

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI TENTANG MUTU PENDIDIKAN DAN STRATEGI IMPLEMENTASI MANAGEMEN BERBASIS MADRASAH**

#### **A. Mutu Pendidikan Madrasah**

Mutu atau kualitas adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat berupa; kepandaian, kecerdasan kecakapan dan sebagainya sallis dalam *Deni Koswara dan Cepi Triatna* mendefinisikan mutu dalam dua persepektif, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu absolut merupakan mutu dalam arti yang tidak bias ditawar-tawar lagi atau bersifat mutlak. Absolut juga dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang ditentukan secara sepihak, yakni oleh produsen dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Sedangkan mutu relative diartikan sebagai mutu yang ditetapkan oleh selera konsumen. Dengan demikian, suatu barang atau jasa dapat dikatakan bermutu oleh seorang konsumen, tetapi belum tentu dikatakan bermutu oleh konsumen lainnya.<sup>15</sup>

Definisi mutu menurut Nanang Fatah adalah kemampuan (ability) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (service) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (satisfaction) pelanggan (customer) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal

---

<sup>15</sup> Jaza Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah, Teori, strategi dan Implementasi* (Bandung-Alfabeta :2013) h. 95

customer dan eksternal. Internal Customer yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (learners) dan eksternal customer yaitu masyarakat dan dunia industri.<sup>16</sup>

Sedangkan dalam peraturan menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 1 Ayat 1 adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan system pendidikan nasional. Pengertian ini mengarahkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia akan bias dicapai jika melaksanakan ketentuan dan ruang lingkup system pendidikan nasional yang ada dalam undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 yang salah satu penjabarannya adalah peraturan pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan. Peraturan pemerintah tersebut menjelaskan antara lain definisi Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan definisi istilah dalam ruang lingkup SNP (pasal 1) seperti standar kompetensi lulusan (SKL), standar isi (ayat 5), Standar Proses (Ayat 6 ), Standar pendidik dan tenaga kependidikan (Ayat 7), biaya pendidikan, KTSP, Ujian, ulangan, evaluasi, akreditasi BNSP, dan LPMP. PP No.19 ini juga menjabarkan lingkup, fungsi dan tujuan SNP dan menjelaskan delapan (8) standar pendidikan.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Nanang Fatah, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya: 2013), h.2

<sup>17</sup> Donni Juni Prima dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung, Alfabeta:2014), h. 15

Madrasah/Sekolah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (1) Prestasi akademik yaitu rapor dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya dimadrasa/sekolah.<sup>18</sup>

### **1. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah**

Manajemen Peningkatan mutu madrasah atau sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (Pelibatan Masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan Nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.<sup>19</sup>

Manajemen peningkatan mutu madrasah atau sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Sistemnya ialah menawarkan

---

<sup>18</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dan peningkatan mutu pendidikan*, (Bandung, Alfabeta: 2010), h.170

<sup>19</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah, strategi peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013). h.123

sekolah atau madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu madrasah diadopsi dari manajemen berbasis sekolah yang telah lebih dahulu dikembangkan di negara negara lain. Dalam berbagai literatur, istilah Manajemen berbasis sekolah (school based manajemen) sangat beragam, *seperti Self-managing school, collaborative school management, school based management atau community based school management.*<sup>20</sup> Konsep ini juga didefinisikan secara beragam oleh para ahli manajemen pendidikan, Mallen, Ogawa, dan Keanz menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung kepada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Memandang manajemen berbasis sekolah/MBM sebagai alat menekan sekolah/madrasah mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap peserta didiknya. Dengan kata lain madrasah mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Menejemen Mutu Sekolah, strategi peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013). h.123-124

<sup>21</sup> *Ibid.* h.124

Manajemen peningkatan mutu madrasah pada hakikatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala sekolah atau madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personal Madrasah maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu diterapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari system sentralisasi ke desentralisasi.

Dalam system desentralisasi, fungsi-fungsi manajemen sekolah yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat/dinas pendidikan provinsi/dinas pendidikan kota/kabupaten, sebagian dari fungsi itu dapat dilakukan oleh sekolah/madrasah secara professional. Dampak perubahan pola manajemen terhadap madrasah/sekolah sebagai berikut:

- 1) Sekolah/Madrasah bersifat otonomi dan berkedudukan sebagai unit utama (selama ini sekolah ditempatkan sebagai subordinasi birokrasi semata dan kedudukan sekolah bersifat marginal).
- 2) Personal sekolah/madrasah dan anggota masyarakat dapat meninggalkan perilaku rutinitas dengan menunjukkan perilaku mandiri, kreatif, proaktif sinergis, koordinatif, integrative, sinkronis, kooperatif, luwes, dan professional.

- 3) Peran sekolah/madrasah selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) disesuaikan menjadi sekolah/madrasah yang bermotivasi diri tinggi (*self-motivator*).

Terdapat beberapa prinsip yang melekat dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai berikut:

- 1) Partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan dewan sekolah /Madrasah yang melibatkan konsituen sekolah akan menumbuhkan rasa memiliki bagi konsituen itu.
- 2) Otorites didelegasikan dari *the school board to the central administration to tht school building to the site council*.
- 3) Implementasi system pembuatan keputusan terdesentralisasi akan mendatangkan sumber sumber pembiayaan secara signifikan (Lindquist dan mauriel, 1989).<sup>22</sup>

Otonomi kewnangan madrasah yang memadai dapat meningkatkan efektifitas madrasah serta dapat memberikan beberapa keuntungan seperti berikut:

- 1) Kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua siswa dan guru
- 2) Pemanfaatan sumber daya local menjadi lebih optimal dalam penyelenggaraan madrasah.

---

<sup>22</sup> *Ibid. h. 124-127*

- 3) Keefektifan melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, iklim sekolah.
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan. Memberdayakan guru, mengelolah sekolah, merancang ulang sekolah, dan melakukan berubahan terencana.<sup>23</sup>

Dari penjelasan tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwasanya peningkatan mutu madrasah adalah sebuah cara yang dapat diadopsi dari peningkatan mutu sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah dengan memberikan keluwesan tidak sepenuhnya diatur oleh pusat tetapi lebih banyak sepenuhnya kepada pihak sekolah dan stakeholder yang terdapat didalam madrasah sehingga pihak madrasah lebih tinggi untuk rasa memiliki dalam setiap konsituen yang ada pada madrasah

## **2. Karakteristik Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah**

Karakteristik Menejemen peningkatan mutu madrasah dapat diketahui bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya administrasi. Dalam hal ini karakteristik

---

<sup>23</sup> *Ibid.*

menejemen peningkatan mutu madrasah dapat diberikan penjelasan dalam bentuk atabel berikut:

**Tabel 3.1**  
**Karakteristik menejemen peningkatan mutu Sekolah/Madrasah**

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber daya dan administrasi
Menyediakan menejemen organisasi, kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan madrasah	Peningkatan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memiliki staf yang memiliki wawasan menejemen berbasis madrasah	Mengelola dana madrasah
Mengelola kegiatan operasional madrasah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyiapkan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah dan masyarakat terkait (School Community)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan	Program	Kesejahteraan	Memelihara



terpeliharanya madrasah yang bertanggungjawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	pengembangan yang diperlukan siswa	staf dan siswa	dan sarana lainnya
--	------------------------------------	----------------	--------------------

Keterangan: diadaptasi dari *Focus on School: The Future Organization Services for student*, (Departemen of education, Australia, 1990)

### 3. Tujuan Peningkatan mutu menejemen Pendidikan Madrasah

Menejemen peningkatan mutu madrasah perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing madrasah melalui pemberian kewenangan dalam mengelolah madrasah sesuai dengan *coure value* yang dikembangkan oleh madrasah dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya.<sup>24</sup>

Menejemen peningkatan mutu Sekolah/Madrasah yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada sekolah/madrasah dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap madrasah merupakan respon yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan

---

<sup>24</sup> Prim masrokh mutohar, menejemen mutu sekolah, strategi peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan islam, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2013),h.132-133

efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Alasan di implementasikannya manajemen peningkatan mutu ini lebih lanjut di jelaskan oleh depdiknas sebagai berikut:

- a. Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah akan lebih mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan mutu sekolah
- b. Pemberian fleksibilitas/keluwes-an-keluwes-an yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya maka sekolah diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu sekolah/madrasah
- c. Madrasah/sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga personal sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya/madrasah
- d. Sekolah/madrasah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, Khususnya input pendidikan yang dikembangkan dan di dayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
- e. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena hanya pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya
- f. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat
- g. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat
- h. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga diharapkan sekolah berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan
- i. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat
- j. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat

#### **4. Urgensi Penerapan Konsep Total Quality Manajemen (Manajemen Mutu Total) dalam Pengelolaan Pendidikan**

Total Quality Manajemen (TQM) merupakan suatu system pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kepuasan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah yang utama dalam setiap upaya. Konsep peningkatan mutu total ini sesungguhnya bersumber dari pengalaman-pengalaman dari dunia usaha, terutama dunia industry. Dalam pendidikan filosofi Meningkatkan Mutu Total ini selanjutnya berarti bahwa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan maka budaya kerja yang mantap harus terbina dan berkembang dengan baik dengan diri seluruh karyawan yang terlibat dalam pendidikan.<sup>25</sup>

Terdapat beberapa factor yang menyebabkan perlunya pemberdayaan dalam manajemen pendidikan , diantaranya sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan penduduk yang meningkat dengan cepat dalam jumlah dan kualitas, yang memerlukan kesempatan pendidikan yang semakin bermutu.
- b. Pertumbuhan dan perubahan yang semakin nyata dalam dunia ekonomi, industri dan lapangan pekerjaan disertai dengan arus global yang semakin menguat diperlakukannya pasar bebas, menuntut dunia pendidikan untuk dapat menjawab tantangan-tantangan tersebut.
- c. Eksplosi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan kurikulum sebagai pola dan strategi belajar mengajar menjadi cepat using.
- d. Tumbuhnya aspirasi dan demokrasi pada semua lapisan masyarakat, baik atas kesadaran sendiri maupun atas pengaruh luar .

---

<sup>25</sup> Dadi Permadi, *Kepemimpinan mandiri (Profesional) Kepala Sekolah, Kiat memimpin yang mengembangkan prestasi*, (Bandung, Sarana panca karya nusa:2011) h. 9

- e. Kapasitas dan kapabilitas dalam menyediakan sarana dan prasarana pendidikan cenderung naik dengan perlahan, tidak sebanding dengan kecepatan pertumbuhan, permintaan dan perubahan-perubahan yang tengah terjadi dewasa ini dan dimasa yang akan datang
- f. Reformasi total yang kini sedang “*Trendy*” dapat menjamah sektor pendidikan.<sup>26</sup>

## **B. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Strategi Implementasi Menejmen Berbasis Madrasah atau MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang professional untuk mengoperasikan madrasah, dana yang cukup agar madrasah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi strategi Peningkatan Mutu Madrasah dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Madrasah unggul (*effective school*) menjadi idaman semua umat khususnya orang Islam. Oleh karena itu mutu madrasah harus ditingkatkan. Ada beberapa alasan mengapa manajemen peningkatan mutu madrasah harus ditingkatkan?. *Pertama*, madrasah ingin mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan madrasahnyanya. *Kedua*, madrasah ingin mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan kebutuhan peserta didik. *Ketiga*, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh madrasah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan

---

<sup>26</sup> *Op-cit. h. 6-7*

madrasah karena pihak madrasah yang paling tahu apa yang terbaik bagi madrasah. *Keempat*, penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat dalam pengambilan keputusan madrasah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat. MPMBM adalah singkatan dari “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah”, yaitu sebagai model desentralisasi dalam bidang pendidikan, khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah diyakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks penyelenggaraan persekolahan saat ini MPMBM dijadikan sebagai suatu kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI).

Menurut Humaedi bahwa ada dua hal mengapa peningkatan mutu pendidikan di Indonesia harus dilakukan dengan menggunakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), yaitu: *pertama*, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented, strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) akan dapat menghasilkan out put (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan.

Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori “*education production function*”, tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah/madrasah), melainkan hanya terjadi pada institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini hanya bersifat “macro-oriented”, diatur oleh jajaran birokrasi ditingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat macro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat micro (sekolah/madrasah). Lebih lanjut Umaedi mengatakan, bahwa konsep MPMBM adalah konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara tiga pihak yang terkait dengan penyelenggaraan madrasah, pertama madrasah, kedua masyarakat, dan ketiga pemerintah dengan tanggung jawabnya masing masing.

MPMBM ini berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirin kepada madrasah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya madrasah yang ada.

Orientasi peningkatan mutu madrasah pada dasarnya peningkatan Proses Belajar Mengajar (PBM) di Madrasah, sehingga Madrasah yang telah menerapkan MPMBM mempunyai beberapa indikator:

1. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib
2. Madrasah mempunyai target mutu yang ingin dicapai

3. Madrasah mempunyai kepemimpinan yang kuat,
4. Adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (Kepala Sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi,
5. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan iptek,
6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.<sup>27</sup>

Mutu dalam MPMBM memiliki makna mutu proses dan mutu hasil. “Proses pendidikan” yang bermutu melibatkan berbagai input, seperti; bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang akan dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa prestasi akademik maupun non akademik. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya. Dari beberapa uraian yang ada, dapat dirumuskan strategi peningkatan mutu Madrasah dalam MBM adalah sebagai berikut:

---

<sup>27</sup> *Loc.it, h.246*

1. Penyusunan basis data dan profil madrasah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri (self asesment) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya madrasah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan, dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan ketrampilan, maupun aspek lainnya.
3. Berdasarkan analisis tersebut madrasah harus mengidentifikasi kebutuhannya dan merumuskan visi misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi, dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapain peningkatan mutu tersebut.
4. Berangkat dari visi misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut madrasah bersama-sama dengan masyarakat merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya).<sup>28</sup>

Dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah diharapkan dapat memunculkan madrasah efektif, madrasah unggul dan

---

<sup>28</sup> *Op.cit. h.248*



mandrasah berhasil. Mutu berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi criteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan standar ini menurut Depdiknas (2001:2) dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang pendidikan social. Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan, sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan.<sup>29</sup>

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk member dasar minimal dalam perjalanana yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup yangesensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata dan bermakna. Dalamkaitan dengan strategi yang akan ditempuh, peningkatan mutu pendidikan sangat terkait dengan relevansi pendidikan dan penilaian berdasarkan kondisi actual mutu pendidikan tersebut.

---

<sup>29</sup> *Op-Cit. h.*

Tela'ah terhadap situasi actual merupakan titik berangkat dalam menempuh perjalanana ke titik ideal yang di dahului oleh suatu batas ambang sebagai landasan minimal dan mencakup mutu pendidikan yang di pertanggungjawabkan serta yang ditandai oleh suatu tolok ukur sebagai suatu norma ideal. Sistem manajemen berbasis madrasah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga sesuai dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman.

Bertitik tolak pada kecenderungan ini penilaian masyarakat tentang mutu lulusan madrasah pun terus menerus berkembang. Karena itu madrasah harus terus menerus meningkatkan mutu lulusannya dengan menyesuaikan dengan perkembangan tuntutan masyarakat menuju pada mutu pendidikan yang dialandasi tolok ukur norma ideal.

Sistem manajemen berbasis madrasah sebagai wujud reformasi pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan budaya mutu. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup input, proses dan out put pendidikan. Madrasah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi madrasah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (1) prestasi akademik yaitu raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan; (2) memeiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan

mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya; dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di madrasah.

Memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi diperlukan desentralisasi terhadap fungsi-fungsi manajemen madrasah untuk mengoptimalkan kebijakan pada tingkat manajemen madrasah dalam melaksanakan programnya.

Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini memberi kewenangan kepada kepala madrasah bersama seluruh personil madrasah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan madrasah, membagi tugas kepada seluruh personal, memimpin penyelenggaraan program madrasah, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa peranan antara para profesional, orang tua, dan masyarakat saling melengkapi memenuhi tuntutan kualitas madrasah.

Deskripsi manusia seutuhnya menghendaki agar pendidikan yang diberikan meliputi berbagai kemampuan yang relevan dengan kebutuhan perkembangan manusia seutuhnya, yang dilandasi oleh dorongan untuk bertahan dalam hidup bersama dengan orang lain, maupun dorongan untuk berkembang'. Hal ini berarti bahwa kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam setiap konteks pendidikan harus selalu dapat diadaptasikan

pada perubahan cepat yang terus menerus. Strategi peningkatan mutu pendidikan yang menuju pada pengembangan ketrampilan yang relevan, nyata dan bermakna itulah yang diperlukan dalam kehidupan di masyarakat. Ketrampilan hidup bukan saja kompetensi dalam mengelola dirinya untuk tumbuh kembang seperti membaca menulis dan berhitung. Namun juga kompetensi menguasai berbagai pengetahuan, ketrampilan dalam berbagai situasi spesifik di rumah, ditempat kerja, di masyarakat dan bagaimana ia mengadakan relasi dengan orang lain.<sup>30</sup>

Keberhasilan suatu madrasah tidak hanya diukur dengan sejauh mana para siswanya dapat berhasil mengikuti Ujian Akhir Madrasah dengan nilai tinggi. Tetapi keberhasilan madrasah dapat diukur dengan indikator-indikator lain seperti, bagaimana kegiatan belajar mengajar dilaksanakan, bagaimana kompetensi guru dan tenaga kependidikan di madrasah tersebut ditingkatkan, bagaimana fasilitas dan perlengkapan pembelajaran disediakan Madrasah apakah mencukupi dan layak pakai, termasuk apakah Madrasah dapat melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler dengan baik.

Di bawah ini merupakan indikator keberhasilan bagi Madrasah yang dianggap maju:

- a) Efektifitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer pengetahuan (transfer of knowledge) atau mengingat dan menguasai pengetahuan tentang apa yang diajarkan melainkan lebih menekankan kepada

---

<sup>30</sup> *Op-Cit. h.171*

internalisasi mengembangkan aspek kognitif, afektif, psikomotor dan kemandirian.

- b) Kepemimpinan Kepala Madrasah yang kuat, merupakan salah satu factor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi tujuan sasaran melalui program yang dilaksanakan, secara berencana, bertahap, kreativitas, inovatif, efektif, dan mempunyai kemampuan manajerial
- c) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; guru merupakan salah satu factor yang strategis pada suatu madrasah, dituntut mempunyai kreativitas dan keuletan dalam mengelola pembelajaran, untuk menjadikan peserta didik aktif, kreatif melalui pengembangan kurikulum yang berlaku. Tenaga kependidikan sebagai pelayan teknis pendidikan mampu merespon isu-isu penting pendidikan sehingga madrasah tersebut dapat bersaing dalam hal mutu.
- d) madrasah mempunyai budaya mutu. Semua warga madrasah dengan didasari bahwa profesionalisme di bidangnya masing-masing sesuai dengan fungsi dan peran; madrasah mempunyai team work yang kompak, cerdas dan dinamis; kebersamaan merupakan karakteristik madrasah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga madrasah bukan hasil individual menjadi persyaratan penting untuk memperoleh mutu yang kompetitif.
- e) madrasah mempunyai kemandirian; yaitu madrasah mempunyai kemampuan dan kesanggupan kerja secara maksimal dengan tidak selalu bergantung pada petunjuk atasan dan harus mempunyai sumber daya potensial dan yang kompeten di bidangnya masing-masing.
- f) Partisipasi warga madrasah dan Masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada madrasah harus tinggi dilandasi rasa memiliki dan rasa tanggungjawab melalui loyalitas dan dedikasinya sebagai stakeholders
- g) madrasah memiliki transparansi. Dalam pengelolaan madrasah, merupakan karakteristik yang ditunjukkan dalam pengambilan keputusan penganggaran dan perubahan untuk mengembangkan manajemen yang bermutu secara berkesinambungan.
- h) madrasah memiliki kemampuan perubahan (management change). Perubahan adalah hal yang mutlak terjadi, karena prinsip hidup adalah kesementaraan. Perubahan adalah peningkatan yang bermakna positif untuk lebih baik dalam pengembangannya pada masa pada masa mendatang untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara responsive dan antisipatif sesuai dengan kebutuhan
- i) Madrasah melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan, dan merupakan proses penyempurnaan dalam peningkatan mutu keseluruhan, mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumberdaya.
- j) Madrasah mempunyai akuntabilitas sustainabilitas. Bentuk pertanggungjawaban harus dilakukan madrasah terhadap keberhasilan

program yang telah dilaksanakan, serta untuk meningkatkan kinerja melalui penghargaan dan pemberian sanksi. Sustainability peningkatan mutu SDM, diversifikasi sumber dana, pemilikan asset yang menggerakkan income sendiri termasuk eksistensi madrasah

- k) Out put madrasah penekannya pada lulusan yang mandiri dan “masagi” yaitu memenuhi syarat pekerjaan (qualified) yang sehat jasmani rohani, berakhlak mulia, baik, ramah, sopan, benar, jujur, taqwa, serta kreatif, aktif, inovatif, saling mengingatkan, saling mengasihi dan saling menyayangi.<sup>31</sup>

Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah/MBS akan berlangsung secara Efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang professional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah atau madrasah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.<sup>32</sup>

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan, baik manajemen kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah, masyarakat dan layanan khusus.<sup>33</sup> Dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada Madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Dikarenakan, untuk mewujudkan madrasah yang unggul diperlukan penggerakkan semua manajemen yang ada, baik manajemen kurikulum, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen personalia, manajemen kelas,

---

<sup>31</sup> *Ibid.* 172

<sup>32</sup> *Op. Cit.* h. 58

<sup>33</sup> *Op-Cit.* h. 40

manajemen hubungan masyarakat dan lain-lain. Antara satu manajemen dengan lainnya saling terkait. Kepiawian dan kecerdasan Kepala Madrasah dalam mengelola manajemen dalam bidang-bidang yang telah disebutkan sebagai syarat mutlak untuk mewujudkan madrasah yang kuat dan profesional.<sup>34</sup>

## 1. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen didefinisikan oleh Parker Follet sebagai *“the art of getting things done through people”* atau diartikan lebih luas sebagai proses pencapaian tujuan melalui sumber daya manusia dan material secara efisien. Manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan Sekolah/Madrasah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan Sekolah/Madrasah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi.

Pemberdayaan adalah memberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah di Sekolah/Madrasah. Oleh karena itu diperlukan suatu perubahan kebijakan dibidang manajemen pendidikan dengan prinsip memberikan kewenangan mengelola dan mengambil keputusan sesuai tuntutan dan kebutuhan Sekolah/Madrasah.<sup>35</sup>

Sifat khusus yang utama manajemen adalah integrasi dan penerapan ilmu serta pendekatan analisis yang dikembangkan oleh banyak disiplin ilmu. Tiap organisasi memerlukan pengambilan keputusan, pengordinasian

---

<sup>34</sup> Muhajir, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (FTK Banten Press, 2015) h.2

<sup>35</sup> *Ibid.* h. 17

aktifitas, penanganan manusia, pembagian tugas dan kewenangan, evaluasi prestasi yang mengarah kepada sasaran kelompok yang kesemua ini sebagai aktivitas manajemen. Manajemen berasal dari kata “*managio*” yaitu pengurusan atau “*managiare*” atau melatih dalam mengatur langkah-langkah. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Karena itu manajemen merupakan suatu sistem tingkah laku manusia yang kooperatif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan kepemimpinan yang teratur melalui usaha yang terus menerus dilandasi tindakan yang rasional.<sup>36</sup> Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

*Follet* mengatakan ini sebagai kiat, oleh karenanya manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dengan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.<sup>37</sup> Inti dari manajemen adalah leadership, yaitu kemampuan untuk menggerakkan orang-orang mengikuti pemimpin. Kemudian filsafat manajemen adalah suatu keseluruhan pengetahuan dan kepercayaan yang merupakan dasar yang luas guna mendeterminasikan

---

<sup>36</sup> *Op-Cit. h. 50*

<sup>37</sup> *Op-Cit. h.1*



pemecahan-pemecahan sejumlah problem bidang manajemen dalam suatu organisasi. Manajemen ilmiah bukanlah alat menghasilkan efisiensi, bukan alat menjamin adanya efisiensi, dan bukanlah alat menjamin adanya efisiensi. Manajemen bukan sistem baru untuk menghitung biaya, bukan rencana baru untuk mengubah orang, bukan sistem gaji tambahan, bukan bermaksud mengawasi seseorang dengan memegang jam, bukan studi tentang dinamika ataupun analisa mengenai gerak gerik manusia, bukan pencetakan sejumlah formulir, dan bukan alat manapun yang diingat oleh kebanyakan orang apabila manajemen ilmiah dibicarakan.<sup>38</sup> Tipe professional dalam manajemen akan memberikan gambaran bahwa organisasi banyak sekali tergantung pada kepemimpinan organisasi. Pemimpin berusaha mempengaruhi dan membimbing para anggotanya agar berbagai tujuan dapat tercapai melalui rangkaian kegiatan yang direncanakan. Hal inilah yang dapat menjadikan maju mundurnya suatu organisasi. Memberikan pemahaman arti manajemen perlu diketahui beberapa definisi manajemen yang dikemukakan para ahli antara lain:

- a. Menurut Frederick Winslow Taylor "*Management is knowing exactly what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*" (manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka melihat dengan cara yang terbaik dan murah).
- b. Menurut Mary Parker Follett seorang contributor awal dari bidang psikologi dan sosiologi manajemen (1868-1933) "*The art of getting things done through people*" yaitu kiat atau seni dalam mencapai tujuan atau menyelesaikan sesuatu melalui bantuan orang lain.

---

<sup>38</sup> *Ibid.* h.50

- c. Menurut James A.F. Stoner (1982) *“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organizational members and the use of the organizational resources in the orther to achieve stated organizational goals”*, yaitu, manajemen adalah proses dari perencanaan pengorganisasian, pemberi pimpinan, dan pengendalian dari suatu usaha dari anggota organisasi yang penggunaan sumber-sumber daya organisatoris untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Menurut George R. Terry (1964) *“Management is sistinct process of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human beings and other resources”*. Yaitu manajemen adalah suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orangya dan sumber sumber daya lainnya.
- e. Daft dan Steers mendefinisikan “Manajemen adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Longencker dan Pringgle mendefinisikan “manajemen sebagai proses pengadaan dan pengkombinasian
- g. sumber daya manusia, financial dan fisik untuk mencapai tujuan pokok organisasi”. Buford dan bedein “Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan melalui sumber daya manusia dan material secara efesien”.
- h. Joseph L. Massie dilihat dari pandangan seorang ahli ekonomi, manajemen ialah salah satu factor produksi bersama dengan tanah, tenaga kerja dan modal.
- i. Joseph L. Massie dilihat dari seorang ahli administrasi dan organisasi manajemen adalah sistem otoritas (*a System of authority*) dengan melibatkan kebijaksanaan yang tegas dan konsisten serta prosedurprosedur menyangkut kelompok-kelompok kerja.
- j. Joseph L. Massie dilihat dari pandangan seorang sosiolog, manajemen adalah suatu sistem khas dan status dalam kompleksitas hubungan masyarakat dalam hubungan sosial
- k. Gaffar Mengemukakan bahwa menejmen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematik, sistemik dan komperhenship dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Menejmen juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenan dengan pengelolaan proses penddikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> E. Mulyasa, *Menejmen berbasis sekolah “konsep, strategi dan Implementasi”*, (Bandung, Remaja Rosdakarya: 2012), h.19-20.

Bertitik tolak dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa konsep manajemen adalah menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian menjadi suatu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dalam proses pendayagunaan segala sumberdaya secara efisien disertai penetapan cara pelaksanaannya oleh suatu jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen merupakan suatu proses, yaitu sumber-sumber yang semula tidak berhubungan satu dengan lainnya, lalu diintegrasikan menjadi suatu sistem yang menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>40</sup>

## **2. Karakteristi Menejmen Berbasis Madrasah**

Menejmen berbasis sekolah atau MBM memiliki Karakteristik yang perlu dipahami oleh Sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain jika Sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS atau MBM, perlu dimiliki. Karakteristik MBS atau MBM tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik Sekolah atau Madrasah efektif. Jika MBS atau MBM merupakan wadah/Kerangka Sekolah, sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu karakteristik MBS memuat secara inclusive elemen-elemen Sekolah efektif yang dapat dikategorikan menjadi sebagai berikut :

### **a. Output yang diharapkan**

---

<sup>40</sup> *Ibid. h. 20*

Output Sekolah atau Madrasah adalah prestasi Sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di Sekolah. Pada umumnya output dapat diklasifikasikan menjadi dua hal, yaitu output berupa prestasi akademik (akademik achievement). Dan output berupa non akademik (nonacademic achievement). Output prestasi akademik seperti NUAN/NUNAS, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, matematika, fisika), cara berpikir ( kritis, kreatif, nalar, rasional induktif, deduktif dan ilmiah. Output nonakademik misalnya akhlak, budi pekerti dan perilaku social yang baik seperti bebas narkoba, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian dan kepramukaan.

#### b. Proses

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

1. Proses belajar mengajar dengan efektivitas yang tinggi. sekolah yang menerapkan MBS/MBM memiliki aktifitas proses MBS/MBM yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh sifat MBS/MBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik.
2. Kepemimpinan sekolah yang kuat. Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.
3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (enjoyable learning).

4. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif. Tenaga kependidikan terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanya merupakan wadah dan sekolah yang menerapkan MBS menyadari tentang hal ini.
5. Sekolah memiliki budaya mutu. Budaya mutu tertanam disanubari semua warga sekolah sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme.
6. Sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis. Kebersamaan teamwork merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual.
7. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian). Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu bergantung pada atasan.
8. Partisipasi yang tinggi warga sekolah atau masyarakat. Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya.
9. Sekolah memiliki keterbukaan (Transparansi) Manajemen. Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS.
10. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (Psikologis dan fisik). Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah.
11. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan. Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditunjukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah.
12. Sekolah responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan. Sekolah selalu tanggap /responsive terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu.
13. Memiliki komunikasi yang baik. Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah dan juga antar sekolah dan masyarakat sehingga kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap warga sekolah dapat diketahui.
14. Sekolah memiliki Akuntabilitas. Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.
15. Menejmen lingkungan hidup sekolah baik. Sekolah efektif melaksanakan menejmen lingkungan hidup sekolah secara efektif. Sekolah memiliki perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, dan pengevaluasian pendidikan kecakapan hidup (program adiwiyata) yang dikembangkan secara terus menerus dari waktu ke waktu.

16. Sekolah memiliki kemampuan menjaga Sustainability. Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainability), baik dalam program maupun pendanaannya.<sup>41</sup>

c. Input Pendidikan.

1. Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas. Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu.
2. Sumberdaya tersedia dan siap. Sumberdaya merupakan input penting yang diperlukan untuk kelangsungan proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai dan pada akhirnya sasaran sekolah tidak akan tercapai.
3. Staf yang Kompeten dan berdedikasi Tinggi. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya.
4. Memiliki harapan prestasi yang tinggi. Sekolah yang menerapkan MBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya.
5. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa). Pelanggan, terutama siswa, harus menjadi fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tujuan utamanya adalah meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.
6. Input Manajemen. Sekolah yang menerapkan MBS memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah.<sup>42</sup> Manajemen Berbasis Sekolah Istilah Manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “*school based management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap pada kebutuhan setempat.<sup>43</sup>

### 3. Pengelompokan Madrasah

---

<sup>41</sup> *Ibid.* h.72-73

<sup>42</sup> Roihat, *Manajemen sekolah, teori dasar dan praktik*, (aditama refika : 2010). h.57-

<sup>43</sup> *Ibid.* h. 24

Dalam rangka mengimplementasikan MBS/MBM, perlu dilakukan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui tiga katagori sekolah, yaitu baik, sedang, dan kurang, yang terbesar dilokasi-lokasi maju , sedang, dan ketinggalan. Kelompok-kelompok sekolah tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1. pada tabel ini setiap kelompok sekolah, menggambarkan juga tingkat kemampuan manajemen.

Tabel. 4.1

## Kelompok Sekolah dalam MBS/MBM

Kemampuan Sekolah	Kepala Sekolah dan Guru	Partisipasi Masyarakat	Pendapatan daerah dan orang tua	Anggaran Sekolah
1.Sekolah dengan	Kepala Sekolah dan guru	Partisipasi masyarakat	Pendapatan daerah	Anggaran sekolah

kemampuan manajemen tinggi	berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	tinggi (Termasuk dukungan dana	dan orang tua tinggi	diluar anggaran pemerintah
2.Sekolah dengan kemampuan Manajemen Sedang	Kepala Sekolah dan guru berkompetensi sedang( termasuk kepemimpinan)	Partisipasi Masyarakat sedang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua sedang	Anggaran sekolah diluar anggaran pemerintah sedang
3.Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah	Kepala sekolah dan guru berkompetensi rendah ( termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat kurang ( termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua rendah	Anggaran sekolah diluar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda satu kelompok dengan kelompok lainnya. Perencanaan yang merujuk pada kemampuan sekolah sangat perlu, khususnya untuk menghindari penyeragaman perlakuan (treatment) terhadap sekolah.<sup>44</sup>

Perbedaan kemampuan manajemen, mengharuskan perlakuan yang berbeda terhadap setiap sekolah sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing dalam menyerap paradigm baru yang ditawarkan MBS/MBM. Misalnya dalam satu Sekolah hanya memerlukan pelatihan untuk mampu melaksanakan MBS/MBM, namu Sekolah lain barangkali memerlukan

---

<sup>44</sup> Op-cit h.59-60



dukungan dukungan tambahan dari pemerintah agar agar dapat menerapkan paradig baru tersebut.

#### **4. Pertahapan Immplementasi MBM/MBS**

Sebagai suatu paradig pendidikan baru, selain perlu memperhatikan kondisi sekolah, implementasi MBS/MBM juga memerlukan pentahapan yang tepat. Dengan perhatian lain harus dilakukan secara bertahap. Penerapan MBM/MBS secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat.

Kompleksitas permasalahan pendidikan di Indonesia, yang juga di identifikasi secara rinci oleh Bank dunia, akan mempengaruhi kecepatan waktu pelaksanaan MBM/MBS. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, MBM/MBS diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap yaitu jangka pendek yaitu tahun pertama sampai dengan tahun ketiga tahap yaitu jangka menengah ( setelah tahun keenam ). Pelaksanaan jangka pendek diprioritaskan pada kegiatan kegiatan yang tidak memerlukan perubahan mendasar terhadap aspek aspek pendidikan. Sebaliknya, strategi ini perlu ditekankan pada hal-hal bersifat sosialisasi MBS/MBM terhadap masyarakat dan sekolah, pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melaksanakan MBS/MBM dan mengalokasikan dana *block grant* langsung

kesekolah sebagai peraktek pengelolaan keuangan dengan prinsip MBM/MBS.

Kegiatan jangka pendek dipilih dengan mempertimbangkan alasan alasan sebagai berikut:

- b. Baik sekolah maupun masyarakat, pada saat ini diyakini belum mengenal prinsip-prinsip MBS/MBM secara rinci. Oleh karena itu, MBS/MBM perlu disosialisasikan agar mereka memahami hak dan kewajiban masing-masing.
- c. Pengalokasian dana langsung kesekolah merupakan prioritas utama dalam pelaksanaan otonomi sekolah. Selama ini sekolah memperoleh dana yang pengalokasiannya melalui birokrasi yang kompleks dan mengikat.
- d. Pelaksanaan MBS/MBM memerlukan tenaga yang memiliki keterampilan memadai, minimal mampu mengelolah dan mengerti prinsip-prinsip MBM/MBS
- e. Rekomendasi Bank dunia juga merujuk pada dua hal di atas, yaitu kurangnya otonomi kepala sekolah dalam mengelolah keuangan sekolah disatu pihak, dan kurangnya kemampuan manajemen kepala sekolah dipihak lain. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu perlu menjadi prioritas pertama dalam memperoleh pelatihan.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Ibid. h. 61

Dalam kaitannya dengan pentahapan Strategi Implementasi MBM/MBS ini secara garis besar pentahapan tersebut dapat dibagi kedalam tiga tahap, yaitu :

1. Tahap Sosialisasi

Penerapan MBS/MBM melibatkan banyak pihak yang terkait karena pengelolaan sekolah merupakan sub system dari pengolaan pendidikan secara nasional. Secara substantial sosialisasi konsep MBS mencakup ide dasar MBS pada seluruh jajaran depdiknas dan *Stake Holder* kejelasan karir dan kebijakan yang menjadi wewenang pusat, daerah dan sekolah, perubahan pola hubungan subordinasi, perubahan sikap dan perilaku baik pimpinan jajaran serata birokrasi maupun masyarakat . diregulasi aturan, dan transprasiSerta akuntabilitas (Muchlas Samani, 1999),.

2. Tahap piloting ( Uji Coba)

Penerapan konsep MBS secara massal akan mengandung resiko besar. Oleh karena itu bersamaan dengan tahap sosialisasi seperti dikeluarkan piloting atau model uji coba. Efektifitas modal uji coba memerlukan persyaratan dasar yaitu ekseptibilitas, akuntabilitas, replikabilitas, dan sustainibilitas. Akseptibilitas artinya dapat diterima oleh masyarakat, khususnya masyarakat dikalangan pendidikan. Akuntabilitas artinya dapat dipertanggungjawabkan baik secara konsep, operasional, maupun pendanaannya. Replikabilitas artinya model MBS/MBM yang diujicobakan dapat direplikasi disekolah lain, ketika mencapai tahap

massal. Sedangkan sustainabilitas artinya program tersebut dapat terus dikembangkan meskipun tahap uji coba telah selesai. Prinsip sustainabilitas seringkali tidak dapat digunakan.

Dalam tahap ini terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Sumber Daya Sekolah harus memiliki fleksibilitas dalam menjamin sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat
- b. Output yang dikerjakan Sekolah harus mempunyai kinerja output yang dikerjakan. Output adalah kinerja Sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan. Kinerja sekolah, mutu, efektifitas, efisien, produktifitas dan inovasinya. Secara garis besar pencapaian output dapat dibagi yaitu dua penyampaian yaitu penyampaian akademik (Academic Achievement) dan non akademik (non academic achievement), output pencapaian akademik misalnya NEM, sedangkan non akademik pencapaian peringkat prestasi kejuaraan olahraga ditingkat kabupaten/kota yang dicapai di sekolah
- c. Proses Sekolah yang menerapkan SBM memiliki aktifitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik, dan sumber sumber daya sekolah, PBM harus lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang dapat diajarkan dan apa yang dapat dipraktikkan dalam kehidupan sosial (etos). PBM juga harus mampu membentuk setiap murid yang mempunyai kemampuan untuk belajar (learning to learn).

- d. Inovasi Pendidikan dapat berbentuk ide, program, layanan, proses atau teknologi yang diimplementasikan dalam system pendidikan menurut Tilar,1992, inovasi diartikan sebagai proses perubahan pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Tahap desiminasi

Proses desiminasi model memerlukan penahapan disebabkan kondisi wilayah yang luas dan jumlah sekolah yang cukup besar daya variabelitas dan sangat beragam. Tahap desiminasi akan sangat ditentukan pula dalam efektifitas pelaksanaan oleh anggaran yang cukup memadai, fasilitas, dan keuangan dari pemerintah terutama bagi daerah dan sekolah yang kurang mampu.<sup>46</sup>

## **5. Perangkat Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Pelaksanaan SBM memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman (huidelines). Umumnya yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasiserta laporan pelaksanaannya. Perangkat pelaksanaan ini harus diperkenalkan sejak awal melalui kegiatan sosialisasi konsep SBM.

Aspek utama dalam perangkat pelaksanaan ini, yaitu perencanaan Sekolah. Rencana Sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pelaksanaan SBM dalam jangka waktu tertentu yang disusun oleh

---

<sup>46</sup> Nanang Fattah, *system penjaminan mutu pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2013), h.59-63

Sekolah bersama dewan Sekolah. Dalam perencanaan Sekolah, berisi tentang visi dan misi Sekolah, tujuan Sekolah, prioritas yang akan dicapai dan strategi pencapaiannya.

Rencana Sekolah merupakan strategi Sekolah yang akan dikembangkan sesuai dengan konsep SBM. Rencana Sekolah perlu dirumuskan secara jelas dan terperinci sehingga berfungsi sebagai pedoman kerja. Adapun rencana Sekolah dapat berfungsi antara lain mencapai tujuan, sasaran lebih efektif khususnya dalam pengelolaan mutu sesuai dengan standar mutu pelayanan, baik secara teknis maupun mutu akademik (performance), mendorong dan mendukung partisipasi masyarakat, mendorong adanya keputusan-keputusan (decision making) ditingkat Sekolah/Madrasah, dan mendorong terciptanya keluwesan dalam perencanaan serta pelaksanaan. Adapun dalam pelaksanaan SBM terdapat beberapa aspek sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia yang terkait dengan pelaksanaan SBM  
Persiapan SDM dapat dilaksanakan dalam bentuk sosialisasi melalui media masa, forum ilmiah dan media masa, pelatihan yang dilaksanakan bagi kepala sekolah, pengawas, guru-guru dan unsur lain yang terkait serta uji coba dengan memilih daerah dan sekolah yang mewakili kriteria-kriteria sebagai uji coba SBM
- b. Tingkat kemampuan sekolah /katagori sekolah dan daerah.  
Katagori sekolah mencakup tiga haljenjang sekolah yang terdiri SD/MI Negeri/Swasta, SLTP/MTS Negeri/Swasta, kemampuan manajemen sekolah yang dikatagorikan sebagai sekolah dengan kemampuan manajemen tinggi, sedang dan rendah, dan kriteria daerah yang terdiri daerah dengan pendapatan tinggi, sedang dan rendah.
- c. Peraturan/Kebijakan dan pedoman  
Pedoman pelaksanaan terdiri dua jenis yaitu pedoman dari pusat yang terdiri seperangkat peraturan yang diperlukan untuk pelaksanaan otonomi pada masing-masing unsur dan pedoman pelaksanaan SBM yang dirumuskan sedemikian rupa mencakup kerangka nasional dan otonomi

sekolah. Pedoman ini meliputi antara lain rencana sekolah, pembiayaan monitoring, dan evaluasi

d. Rencana sekolah

Rencana sekolah disusun oleh sekolah dengan partisipasi masyarakat yang tergabung dalam “Dewan Sekolah”. Rencana sekolah perlu mendapat persetujuan dari pemerintah daerah. Rencana sekolah memuat materi tentang visi dan misi sekolah, tujuan, nilai-nilai nasional dan local serta prioritas program. Rencana sekolah menitikberatkan pada apa yang ingin dicapai pada kurun waktu tertentu (1 tahun, 2 tahun, atau 3 tahun). Sebagai contoh sekolah akan meningkatkan prestasi belajar (Meningkatkan angka rata rata NEM).

e. Rencana Pembiayaan

Sekolah menyusun anggaran (rencana keuangan) yang terdiri dari sumber sumber dana dari pemerintah, orang tua murid, dan masyarakat.

### **C. Pandangan Para Ahli Tentang MBM dan Mutu Pendidikan**

#### **a. Pandangan Para ahli Tentang Mutu Pendidikan.**

Menurut Humaedi bahwa ada dua hal mengapa peningkatan mutu pendidikan di Indonesia harus dilakukan dengan menggunakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), yaitu:

*pertama*, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented, strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) akan dapat menghasilkan out put (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori “education production function” tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (Sekolah/Madrasah), melainkan hanya terjadi pada institusi ekonomi dan industri.

*Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini hanya bersifat “macro-oriented”, diatur oleh jajaran birokrasi ditingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat macro (pusat) tidak terjadi



atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat micro (Sekolah/Madrasah). Lebih lanjut Humaedi mengatakan, bahwa konsep MPMBM adalah konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara tiga pihak yang terkait dengan penyelenggaraan madrasah, *pertama* madrasah, *kedua* masyarakat, dan *ketiga* pemerintah dengan tanggung jawabnya masing masing.

MPMBM ini berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirin kepada madrasah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya madrasah yang ada. Orientasi peningkatan mutu madrasah pada dasarnya peningkatan Proses Belajar Mengajar (PBM) di madrasah, sehingga madrasah yang telah menerapkan MPMBM mempunyai beberapa indikator:

1. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib,
2. Madrasah mempunyai target mutu yang ingin dicapai,
3. Madrasah mempunyai kepemimpinan yang kuat,
4. Adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (Kepala Sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi
5. adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan iptek,

6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.

Mutu dalam MPMBM memiliki makna mutu proses dan mutu hasil. “Proses pendidikan” yang bermutu melibatkan berbagai input, seperti; bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang akan dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa prestasi akademik maupun non akademik. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya. Dari beberapa uraian yang ada, dapat dirumuskan strategi peningkatan mutu madrasah dalam MBM adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan basis data dan profil madrasah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri (self asesment) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya madrasah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan, dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan ketrampilan, maupun aspek lainnya.
3. Berdasarkan analisis tersebut madrasah harus mengidentifikasi kebutuhannya dan merumuskan visi misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi, dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengeloaan kurikulum termasuk indikator pencapain peningkatan mutu tersebut.
4. Berangkat dari visi misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut madrasah bersama-sama dengan masyarakat merencanakan dan

menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya).<sup>33</sup>

Dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah diharapkan dapat memunculkan madrasah efektif, madrasah unggul dan mandrasah berhasil. Mutu berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi criteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan standar ini menurut Depdiknas RI dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang pendidikan social. Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan, sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu

pendidikan yang berorientasi akademis untuk member dasar minimal dalam perjalanana yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup yangesensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata dan bermakna. Dalamkaitan dengan strategi yang akan ditempuh, peningkatan mutu pendidikan sangat terkait dengan relevansi pendidikan dan penilaian berdasarkan kondisi actual mutu pendidikan tersebut. Telaah terhadap situasi actual merupakan titik berangkat dalam menempuh perjalanana ke titik ideal yang didahului oleh suatu batas ambang sebagai landasan minimal, dan mencakup mutu pendidikan yang dipertanggungjawabkan serta yang ditandai oleh suatu tolok ukur sebagai suatu norma ideal. Sistem manajemen berbasis madrasah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga sesuai dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman.

Bertitik tolak pada kecenderungan ini penilaian masyarakat tentang mutu lulusan madrasah pun terus menerus berkembang. Karena itu madrasah harus terus menerus meningkatkan mutu lulusannya dengan menyesuaikannya dengan perkembangan tuntutan

masyarakat menuju pada mutu pendidikan yang dialandasi tolok ukur norma ideal. Sistem manajemen berbasis madrasah sebagai wujud reformasi pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan budaya mutu.

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup input, proses dan output pendidikan. Madrasah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi madrasah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (1) prestasi akademik yaitu raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan; (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya; dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di madrasah.<sup>34</sup>

Memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi diperlukan desentralisasi terhadap fungsi-fungsi manajemen madrasah untuk

---

<sup>34</sup> Syaefyl Sagala, *Manajemen strategic dan peningkatan mutu pendidikan, pembukaruang kreatifitas, inovasi dan pemberdayaan potensi sekolah dalam system ekonomi sekolah* (Bandung, alfabeta:2010)h. 170

mengoptimalkan kebijakan pada tingkat manajemen madrasah dalam melaksanakan programnya. Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini member kewenangan kepada kepala madrasah bersama seluruh personil madrasah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan madrasah, membagi tugas kepada seluruh personal, memimpin penyelenggaraan program madrasah, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa peranan antara para professional, orang tua, dan masyarakat saling melengkapi memenuhi tuntutan kualitas madrasah.

Deskripsi manusia seutuhnya menghendaki agar pendidikan yang diberikan meliputi berbagai kemampuan yang relevan dengan kebutuhan perkembangan manusia seutuhnya, yang dilandasi oleh dorongan untuk bertahan dalam hidup bersama dengan orang lain, maupun dorongan untuk berkembang, hal ini berarti bahwa kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam setiap konteks pendidikan harus selalu dapat diadaptasikan pada perubahan cepat yang terus menerus.

Strategi peningkatan mutu pendidikan yang menuju pada pengembangan ketrampilan yang relevan, nyata dan bermakna itulah yang diperlukan dalam kehidupan di masyarakat. Ketrampilan hidup

bukan saja kompetensi dalam mengelola dirinya untuk tumbuh kembang seperti membaca menulis dan berhitung. Namun juga kompetensi menguasai berbagai pengetahuan, ketrampilan dalam berbagai situasi spesifik di rumah, ditempat kerja, di masyarakat dan bagaimana ia mengadakan relasi dengan orang lain.<sup>35</sup>

Keberhasilan suatu madrasah tidak hanya diukur dengan sejauh mana para siswanya dapat berhasil mengikuti Ujian Akhir Madrasah dengan nilai tinggi. Tetapi keberhasilan madrasah dapat diukur dengan indicator-indikator lain seperti, bagaimana kegiatan belajar mengajar dilaksanakan, bagaimana kompetensi guru dan tenaga kependidikan di madrasah tersebut ditingkatkan, bagaimana fasilitas dan perlengkapan pembelajaran disediakan Madrasah apakah mencukupi dan layak pakai, termasuk apakah Madrasah dapat melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler dengan baik.

**b. Pandangan para Ahli Tentang Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

---

<sup>35</sup> *Ibid. h.171*



Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam mencapai tujuan model SBM.<sup>36</sup>

Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Peningkatan Mutu Dalam kerangka perwujudan implementasi manajemen di madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas SDM tersebut, sistem pendidikan haruslah senantiasa mengorientasikan diri untuk menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat sebagai konsekuensi logis dari perubahan. Pembangunan yang berlangsung demikian cepat dalam beberapa dasawarsa terakhir telah mengantarkan Indonesia ke dalam barisan Negara-negara yang disebut NICS (New Industrialized Countries) atau negara-negara industri baru. Meski Indonesia telah mencapai kemajuan seperti itu, pembangunan tentu saja masih jauh dari pada selesai. Bahkan sebaliknya, Indonesia harus semakin meningkatkan momentum pembangunannya.<sup>37</sup> Untuk itu, tidak ada alternatif lain, kecuali penyiapan SDM yang berkualitas tinggi, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta keahlian dan keterampilan. Hanya

---

<sup>36</sup> Nanang Fattah, *Sistem penjaminan mutu pendidikan*, Bandung, Rosdakarya, 2013)h.53

<sup>37</sup> Abd Wahid Tahir, *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*, 243

dengan tersedianya SDM yang berkualitas tinggi itu, Indonesia bisa survive di tengah pertarungan ekonomi politik Internasional sesuai dengan UndangUndang RI No. 20 tahun 2003 tentang pendidikan nasional.

Perhatian manajemen pada peningkatan mutu suatu produk dalam dasawarsa ini terus meningkat pesat. Perkembangan dimulai dari dunia industri dan dianggap berhasil dalam meningkatkan efisiensi dan penjualan produksi dunia industri tersebut. Keberhasilan itu, merambah ke setiap kegiatan yang menggunakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Tidak ketinggalan juga pada dunia pendidikan.

Strategi Implementasi Manajemen dalam peningkatan mutu pada Madrasah merupakan salah satu pola manajerial dalam upaya merespon masyarakat yang cepat dan terus menerus.<sup>38</sup>

Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan memang belum banyak dilakukan, bahkan ada sementara kalangan yang meragukan efektifitas Manajemen Berbasis Madrasah dalam dunia pendidikan. Sementara kalangan yang lain menganggap Manajemen Berbasis

---

<sup>38</sup> Ibid. h. 243

Madrasah sebagai suatu harapan yang cerah bagi dunia pendidikan. Aplikasi manajemen berbasis madrasah mengundang perdebatan.

Beberapa pakar pendidikan mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep Manajemen Berbasis Madrasah dengan karakteristik madrasah. Pengamat tersebut berargumen bahwa Manajemen Berbasis Madrasah dalam peningkatan mutu merupakan konsep yang sulit untuk dievaluasi dalam dunia pendidikan khususnya di Madrasah.<sup>39</sup>

Menurut Wina Sanjaya ada empat bidang utama dalam madrasah yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip manajemen mutu yaitu:

1. Penerapan manajemen mutu untuk peningkatan fungsi administrasi dan operasi secara luas untuk mengelola madrasah secara keseluruhan. Implementasi konsep Manajemen Mutu khususnya pada madrasah dalam meningkatkan fungsi administrasi, dimaksudkan untuk memberi penguatan terhadap manajemen peningkatan mutu yang selama ini telah dilakukan oleh madrasah, seperti Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) atau Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah (MPMBS/M), yang oleh sebahagian

---

<sup>39</sup> *Ibid*, h. 240

pakar manajemen pendidikan menyatakan bahwa dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep manajemen mutu terpadu, yang pada mulanya diterapkan pada dunia bisnis. Fungsifungsi Manajemen pada Madrasah merupakan faktor penting dan strategis dalam rangka kemajuan Madrasah sebagai suatu lembaga pendidikan formal yang diharapkan dapat mencapai tujuan institusionalnya yang memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memadai dan dikelola dengan sistem administrasi dan manajemen pendidikan yang sehat yakni suatu system manajemen yang menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian. Madrasah sebagai wadah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan amanah Allah dan amanah Undang-Undang Dasar 1945 melalui pendidikan madrasah sebagai lembaga pendidikan formal yang mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan pengelolaannya.<sup>40</sup>

2. Mengintegrasikan Manajemen Berbasis Madrasah dalam kurikulum, fungsi kurikulum dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan, kurikulum dapat dipandang sebagai alat untuk pencapaian tujuan pendidikan nasional, dengan menjabarkannya secara berturut menjadi

---

<sup>40</sup> *Ibid*, h. 243

tujuan nasional, tujuan kurikuler dan tujuan instruksional, pada setiap jenis dan jenjang lembaga pendidikan (madrasah). Kurikulum dalam peningkatan mutu merupakan program pendidikan yang harus diikuti oleh peserta didik atas bimbingan para pendidik untuk mencapai tujuan. pendidikan serta sebagai pedoman bagi guru dan peserta didik dalam pelaksanaan proses pembelajaran, agar tujuan pendidikan yang telah ditetapkan benar-benar tercapai. Jenis pengetahuan/keahlian, sikap dan keterampilan yang dimiliki oleh lulusan suatu madrasah dapat diketahui melalui kurikulum madrasah tersebut. Kurikulum merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan dalam suatu sistem pendidikan, karena ia merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan sekaligus sebagai pedoman dalam pelaksanaan pengajaran pada semua jenis dan tingkat pendidikan. Tujuan pendidikan di suatu bangsa ditentukan oleh falsafah dan pandangan hidup bangsa atau negara tersebut. Berbedanya falsafah dan pandangan hidup suatu bangsa atau negara menyebabkan berbeda pula tujuan yang hendak dicapai dalam pendidikan tersebut, dan sekaligus akan berpengaruh pula terhadap kurikulum di lembaga-lembaga pendidikan yang ada dalam negara tersebut. Begitu pula perubahan politik pemerintahan suatu negara mempengaruhi pula

bidang pendidikan, yang sering membawa akibat terjadinya perubahan kurikulum yang berlaku. Oleh karena itu, kurikulum perlu diintegrasikan dengan manajemen mutu guna menyesuaikan dengan berbagai perkembangan yang terjadi.

3. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam proses pembelajaran. Penggunaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam proses pembelajaran, guru merupakan pendidik yang sangat mempengaruhi kepedidikan peserta didik. Misalnya, apabila tingkah laku pendidik atau guru itu baik, maka tingkah laku peserta didik juga mayoritas baik. Demikian pula sebaliknya, jika sikap atau akhlak pendidik kurang baik, maka jelas pula bahwa sikap atau akhlak peserta didiknya akan kurang baik juga. Karena sikap peserta didik mudah meniru segala tingkah dan perbuatan oleh orang yang disenanginya termasuk guru yang merupakan sosok teladan bagi mereka. Kehadiran guru di madrasah dan masyarakat merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan pendidikan dalam peningkatan mutu dan layanan. Keterampilan seorang guru di dalam merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran merupakan sesuatu yang erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar yang mendidik di madrasah dan juga lingkungan

masyarakat. Guru sebagai pendidik mengandung arti yang sangat luas, tidak sebatas memberikan bahan-bahan pengajaran tetapi menjangkau etika dan estetika serta penggunaan manajemen berbasis madrasah dalam menghadapi tantangan kehidupan di masyarakat (Arifin, 2009: 88). Guru sebagai pendidik harus selalu cermat dalam menentukan langkah serta tanggap terhadap situasi dan kondisi. Oleh karena itu, kompetensi merupakan bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari diri seseorang dalam melaksanakan sebuah tugas. Maka dapat dipahami bahwa kompetensi seorang guru merupakan suatu komponen yang harus dimiliki atau dikuasai oleh seorang guru dan sebagai alat untuk memberikan bantuan dan pelayanan terbaik kepada peserta didik dalam proses pembelajaran di kelas.

4. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah untuk mengelola aktifitas evaluasi madrasah. Evaluasi Madrasah merupakan proses yang sangat penting dalam kegiatan pendidikan formal. Evaluasi dapat menentukan evektifitas kinerja selama ini, evaluasi sering dianggap sebagai salah satu hal yang menentukan bagi pengelolaan madrasah dan menentukan kualitas peserta didik. Karena, melalui kegiatan evaluasi dapat ditentukan orientasi dalam proses pengelolaan selanjutnya. Evaluasi mestinya dipandang sebagai sesuatu yang wajar

yakni sebagai suatu bagian integral dari suatu proses kegiatan pembelajaran. Kehadiran Manajemen Berbasis Madrasah berdampak pada perubahan manajemen konvensional. Demikian halnya dengan manajemen pada lembaga pendidikan. Terdapat tantangan pokok yang dikaji dan dikelola secara strategis dalam rangka menerapkan konsep manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah yakni berkenaan dengan dimensi kualitas fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM, dan manajemen berdasarkan fakta. Tantangan yang dihadapi oleh madrasah baik tantangan dari dalam (internal challenges), maupun tantangan dari luar (external challenges) yang semakin kompleks, sehingga menuntut perlunya ada upaya peningkatan mutu pendidikan yang merupakan salah satu prasyarat dalam memasuki era globalisasi. Secara khusus keberadaan madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam tidak lepas dari prasyarat tersebut. Untuk itu peningkatan kualitas merupakan agenda utama dalam meningkatkan mutu madrasah agar dapat survive dalam era global. Dengan demikian, di era persaingan global seperti sekarang ini, sudah saatnya institusi pendidikan Islam dikembangkan dengan menggunakan pola manajemen berbasis industry. Pengelolaan model



ini menuntut adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan berbagai pendekatan seperti pendekatan manajemen mutu. Manajemen mutu adalah sebuah sistem pendekatan dalam upaya memaksimalkan daya saing melalui perbaikan secara berkesinambungan (terus menerus) untuk memperoleh nilai atau mutu yang optimal atas jasa, manusia, produk dan lingkungan dengan melibatkan keseluruhan unsur dan stakeholders organisasi di bawah satu visi bersama.<sup>41</sup>

Salah satu masalah penting di dalam dunia pendidikan adalah masih rendahnya mutu keluarannya. Indikator yang menjadi acuan untuk menguatkan pernyataan tersebut adalah Nilai Ujian Nasional yang secara umum belum terlalu menggembirakan, artinya batas minimal kelulusan masih rendah dibandingkan negara tetangga. Upaya meningkatkan mutu pendidikan telah lama diprogramkan oleh pemerintah dengan merumuskan misi pendidikan nasional sebagai strategi pembangunan di bidang pendidikan sebagai berikut;

- 1) Perluasan kesempatan dan pemerataan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia.
- 2) Meningkatkan mutu pendidikan yang memiliki daya saing di tingkat nasional, regional dan internasional.

---

<sup>41</sup> "pp" h.246

- 3) Meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan global.
- 4) Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar.
- 5) Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral.
- 6) Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standar yang bersifat nasional dan global.
- 7) Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia.<sup>42</sup>

Peningkatan mutu pendidikan yang berpusat pada peningkatan mutu madrasah merupakan suatu proses yang dinamis, berjangka panjang yang musti dilakukan secara sistematis dan konsisten untuk diarahkan menuju suatu tujuan tertentu. Peningkatan mutu sekolah/madrasah tidak bersifat instan, melainkan suatu proses yang harus dilalui dengan sabar, tahap demi tahap, yang terukur dengan arah yang jelas dan pasti. Dalam peningkatan mutu sekolah atau madrasah tidak semudah membalik telapak tangan atau bukan sesuatu yang gampang segampang teori, namun tidak mungkin ada peningkatan mutu sekolah tanpa didasari oleh suatu teori dan sistem manajemen yang efektif. Peningkatan mutu madrasah memerlukan teori, namun implementasinya tidak akan bisa mulus dan semudah

---

<sup>42</sup> Kemenag RI, 2006, h. 196

teori yang ada. Sebab peningkatan mutu bersifat dinamis yang amat terkait dengan berbagai faktor atau variabel.<sup>43</sup> Peningkatan mutu dalam proses pembelajaran sangat terkait dengan interaksi antara peserta didik dan pendidik berkaitan dengan materi tertentu, maka tidak hanya kondisi peserta didik yang berpengaruh, tetapi juga kondisi pendidik tidak kalah pentingnya mempengaruhi kualitas pembelajaran. Pendidik adalah mediator yang bisa memberi pengalaman mendasar yang memungkinkan peserta didik menunjukkan potensi yang luar biasa yang dimilikinya. Kualitas interaksi juga dipengaruhi oleh keberadaan dan kualitas fasilitas, termasuk kurikulum yang dipergunakan dan manajemen madrasah yang dijalankan oleh kepala madrasah. Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi di dalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu.

---

<sup>43</sup> *Pantjorini,dkk, 2006. h. 97*

Menurut Poerwanegara peningkatan mutu meliputi enam unsur dasar yang mempengaruhi suatu produk yakni 1) Manusia 2) Metode 3) Mesin 4) Bahan 5) Ukuran dan 6) Evaluasi Berkelanjutan. Demikian juga dalam pendidikan, bahwa keenam hal tersebut cocok untuk dijadikan pedoman dalam menyusun manajemen, khususnya administrasi pendidikan.<sup>44</sup>

Beranjak dari pembahasan tersebut, dalam operasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam pendidikan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan:

- a. Perbaiki secara terus menerus (*Continuous Improvement*). Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang diterapkan.
- b. Menentukan standar mutu (*Quality Assurance*). Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan.

---

<sup>44</sup> Puwanegara, 2002, h. 12

- c. Perubahan kultur (*Change of Culture*) Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional.
- d. Perubahan organisasi (*Upside- Down Organization*) Jika visi dan misi, serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan kepegawaian dalam organisasi, yang menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab.

Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*Keeping Close to The Customer*) Karena organisasi pendidikan menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Inilah yang dikembangkan dalam unit public relation.<sup>45</sup>

### **c. Penelitian Yang Relevan**

1. Tesis Mashura *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs II*

---

<sup>45</sup>Abd. Wahid tahir, *implementasi manajemen berbasis madrasah*, (Kota Makassar:2011), h. 247-249

*As'adiyah Putra Pusat Sengkan*, Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui implementasi manajemen di

MTs II As'adiyah putra pusat Sengkang berdasarkan temuan penulis adalah adanya efektivitas kepemimpinan kepala madrasah, efektivitas perencanaan dan pengembangan program, efektivitas kedisiplinan guru dan staf, efektivitas kerja sama dan kemitraan dengan lembaga pendidikan lainnya dan pihak terkait dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, efektivitas motivasi belajar dan prestasi peserta didik, efektivitas pelayanan dan mutu pembelajaran, efektivitas evaluasi program mulai dari program penerimaan peserta didik sampai dengan program pelulusan melalui Ujian Nasional (UN). Bila dilihat dari segi persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dan tesis Mashurah menyimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan penulis dan Tesis Mashurah sama-sama membahas tentang Implementasi MBM dan Peningkatan Mutu Pendidikan namun tempat dan lembaga pendidikan menjadi pembeda antara tesis penulis dengan tesis Mashurah sehingga akan mendapatkan hasil yang berbeda.

2. Tesis Ali Yakub *Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Melalui Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.*

Berdasarkan hasil analisis pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Kota Cilegon sudah baik, hal tersebut dapat dilihat dari terpenuhinya 8 Standar Pendidikan Nasional yang telah ditetapkan.