	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		22
11	Djoko Pitono, S.Ag	Bhs. Inggris								5	5	5	5	20	26
		Qur'an Hadits	2	2						2				6	
12	Sunarno, A.Md	Bhs. Indonesia								6	6	6	6		24
13	Bambang Hermanto, S.Pd	PPKn	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		22
14	Suyari, S.Pd	Geografi	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		22
15	Murtini	Bhs. Indonesia	6	6	6	6									24
16	Nurhayati	Matematika	6	6	6	6									24
17	Nuryati, S.Ag	Sejarah					2	2	2	2	2	2	2	14	25
		SKI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
18	Dra. Anti Muarifah	Bhs. Arab						4	4	4	4	4	4		24
19	Tri Setyowati, S.Pd	Bhs. Inggris	5	5	5	5									20
20	Moh. Badarudin, S.Pd	Matematika					6	6	6	6					24
21	Rumiasih, S.Pd	Kertakes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		22
22	Gatot Suhartono, S.Pd	Penjaskes	2	2	2	2	2	2	2	2				16	24
		Sejarah	2	2	2	2								8	
23	Siti Zoelaefah, S.Pd	Bhs. Inggris					5	5	5						15
24	Edy Haryono, S.Pd	Pejaskes									2	2	2		6
25	Tumarno, A.Ma	Komputer	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		22
26	Sunarni, S.Pd	Biologi	3	3	3	3					3	3	3		21
27	Ahmad Hani, S.Si	Biologi					3	3	3	3					24
		Fisika	3	3	3	3								12	
28	Rubi Talayi Rahman, S.Si	Fisika					3	3	3	3	3	3	3		21
29	Marno, S.Pd	Bhs. Indonesia													18
Jumlah			**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**561**	

Pacitan, 16 Agustus 2004
a.n Kepala
PKM. Kurikulum

BADRUN
Nip. 150151467

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DEPARTEMEN/LEMBAGA/DAERAH TINGKAT : MTsN PACITAN
DEPARTEMEN AGAMA KABUPATEN PACITAN

UNIT ORGANISASI : MTsN PACITAN
TEMPAT : PACITAN

BERLAKU UNTUK TAHUN 2004

) Jt	Nama	Nip.	Pangkat		Jabatan		Masa Kerja		Latihan Jabatan			Pendidikan			Usia	Catatan Mutasi Kepegawaian
			Gol./ Ruang	TMT	Nama	TMT	Th.	Bln	Nama	Bulan Dan Tahun	Jml.	Nama	Lulus tahun	Tk. Ijasah		
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	HASJIM, A.Md.	150074015	IV/a	01-04-2003	GURU	01-06-1982	38	-	-	-	-	IAIN	1999	D.3	07-07-1945	01-12-2004
2	SUNARTI, A.Md.	150199150	IV/a	01-04-2001	GURU	01-08-1983	37	7	-	-	-	IAIN	1999	D.3	17-11-1947	01-04-2005
3	SUPRAPTI, A.Md.	150103364	IV/a	01-04-2001	GURU	01-10-1983	32	7	-	-	-	IAIN	1999	D.3	16-05-1949	01-06-2006
4	BANDIJAH, A.Md	150151480	IV/a	01-04-2001	GURU	01-05-1989	32	6	-	-	-	IAIN	1999	D.3	08-12-1949	01-04-2006
5	IMAM MATENI	150151470	IV/a	01-04-2002	GURU	01-11-1984	36	7	-	-	-	SPG	1999	SLA	16-05-1949	01-04-2004
6	BADRUN	150151467	IV/a	01-12-1967	GURU	01-12-1967	36	-	-	-	-	PGSLP	1999	SLA	05-10-1945	01-10-2004
7	ABAS, A. Md.	150161642	IV/a	01-10-2002	GURU	01-08-1983	37	-	-	-	-	IAIN	1999	D.3	04-06-1945	01-10-2004
8	IMAM SYAFI'I, A.Md.	150161620	IV/a	01-10-2003	GURU	01-05-1989	32	-	-	-	-	IAIN	1999	D.3	05-05-1949	01-10-2006
9	DJOKO PITONO, S.Ag	150202404	III/d	01-10-2003	GURU	01-08-1983	22	-	-	-	-	IAIN	1999	S1	09-09-1958	01-04-2006
0	MURYATI, S.Ag	050161681	IV/a	01-04-2004	GURU	-	-	-	-	-	-	IAIN	1999	S1	08-02-1948	01-04-2006
1	SUNARNO, A.Md	150212918	III/d	01-04-2003	GURU	01-01-1991	20	-	-	-	-	IAIN	1999	D.3	09-09-1952	01-10-2006
2	BAMBANG HERMANTO, S.Pd	150263558	III/c	01-04-2002	GURU	01-03-1995	8	-	-	-	-	IKIP	1998	S1	13-02-1964	01-04-2005
3	SUYARI, S.Pd	150276743	III/c	01-03-2004	GURU	01-03-1996	8	1	-	-	-	IKIP	1992	S1	06-07-1968	01-04-2006
4	Dra. NUR HAYATI	150240394	III/c	01-04-2002	PEGAWAI	01-08-2004	-	-	-	-	-	STIESA	1989	S1	26-10-1962	01-04-2006
5	YAQUTATUN HAMROH, S.Pd	150252090	III/c	01-04-2003	KEPALA	01-03-1997	9	1	KEP. MAD.	-	-	IKIP	1994	S1	06-03-1964	01-04-2005
6	Dra. ANTI MU'ARIFAH	150288098	III/b	01-04-2004	GURU	08-01-2003	5	-	BHS. ARAB	-	-	IAIN		S1	14-07-1971	01-04-2005
7	RUMIASIH	150257097	III/b	01-04-2004	GURU	01-04-2004	-	-	-	-	-	UNY	2003	S1	29-11-1966	01-04-2005
8	TRI SETYOWATI, S.Pd	150295953	III/b	01-03-1999	GURU	-	4	9	-	-	-	UNS	1994	S1	04-05-1968	01-04-2005
9	MUH. BADARUDIN, S.Pd	150321223	III/a	01-12-2002	GURU	01-07-2003	2	-	PRA JABATAN	-	-	STKIP	2000	S1	14-07-1971	01-12-2004
0	GATOT SUHARTONO, S.Pd	150324726	III/a	01-12-2003	GURU	01-04-2004	-	-	PRA JABATAN	-	-	IKIP		S1	30-08-1966	01-12-2006
1	MUHAMMAD HAMID, A.Ma	150254772	II/d	01-04-2004	PEGAWAI	01-03-1992	12	1	-	-	-	IAIN	1999	D2	03-07-1963	01-04-2005
2	NURUL HIDAYATI, A.Ma	150252476	II/d	01-04-2004	PEGAWAI	01-03-1992	12	1	-	-	-	IAIN	1999	D2	12-04-1971	01-04-2005
3	MUKAJIN	150229454	II/c	01-04-2001	PEGAWAI	01-03-1987	08	-	-	-	-	IAIN	1999	D2	13-07-1952	01-04-2005
4	MURTINI	131662382	III/c	-	Gr. DPK	-	-	-	-	-	-	PGSLTP	-	-	09-06-1961	-
5	NURHAYATI, A.Md	132121471	III/b	-	Gr. DPK	-	-	-	-	-	-	IKIP	-	D3	27-10-1971	-
6	SITI ZOELAIFAH, S.Pd	-	-	-	GTT	-	-	-	-	-	-	IKIP	-	S1	02-10-1971	-
7	EDY HARYONO, S.Pd	-	-	-	GTT	-	-	-	-	-	-	IKIP	-	S1	05-02-1970	-
8	TUMARNO, A.Ma	-	-	-	GTT	-	-	-	-	-	-	IAIN	-	D2	28-04-1972	-
9	SUNARNI, S.Pd	-	-	-	GTT	-	-	-	-	-	-	UMM	-	S1	07-06-1968	-
0	AHMAD HANI S.Si	-	-	-	GTT	-	-	-	-	-	-	STAIN	-	S1	12-01-1979	-
1	RUBI TALAYI RAHMAN, S.Si	-	-	-	GTT	-	-	-	-	-	-	UNS	2003	S1	01-04-1979	-
2	MARNO, S.Pd	-	-	-	GTT	-	-	-	-	-	-	IKIP	-	S1	05-06-1965	-
3	TAKBIRIN	-	-	-	PTT	-	-	-	-	-	-	SLTP	-	-	12-08-1959	-
4	ARIF MUJIANTO	-	-	-	PTT	-	-	-	-	-	-	SLTA	-	-	27-05-1975	-

Pacitan.....
Kepala

YAQUTATUN HAMROH, S.Pd
NIP. 150252090

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

A. Gorton, Richard. 1979. *School Administration,* Wn. C. Brown. Company Publishers.

Arikunto, Suharsimi. 1989. *Prosedur Penelitian Suatu Pendidikan Praktek,* Jakarta : Bina Aksara.

Buchori, Mochtar. 1995. *Transformasi Pendidikan,* Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

De Roche, Edwardif, 76. *School Administrator Solver Problems,* University of Wisconsin of Milwaukee.

Depdiknas, 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* Jakarta : Depdiknas Edisi 3.

Depdiknas, 1999. *Manajemen Sekolah,* Jakarta : Depdiknas.

Depdiknas, 2000. *Seri Modul Manajemen Sekolah.* Jakarta : Balitbang.

Departemen Agama, 2001. *Manajemen Madrasah,* Jakarta : Bagian Proyek Emnis Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.

Departemen Agama, 2001. *Problematika Madrasah,* Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam,

Departemen Agama, 2001. *Manajemen Pendidikan Kepala-kepala Madrasah Aliyah,* Surakarta : DITBINRUA Islam

Departemen Agama, 1999. *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Pendidikan Nasional,* Jakarta : Depag

Depdikbud, *Kamus Besar Indonesia,* Balai Pustaka.

Echlos, John M. 1998. *Kamus Inggris-Indonesia,* : Jakarta : Gramedia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Fattah, Nanang, 1997. *Landasan Manajemen Pendidikan,* Bandung : Remaja Rosdakarya.

Indra Djati, Sidi. 2000. *Kebijakan Penyelenggaraan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan,* Bandung : UPPS UPI.

Koentjaraningrat, 1944. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia Pustaka Utama.

Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasinya,* Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.

Nasution, M. N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen),* Ghalia Indonesia.

Nazir, Moh. 1985. *Metode Penelitian,* Ghalia Indonesia.

Poster, Cyril. 2000. *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul.* Jakarta : Lembaga Indonesia Adi Daya

Setia, Hidayat, 2000. *Antisipasi Pengembangan Pendidikan Dalam Rangka Otonomi Daerah,* Bandung : UPI.

Suhertian, Piet. 1985. *Dimensi Administrasi Pendidikan,* Surabaya : Usaha Nasional.

Tulada, Mat. 1999. *Desentralisasi Pendidikan dalam Pelaksanaan Manajemen Pembangunan,* Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
PACITAN
Jl. H. Samanhudi No. 15 Pacitan Telp. (0357) 881303 Kode Pos 63512

SURAT KETERANGAN
Nomor : MTs.N.01.50./TL.00/ 586 /2004

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

1. Nama : YAQUTATUN HAMROH, S.Pd
2. NIP : 150252090
3. Pangkat/Gol. : Penata/III C
4. Jabatan : Kepala MTs N Pacitan
5. Alamat kantor : Jl. H. Samanhudi No. 15 Pacitan

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

1. Nama : GUNTAR SUYANTO
2. NIM : 2022085
3. Mahasiswa : Program Pascasarjana (S-2)
   Magister Studi Islam UII Yogyakarta
4. Alamat : RT. 2 RW. 5 Balong Sidoharjo Pacitan

Telah melakukan penelitian guna penulisan tesis yang berjudul "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Era Otonomi" (Studi Kasus di MTsN Pacitan)

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Pacitan, 15 Desember 2004
Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri

DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
PACITAN

YAQUTATUN HAMROH, S.Pd
NIP. 150252090

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

I. Nama : **GUNTAR SUYANTO, S.Pd.**

Tempat dan tanggal lahir : Magetan, 8 Agustus 1958

Agama : Islam

Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS)

II. Riwayat Pendidikan

1. Tahun : 1970 Lulus Sekolah Dasar Negeri Magetan
2. Tahun : 1973 Lulus SMP Magetan
3. Tahun : 1976 Lulus SMOA Negeri Madiun
4. Tahun : 1980 Lulus Sarjana Muda Pend. Olah Raga IKIP Surabaya
5. Tahun : 1999 Lulus Sarjana (S-1) F. POK IKIP Budi Utomo Malang

III. Riwayat Pekerjaan

1. Guru SMP Muhammadiyah Gresik, tahun 1978 – 1980
2. Guru SMA Negeri I Pacitan, tahun 1983 – 2002
3. Guru SMA PGRI Pacitan, tahun 1984 – 1990
4. Guru SMA Taman Siswa, tahun 1984 – 1988
5. Dosen Insuri Pacitan, tahun 2003 – sekarang
6. Penilik PLS tahun 2002 – sekarang

IV. Jabatan Sosial

1. Ketua RW Lingkungan Balong : Tahun 2002 – sekarang
2. Ketua Beladiri Persaudaraan SH Teratai : Tahun 1986 – sekarang

Pacitan, Februari 2005
Penulis

GUNTAR SUYANTO, S.Pd

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA