**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Sekolah Bermutu**
2. Pengertian Sekolah

Lembaga pendidikan formal atau sekolah dikonsepsikan untuk mengemban reproduksi, penyadaran dan mediasi secara simultan. Fungsi sekolah itu diwadahi melalui proses pendidikan dan pembelajaran sebagai inti bisnisnya[[1]](#footnote-2). Sekolah bukan hanya dijadikan sebagai tempat berkumpul antara guru dan peserta didik, melainkan suatu sistem yang sangat kompleks dan dinamis[[2]](#footnote-3). Beberapa ahli pendidikan mengemukakan tentang pengertian sekolah seperti yang dikutip Sagala dari Postman Weingartner bahwa sekolah adalah *“school as institution is the specific set of assential function is serves in our society”* sekolah didefinisikan sebagai institusi yang spesifik dari seperangkat fungsi-fungsi yang mendasar dalam melayani masyarakat[[3]](#footnote-4).

Menurut Reimer sebagaimana yang dikutip oleh Sagala mengemukakan, “sekolah adalah lembaga yang menghendaki kehadiran penuh kelompok-kelompok umur tertentu dalam ruang-ruang kelas yang dipimpin guru untuk mempelajari kurikulum-kurikulum bertingkat”. Begitupun menurut Nanang Fattah dalam Sagala mengemukakan sekolah “merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis” [[4]](#footnote-5). Menurut Gorton dalam Ahmadi dan Nur mengemukakan “sekolah adalah suatu sistem organisasi dimana terdapat sejumlah orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan sekolah, yang dikenal sebagai tujuan instruksional”. Sementara itu Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati mendefinisikan sekolah adalah lembaga dengan organisasi yang tersusun rapi dan segala aktifitasnya direncanakan dengan sengaja yang disebut kurikulum[[5]](#footnote-6). Dalam kamus besar bahasa Indonesia sekolah diartikan bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran[[6]](#footnote-7).

Dalam Al-Munjid seperti yang dikutip Muhaimin mendefinisikan sekolah dalam bahasa arab yaitu madrasah. Madrasah adalah isim makan dari kata : *darasa-yadrusu-darsan wa durusan wadirasan* yang berarti : terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Dilihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, serta melatih ketrampilan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan[[7]](#footnote-8).

Madrasah pada umumnya dipandang sebagai tempat untuk mengkaji ilmu pengetahuan agama. Namun sesuai dengan perkembangan zaman madrasah sudah mulai berbenah diri, dengan mencantumkan kurikulum yang diluar pendidikan agama, misalkan memuatkan mata pelajaran ilmu pengetahuan alam, matematika dan lain-lain. Hal ini dilakukan untuk dapat bersaing dengan sekolah atau madrasah lain agar tetap *survive*.

Madrasah pada dasarnya merupakan : (1) Lembaga pendidikan yang berbasis masyarakat, yakni menyelenggarakan pendidikan berdasarkan kekhasan agama islam serta sosial, budaya, aspirassi dan potensi masyarakat islam, sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat islam. (2) Pendidikan umum yakni merupakan pendidikan dasar (MI dan MTs) dan menengah (MA) yang mengutamakan perluasan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta didik untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, dan atau/ untuk hidup dimasyarakat, (3) Pendidikan keagamaan, yakni merupakan pendidikan dasar dan menengah yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan dan pengamalan nilai-nilai dan ajaran agama islam[[8]](#footnote-9).

Sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan oleh orang-orang yang profesional. Lebih dari itu, kegiatan inti organisasi sekolah mengelola sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan masyarakat, lulusan sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada pembangunan bangsa.

Mengacu pada berbagai pendapat yang dikemukakan di atas, dapat ditegaskan bahwa sekolah ialah “ kerjasama sejumlah orang menjalankan seperangkat fungsi mendasar melayani kelompok umur tertentu dalam ruang-ruang kelas dibimbing oleh guru mempelajari kurikulum-kurikulum yang bertingkat untuk mencapai tujuan instruksional terikat akan norma dan budaya yang mendukungnya sebagai suatu sistem nilai dan kerjasama sejumlah orang dalam rangka mencapai tujuan instruksional sekaligus sebagai tujuan sekolah”. Kegiatan belajar mengajar disekolah menekankan pembentukan kepribadian sebagai proses interaksi yang dinamis dalam masyarakat sekolah[[9]](#footnote-10).

1. Karakteristik Sekolah Yang Bermutu.

Dalam peraturan pemerintah RI nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pasal tiga yakni : Pengelolaan pendidikan ditujukan untuk menjamin: a). Akses masyarakat atas pelayanan pendidikan yang mencukupi, merata, dan terjangkau; b). Mutu dan daya saing pendidikan serta relevansinya dengan kebutuhan dan/atau kondisi masyarakat; dan c). Efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan[[10]](#footnote-11).

Jika pihak lembaga pendidikan mau merenungi isi yang tertuang dalam PP nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan diatas sudah semestinya sekolah atau lembaga pendidikan merealisasikan apa yang menjadi tujuan lembaga pendidikan yaitu penjaminan mutu pendidikan. Dalam PP RI nomor 19 tahun 2005 pasal 91 ayat 1 juga menyinggung adanya penjaminan mutu dari pihak sekolah, “ setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan ” [[11]](#footnote-12).

Masalah yang muncul terkait dengan penjaminan mutu dari pihak lembaga pendidikan adalah apakah sampai saat ini sekolah yang menjadi pengelola dan penyelenggara pendidikan sudah melaksanakan tugasnya? Bagaimanakah standar sekolah yang bermutu? Yang nantinya hasil pendidikan juga melahirkan lulusan yang bermutu. Banyak kita jumpai sekolah yang mengatasnamakan sekolah bertaraf internasional, namun kenyataannya setelah kita teliti lulusan dari lembaga pendidikan tersebut kurang siap pakai sehingga masyarakat sebagai pemakai jasa dari hasil pendidikan merasa kecewa dan merasa dirugikan.

Untuk menyakinkan keraguan masyarakat terhadap lulusan dari pengelola dan penyelenggara pendidikan tentunya sekolah harus berbenah menuju perbaikan secara terus menerus sehingga nantinya mampu mewujudkan tujuan pendidikan. Merujuk pada pendapat Edward Sallis sebagaimana dikutip Sudarwan, sekolah yang bermutu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan sekolah itu terdiri dari tiga komponen. *Pertama,* pelanggan primer, adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. *Kedua,* pelanggan sekunder, adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan. Pihak-pihak yang termasuk kategori pelanggan sekunder ini anatara lain orang tua siswa, instansi atau penyandang dana/beasiswa, pemerintah yang menanggung biaya pendidikan, pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan tenaga akademik, dan tenaga administratif sekolah. *Ketiga,* pelanggang tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkepentingan terhadap mutu jasa layanan pendidikan itu karena mereka memanfaatkan hasil jasa layanan.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab.
8. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setipa orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus – menerus sebagai suatu keharusan[[12]](#footnote-13).

Sedangkan menurut Jerome S. Arcaro sekolah yang bermutu memiliki 5 karakteristik yaitu [[13]](#footnote-14): (1) fokus pada kostumer. Secara khusus, kostumer sekolah adalah siswa dan keluarganya. Disamping itu sekolah juga memiliki kostumer internal dan juga kostumer eksternal. Kostumer internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf [[14]](#footnote-15) dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada diluar organisasi, namun memanfaatkan *output* proses pendidikan [[15]](#footnote-16).

Edwar Sallis membagi pelanggan pendidikan menjadi tiga, *pertama* pelanggan utama yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa. *Pelanggan kedua,* yaitu orang tua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, dan *Pelanggan ketiga,* pihak yang memiliki peran penting, meskipun tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan[[16]](#footnote-17). (2) keterlibatan total. (3) pengukuran (4) komitmen dan (5) perbaikan berkelanjutan[[17]](#footnote-18).

Fungsi sekolah sebagai tempat belajar yang memiliki kewajiban untuk meyelenggarakan pengalaman pembelajaran yang bermutu bagi peserta pendidik. Tempat belajar atau dimaknai sebagai suatu organisasi pendidikan memiliki bidang garapan tertentu, yaitu bidang kesiswaan, keguruan, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, hubungan sekolah-masyarakat, pengelolaan kelas, kebijakan, dan pelayanan khusus, seperti bimbingan dan penyuluhan, perpustakaan, laboratorium, ekstrakurikuler, kantin atau koperasi, dan transportasi.

Dengan demikian, sekolah efektif adalah sekolah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik yang menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa [[18]](#footnote-19). Hasil belajar yang memuaskan bagi semua pihak dengan komprehensifnya hasil belajar yang diperoleh siswa atau sekolah yang menunjukkan tingkat kinerja yang diinginkan dalam penyelenggaraan proses belajar dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sebuah sekolah dianggap mempunyai daya tarik, daya saing, dan daya tahan paling tidak mempunyai syarat-syarat sebagi berikut :

1. Sekolah tersebut proses pembelajarannya bermutu dan hasilnya juga bermutu. Bermutu dalam bidang akademiknya, bermutu dalam pendampingan emosionalnya, dan bermutu dalam bimbingan spiritualnya.
2. Sekolah tersebut biayanya sebanding dengan mutu yang diperlihatkan.
3. Sekolah tersebut memiliki etos kerja tinggi dalam arti komunitas pendidikan tersebut telah mempunyai kebiasaan untuk bekerja keras, mandiri, tertib, disiplin, penuh tanggung jawab, objektif, dan konsisten.
4. Sekolah tersebut dari segi keamanan secara fisik dan psikologis terjamin, dalam arti kompleks sekolah tersebut sungguh-sungguh menanamkan sikap ramah lingkungan untuk hidup tertib, indah, rapi, aman, rindang, nyaman, dan menjadikan orang betah di sekolah.
5. Sekolah tersebut di dalamnya tercipta suasana yang humanis, terpeliharanya budaya dialog, komunikasi, latihan bersama, dan adanya validasi teman sejawat[[19]](#footnote-20).

Tidak semua sekolah memiliki kelengkapan semua komponen sistem dikatakan efektif. Ini sangat tergantung pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada masing-masing komponen, terutama bermuara pada ketercapaian *output*, yaitu lulusan yang bermutu sebagai sentral tujuan pendidikan. Ciri-ciri sekolah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Ciri-ciri sekolah efektif [[20]](#footnote-21)

Tabel 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Ciri-ciri | Indikator |
| Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik  | Tujuan sekolah:* Dinyatakan secara jelas
* Digunakan untuk mengambil keputusan.
* Dipahami oleh guru, staf, dan siswa
 |
| Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kpela sekolah | Kepala sekolah :* Bisa dihubungi dengan mudah
* Bersikap responsif kepada guru dan siswa
* Responsif kepada orang tua dan masyarakat
* Melaksanakam kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran
* Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal
 |
| Ekspektasi guru dan staf tinggi | Guru dan staf :* Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi
* Menekankan pada hasil akademis
* Memandang guru sebagai penentu terpenting keberhasilan siswa
 |
| Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat | Sekolah: * Komunikasi secara positif denngan orang tua
* Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat
* Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan
* Menghadiri acara-acara penting di sekolah
 |
| Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar | Sekolah:* Rapi, bersih, dan aman secara fisik
* Dipelihara secara baik
* Memberi penghargaan kepada yang berprestasi
* Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa-siswa
* Menaati peraturan sekolah dan aturan pemerintah daerah
* Menjalankan tugas/keawjiban tepat waktu
 |
| Kemajuan siswa sering dimonitor | Guru memberi siswa:* Tugas yang tepat
* Umpan balik secara cepat /segera
* Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal
* Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
 |
| Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial | Siswa: * Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis
* Memperoleh keterampilan yang esensial

Kepala sekolah:* Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial

Guru: * Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan esensial
 |
| Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan | Guru: * Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah

Staf: * Memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah
* Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja
 |

Mengutip pendapat dari Tony Bush dan Marianne Coleman menjelaskan bahwa tidak ada karakteristik sekolah efektif yang secara jelas sama namun Bush dan Marianne merangkum dari literatur penelitian British memberikan beberapa faktor kunci yang merupakan kriteria sekolah yang memiliki kualitas diantar lain adalah [[21]](#footnote-22):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Kepemimpinan profesional  | Tegas dan memiliki tujuan tertentu pendekatan partisipatif |
|  | Visi dan tujuan  | Kesatuan tujuan Konsisten praktek Kebersamaan yang akrab dan kolaborasi |
|  | Lingkungan belajar  | Atmosfir yang tertib dan rapiLingkungan kerja yang atraktif  |
|  | Konsentrasi terhadap pengajaran dan pembelajaran | Maksimalisasi waktu belajarPenekanan akademikFokus terhadap prestasi |
|  | Harapan yang tinggi  | Harapan yang tinggi dan menyeluruhMengkomunikasikan harapanMemberikan tantangan intelektual |
|  | Penguatan yang positif  | Disiplin yang adil dan jelasFeedback |
|  | Memonitor kemajuan  | Memonitor performa anakMengevaluasi performa sekolah |
|  | Hak dan tanggung jawab anak | Self esteem (penghargaan diri) anak yang tinggiPosisi tanggung jawab kontrol kerja |
|  | Pengajaran yang memiliki tujuan  | Organisasi yang efisienKejelasan tujuan Pelajarann yang terstruktur Praktek yang adaptif |
|  | Organisasi belajar  | Pengembangan *shool based-staff* |
|  | Kerjasama sekolah – rumah  | Keterlibatan orang tua |

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa kriteria sekolah yang efektif adalah [[22]](#footnote-23):

1. Mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu.
2. Mendorong aktifitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para pelajar.
3. Mengharapkan para siswa untuk mengambil peran tanggung jawab dalam belajar dan perilaku dirinya.
4. Mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar (*learner standards*), menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa.
5. Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional.
6. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk menngkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran.
7. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna.
8. Menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif.
9. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan praktisnya.
10. Secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses.
11. Bekerjasama atau ber-*partner* dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.

Husaini Usman memberikan pendapat bahwa karakteristik mutu dalam lembaga pendidikan diantaranya adalah: [[23]](#footnote-24)

1. Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah.
2. Waktu belajar (*timesliness*): selesai dengan waktu yang wajar.
3. Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama.
4. Daya tahan (*durability*): tahan banting.
5. Indah (*aestetic*).
6. Hubungan manusiawi (*personal* *interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.
7. Mudah penggunaannya (*easy* *of* *use*): sarana dan prasarana dipakai.
8. Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu.
9. Standar tertentu (*conformance* *to* *specification*): memenuhi standar tertentu.

10) Konsistensi (*consistency*): keajegan, konstan, atau stabil.

11) Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur.

12) Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima.

13) Ketepatan (*accuracy*): ketepatan dalam pelayanan.

Sementara itu Cece Wijaya berpendapat, karakteristik sekolah yang layak atau efektif mencakup wilayah *pertama* : pengetahuan, sikap, dan perilaku siswa dalam pergaulan sosial disekolah dan diluar sekolah, *kedua:* peran aparat sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam program pendidikan remedial, *ketiga:* partisipasi, sikap guru, dan dampak instruksional terhadap pembaharuan pendidikan dan pengajaran, dan, *keempat:* reputasi sekolah[[24]](#footnote-25).

1. **Pendidikan Bermutu**

Pendidikan adalah investasi (*investmen human capital*) sehingga keberadaannya harus terkait kembali dengan hasil atau keluaran yang bermanfaat, menguntungkan secara finansial dan sosial. Apabila ditinjau dari sudut lulusan, *output* sekolah adalah lulusan yang berguna bagi kehidupan, yaitu lulusan yang bermanfaat bagi dirinya sendiri, keluarganya, dan lingkungannya, artinya lulusan ini mencakup *outcome*, yaitu hasil dari investasi pendidikan yang selama ini dijalani siswa untuk menjadi suatu yang berguna dan bermanfaat (*benefit*)[[25]](#footnote-26).

Tujuan pendidikan Nasional oleh UUSPN No. 20 Tahun 2003 pasal 3 menyatakan bahwa pendidikan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab[[26]](#footnote-27).

Terkait dari pernyataan diatas, menurut Etzioni sebagaimana dikutip oleh Aan Komariah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa efektivitas adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya, sedangkan menurut Steer keefektifan menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai[[27]](#footnote-28). Jika kita memperhatikan perihal diatas, pendidikan bermutu bermuara pada satu titik yaitu pada tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tertuang didalam UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang demikian, dibutuhkan sumber daya manusia yang bermutu dan memiliki kompetensi unggulan, terutama dalam hal kemampuan berfikir dan berorientasi kepada kerja pikiran dan bukan semata kemampuan kerja otot, emosional, individualistis dan materialistik semata. Disamping adanya manajemen dan kepemimpinan pendidikan, sumber daya material (sarana dan prasarana), kurikulum, pembiayaan, dan organisasi[[28]](#footnote-29). Dengan demikian restrukturisasi pendidikan mutlak harus dilakukan. Pendidikan haruslah diarahkan pada upaya menciptakan situasi agar siswa mampu belajar dan memiliki kemampuan berfikir tahap tinggi. Untuk mencapai kondisi tersebut pendidikan saat ini haruslah menekankan pada upaya pembentukan kompetensi siswa yang didahului oleh perubahan radikal atas budaya mengajar saat ini.

Guru sebagai tumpuan terciptanya pendidikan yang bermutu harus selalu mengembangkan kemampuan dan keprofesionalanya. Pendidikan yang bermutu diawali dari guru yang bermutu. Guru yang bermutu adalah guru yang selalu melakukan refleksi terhadap apa yang telah dilakukanya pada saat proses pembelajaran dan melakukan perbaikan serta mengembangkan ide-ide inovatif dibidang pendidikan. Disamping itu, untuk mencapai tujuan pendidikan aktualisasi pendidikan harus diproses dengan manajemen pendidikan yang dinamis, efektif dan efisien, adaptif, aspirasi, kondusif dan koordinatif oleh tenaga kependidikan, guru, dan pengambil kebijakan pendidikan yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi profesional pada semua jenjang dan jenis pendidikan[[29]](#footnote-30). Dan akhir-akhir ini dunia pendidikan telah melirik konsep-konsep yang menaruh minat secara mendalam terhadap perbaikan *input,* proses, dan *output* yang berkualitas, salah satunya konsep TQM (*Total Quality Management*) atau manajemen mutu terpadu. TQM merupakan salah satu penggagas tentang mutu selain adanya konsep kontrol mutu (*Quality control*) dan jaminan mutu (*Quality Assurance*)[[30]](#footnote-31).

Kontrol mutu (*quality control*) secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Ia melibatkan deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode-metode dari kontrol mutu, dan sudah digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar telah terpenuhi atau belum[[31]](#footnote-32).

Jaminan mutu (*Quality Assurance*) didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Jaminan mutu lebih menekankan tanggungjawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan jaminan mutu. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu[[32]](#footnote-33).

TQM (*Total Quality Management*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua stafnya untuk memuaskan para pelanggan[[33]](#footnote-34). Pengertian tersebut tidak menekankan satu komponen dalam sistem pendidikan, tetapi menyangkut seluruh komponen penyelenggara pendidikan yaitu *input*, proses dan *output* dan semua perangkat yang mendukungnya[[34]](#footnote-35). Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) berfungsi efektif dalam berbagai organisasi, yaitu untuk meningkatkan kualitas *outcome* atau produk, sehingga dapat diterima oleh pelanggan atau pemakai dan dapat menghindari timbulnya kesalahan[[35]](#footnote-36). Kegiatan pendidikan yang dilaksanakan harus diutamakan untuk mencapai kepuasan pelanggang pendidikan. Standar mutu, kepuasan pelanggan, kepemimpinan, dan tim kerja memegang peran penting dalam memujudkan mutu lulusan yang diinginkan. Karena itu, peranan alat dan teknik dalam peningkatan mutu menjadi bagian intregal dalam manajemen mutu terpadu pendidikan.

Bill Crech sebagamana dikutip Aan Komariah dan Cepi Triatna berpendapat lima pilar untuk membangun mutu yaitu produk, proses, organisasi, pemimpin, dan komitmen. Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua pilar yang lain[[36]](#footnote-37).

Dalam sistem persekolahan, lulusan merupakan titik pusat tujuan, lulusan berkualitas tidak mungkin terwujud tanpa proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin ada tanpa organisasi persekolahan yang tepat. Untuk memajukan organisasi yang tepat diperlukan pimpinan yang memadai, dan pimpinan itu sendiri harus mendapat dukungan komitmen dari seluruh perangkat sekolah atau konstituen. Dalam TQM kesadaran akan pelaksanaan fungsi dan tugas secara berkualitas harus berlangsung secara terus-menerus dan berkelanjutan (*continuos quality improvement*).

Jerome S. Arcaro sendiri berpendapat bahwa manajemen mutu terpadu dalam pendidikan memiliki karakteristik yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Karakteristik itu adalah *pertama,* fokus pada kostumer baik kostumer internal (orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah) maupun kostumer eksternal (masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi)[[37]](#footnote-38). *Kedua,* keterlibatan total. *Ketiga,* pengukuran. *Keempat,* komitmen dan. *Kelima,* perbaikan berkelanjutan.

1. **Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan**

Sebagai suatu sistem, sekolah memiliki komponen inti yang terdiri dari *input, proses, dan output*. Komponen-komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling berkaitan, terikat, memengaruhi, membutuhkan, dan menentukan[[38]](#footnote-39). Mengutip pendapat William A. Shrode dan D. Voich dalam bukunya Aan Komariah dan Cepi Triatna “*A System is a set of interralated part, working independently and joinly, in pursuit of common objectives of the whole, within complex environment”*.

Dari pengertian diatas terkandung beberapa aspek yang merupakan makna sistem, yaitu:

1. Suatu sistem terdiri dari atas bagian-bagian yang saling terkait satu dengan yang laiannya,
2. Bagian-bagian yang saling berhubungan itu dapat bekerja dan berfungsi secara independen atau bersama-sama,
3. Berfungsinya bagian-bagian tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan umum dari keseluruhan (sinergi), dan
4. Suatu sistem yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan tersebut berada dalam suatu lingkungan yang kompleks.[[39]](#footnote-40)

Hal senada juga dikemukakan oleh Syaiful Sagala yang mengutip pendapatnya Immergart bahwa sistem merupakan suatu kesatuan yang utuh dengan bagiannya yang tersusun secara sistematis yang mempunyai relasi satu dengan lainnya sesuai dengan konteksnya[[40]](#footnote-41). Secara sederhanan dapat dikatakan bahwa sistem adalah suatu keseluruhan yang terbentuk dari bagian-bagian yang mempunyai hubungan fungsional dalam mengubah masukan menjadi hasil yang diharapkan[[41]](#footnote-42). Sagala mengemukakan bahwa sistem dapat dilihat dari dua sisi yaitu sistem tertutup yang menggambarkan suatu sistem yang tidak membuka diri terhadap lingkungan dan juga tuntutan masyarakat. Kemudian sistem terbuka yang dapat menerima dan kebutuhan lingkungan strategis sekolah.

Menurut Sagala ciri umum sistem terbuka dalam sistem pendidikan:

 (1) mengambil energi (masukan) dari lingkungan baik internal maupun eksternal; (2) mentransformasikan energi yang tersedia; (3) memberikan hasil dan manfaat kepada lingkungan; (4) sistem merupakan rangkaian peristiwa atau kejadian yang terus berlangsung; (5) sistem harus bergerak melawan proses entropi/kehancuran; (6) masukan sistem tidak hanya hal-hal yang bersifat material, tetapi juga berupa informasi yang pengambilannya bersifat selektif dan balikannya merupakan balikan negatif; (7) sistem dalam keadaan statis dan keseimbangan intern (homostatis) dan dinamis; (8) sistem bergerak menuju melakukan peranan-peranan yang makin berdeferensiasi; (9) sistem dapat mencapai keadaan akhir yang sama dengan kondisi awal yang berbeda dengan cara-cara pencapaian yang tidak sama[[42]](#footnote-43).

Konteks pendidikan berbeda dengan oraganisasi lain karena sifatnya yang *intangible*, pendidikan mengharapakan hasil/produk bukan semata-mata keluaran secara kuantitaif, akan tetapi *outcome* atau hasil yaitu lulusan yang bermanfaat dilingkungan sesuai proses yang dilakukan. *Output* pendidikan merupakan fokus dari ikhtiar pendidikan, dan *input* menjadi masukan yang penting bagi *output*, tetapi yang jauh lebih penting adalah bagaimana mendayagunakan *input* sekolah tersebut yang terkait dengan individu-individu dan sumber-sumber lain yang ada di sekolah. Hal ini menjelaskan kedudukan komponen-komponen sistem tersebut bahwa *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi. Proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output,* dan *input* memiliki kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*[[43]](#footnote-44). Namun demikian, dalam pembahasannya penulis akan memaparkan berdasarkan urutan sistem dengan lebih jelas.

**Gambar 1.1**

**Model *Input-Output* Pendidikan**

|  |  |
| --- | --- |
| Lingkungan |  Lingkungan |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Input |  Proses |  Output |

Masukan

Pendidikan

Sistem

Pendidikan

Hasil Pendidikan

1. **Peningkatan Mutu *Input* Sekolah**

Sekolah merupakan organisasi sosial yang menyediakan layanan pembelajaran bagi masyarakat. Sebagai organisasi, sekolah merupakan sistem terbuka karena mempunyai hubungan-hubungan (relasi) dengan lingkungan. Selain sebagai wahana pembelajaran, lingkungan juga merupakan tempat berasalnya masukan (*input*) sekolah. *Input* sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan *output* yang diharapkan. Rohiat menambahkan bahwa *input* pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses[[44]](#footnote-45).

*Input* merupakan bahan-bahan yang diperlukan untuk membuat suatu generasi yang disebut manusia seutuhnya. *Input* sekolah dapat diidentifikasi mulai dari manusia (*man*), uang (*money*), material/bahan-bahan (*materials*), metode-metode (*methods*), dan mesin-mesin (*machines*)[[45]](#footnote-46). Sementara itu Rohiat menjelaskan yang dimaksud *input* pendidikan itu meliputi *input* sumber daya, *input* perangkat lunak dan harapan-harapan sebagai pemandu berlangsungnya proses. *Input* sumberdaya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru-termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah[[46]](#footnote-47).

**Gambar 1.2**

***Input* Dasar Sitem Pendidikan**

**Manusia Seutuhnya**

**Sistem pendidikan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Manusia | (*Man* ) |  |
| Uang | (*Money*) |  |
| Bahan-bahan | (*Materials*) |  |
| Metode-metode | (*Methods*) |  |
| Mesin-mesin | (*Machines*) |  |

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
|  |

Disamping berdasarkan tinjauan *input* dengan kategori diatas, *input* juga dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu *input* sumber daya dan *input* manajemen atau kepemimpinan. Pertama, *Input* manajemen menurut Hadjisarosa sebagaimana dikutip oleh Aan dan Cepi adalah seperangkat tugas (disertai fungsi, kewenangan, tanggung jawab, kewajiban, dan hak), rencana, program, ketentuan-ketentuan (limitasi) untuk menjalanakan tugas, pengendalian (tindakan turun tangan), dan kesan positif yang ditanamkan oleh kepala sekolah kepada warga sekolah[[47]](#footnote-48).

Sementara itu *input* manajemen untuk mengelola sumber daya pelaksana dilevel sekolah meliputi (1) kebijakan, tujuan, dan sasaran; (2) rencana kerja; (3) prosedur kerja; (4) rapat;(5) taklimat (*briefing*); (6) surat keputusan bersama/surat edaran bersama; (7) tim, panitia, satuan tugas, kelompok kerja, gugus tugas; (8) dewan sekolah; (9) sistem pengendalian mutu[[48]](#footnote-49).

Sementara Rohiat berpendapat bahwa yang termasuk *input* manajemen adalah meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai[[49]](#footnote-50).

1. Upaya Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu.

Tony Bush dan Marianne Coleman mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepemimpinan dapat dilakukan sebagi berikut:

* Melakukan rekrutmen, penggajian, evaluasi, dan pemberhentian personel.
* Secara terus menerus memerlukan ketrampilan-ketrampilan baru dan melatih stafnya.
* Memformulasikan anggarannya.
* Membuat investasi kapital sesuai dengan yang dibutuhkan.
* Secara konstan memonitor dan mengontrol standar-standar mutu, inspeksi dan kekeliruannya.
* Mengembangkan dan menekankan produk-produk dan bisnis baru.
* Mengupayakan peningkatan secara terus-menerus terhadap segala sesuatunya.
* Mengembangkan dan memastikan standar-standar produktifitas, mutu dan peningkatan secara detail dan membuatnya kuat.
* Menjadi student *centered dan upside down* [[50]](#footnote-51)*.*

Edward Sallis mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan pemimpin dalam rangka peningkatan mutu sebagai berikut;

* Mengkomunikasikan visi.
* Pengembangan budaya mutu.
* Memperdayakan para guru[[51]](#footnote-52) .

Penjabaran tentang pemberdayaan para guru dijelaskan Sallis sebagai berikut: (1) melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktifitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses, (2) memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaiamana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya bersikap, (3) menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka, (4) menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan, pelajar, orang tua dan partner kerja, (5) memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis, (6) menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan, (7) memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua dan lainnya) dan kepada pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru dan pekerja lainnya[[52]](#footnote-53).

Mulyadi berpendapat bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu sekolah harus melakukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengartikulasikan visi dan misi sekolah, (2) mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah, (3) menciptakan simbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah, (4) membangun sistem *reward* yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di sekolah, dan (5) membangun hubungan sosial dan emosional antara siswa, guru, dan masyarakat atas dasar komitmen dan misi organisasi sekolah[[53]](#footnote-54).

Menurut Husaini Usman, upaya yanng dilakukan kepala sekolah peningkatan mutu sebagai berikut :

1. Menjabarkan visi kedalam target mutu.
2. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
3. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah atau madrasah.
4. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu.
5. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah atau madrasah.
6. Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah atau madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah.
7. Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat.
8. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
9. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik.
10. Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum.
11. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah.
12. Meningkatkan mutu.
13. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
14. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan melaksanakan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah.
15. Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
16. Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efesien dan efektif.
17. Menjalin kerjasama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
18. Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab[[54]](#footnote-55).

Dari beberapa beberapa pendapat pakar ahli pendidikan mengenai upaya kepala sekolah dalam peningkatan mutu dapat dikerucutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki serangkaian *generic skills of management* yang meliputi perencanaan, komunikasi, pengorganisasian, dan pengontrolan. Aspek perencanaan mencakup peran: *(1) visioning and formulation mission, (2) making and goal setting, (3) designing programmes, (4) determining and alocating reasource, dan (5) modifying policy plans.* Peranan dibidang komunikasi meliputi*: (1) comunication system, (2) consulting with individuals and group, (3) developing skills, dan (4) overcoming problems.* Sebagai motivator mencakup tugas: *encouraging involment, (2) enhancing teaching condition, (3) supporting individual and group, dan (4) fostering climate and morale.* Bidang pengorganisasian meliputi tugas*: (1) developing and modifying organizational structures, (2) orienting participation and establishing high expectation, (3) assigning and delegating authority, (4) coordinating contributions of individuals and groups.* Tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang pengontrolan meliputi: *(1) establishing standard, (2) influencing performance, (3) monitoring and evaluating, dan (4) initiating corrective action* [[55]](#footnote-56).

Kedua, *input* sumber daya meliputi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia terdiri dari kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya[[56]](#footnote-57). Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui: pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pendidikan, peningkatan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan kesempatan kerja, pengendalian kependudukan, peningkatan lingkungan, dan perencanaan karier. Perencanaan karier dimulai sejak dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, dan penempatan, klasifikasi tugas dan evaluasi, standar kerja dan sistem ganjaran, sampai pensiun[[57]](#footnote-58).

Pengembangan SDM meliputi desain kurikulum dan perencanaan karier/pengembangan. Desain kurikulum diklat dan perencanaan karier/pengembangan didapat dari informasi analisis tugas. Desain kurikulum diklat untuk pengembangan SDM harus didesain secara profesional sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

Tenaga kependidikan lainya seperti laboran, pustakawan, teknisi sumber belajar, dan guru BP merupakan komponen input yang turut menentukan keberhasilan *raw input*. Adapun upaya tenaga kependidikan dalam peningkatan mutu diantaranya adalah : (1) tenaga kependidikan sebagai perencana pendidikan/sekolah bertanggung jawab menyediakan informasi kebijakan pendidikan, (2) peningkatan analisis kebutuhan dan perencanaan penyelenggaraan pendidikan, (3) perencanaan pengelolaan perlengkapan dan fasilitas sekolah[[58]](#footnote-59).

Uang (*money*) merupakan salah satu komponen masukan yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan[[59]](#footnote-60) dan melancarkan pemrosesan *raw input*. Kedudukan uang dalam *input* pendidikan sangat penting karena untuk membiayai segala program yang telah ditetapkan. Keuangan sekolah berasal dari pemerintah, masyarakat dan orang tua/wali siswa[[60]](#footnote-61). Edwar Sallis menambahkan bahwa sebisa mungkin biaya atau keuangan bermuara pada biaya pencegahan. Biaya pencegahan adalah biaya yang dibutuhkan dalam menghentikan kesalahan dan menjamin bahwa semuanya kembali dilakukan sebagaimana semestinya. Sebagai bagian dari biaya tersebut adalah biaya peningkatan mutu, gaji para koordinator dan manajer mutu, biaya pelatihan dan biaya tim kerja[[61]](#footnote-62).

Sementara itu Jerome S. Arcaro membagi dua tipe biaya mutu: biaya pasti dan biaya yang bisa dihindari. Biaya pasti adalah biaya yang diperlukan untuk mencapai dan menjaga standar kerja baku. Biaya pasti mencakup pencegahan dan inspeksi. Biaya yang dapat dihindari mencakup beberapa inspeksi dan biaya semua kegagalan[[62]](#footnote-63).

Barang-barang/bahan-bahan (*materials*) adalah bahan fisik yang diperlukan untuk menunjang terjadinya proses pembelajaran di sekolah guna membentuk siswa seutuhnya. Barang-barang tersebut berupa sarana prasarana, alat-alat pendidikan/media, dan sumber pendidikan.

Metode-metode dalam pendidikan lebih dikhususkan pada metode-metode pembelajaran, yaitu cara-cara, teknik, dan strategi yang dikembangkan sekolah dalam melaksanakan proses pendidikan.

Mesin-mesin adalah seperangkat yang mendukung terjadinya proses pembelajaran, yaitu dapat berupa teknologi komputer, radio, televisi, mobil, atau media-media yang menggunakan teknologi[[63]](#footnote-64).

1. **Peningkatan Mutu Proses**

Proses penyelenggaraan sekolah adalah kiat manajemen sekolah dalam mengelola masukan-masukan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan atau *output* sekolah. Proses berlangsungnya sekolah intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai bagian keberhasilan proses pembelajaran [[64]](#footnote-65).

Bertolak dari keterangan diatas dapat kita jabarkan bahwa dalam proses pembelajaran yang berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah faktor pendidik. Disamping faktor guru, proses kepemimpinan juga sangat penting dalam meningkatkan kualitas peserta didik.

Proses kepemimpinan dalam peningkatan mutu diantaranya adalah (1) proses kepemimpinan yang menghasilkan keputusan-keputusan kelembagaan, pemotivasian staf, dan penyebaran inovasi; (2) proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, memonitoring, dan evaluasi[[65]](#footnote-66).

Deming (Deming Cycle) seperti dikutip Mulyadi langkah-langkah perbaikan mutu yang dilakukan kepemimpinan adalah:[[66]](#footnote-67)

1. Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*).
2. Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*).
3. Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran (*chek*).
4. Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (*action*).
5. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima dipasar, baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).

Sementara Rohiat menambahkan sasaran atau program pengembangan kepemimpinan atau kepala sekolah sasaran dari pengembangan kepala sekolah adalah terwujudnya peningkatan kompetensi dan profesi kepala sekolah sesuai dengan karekteristik pimpinan yang tangguh sehingga program-program yang dapat dikembangkan antara lain; (1) peningkatan kompetensi manajemen mutu, (2) peningkatan kompetensi kepribadian, sosial, dan ketrampilan dalam berbagai bidang, (3) peningkatan kompetensi dalam bidang komunikasi, (4) peningkatan kompetensi dalam bidang ICT, (5) peningkatan dalam bidang bahasa inggris, (6) peningkatan kompetensi dalam pengembangan KTSP, dan peningkatan kompetensi lain sebagai kepala sekolah.

Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran tersebut antara lain; (1) melaksanakan *workshop* atau pelatihan secara internal di sekolah, (2) melakukan kerjasama dengan LPMP, (3) melaksanakan *in house training* atau pendampingan bagi pimpinan sekolah, (4) melakukan kerjasama dengan lembaga atau instansi lain, khususnya dalam peningkatan kepala sekolah bidang ICT, (5) melakukan magang dan kunjungan ke sekolah lain, (6) melakukan kerjasama dengan LPTI perguruan tinggi[[67]](#footnote-68).

Menurut Roe dan Norton, disamping dari kedua faktor tersebut kualitas pendidikan juga dipengaruhi adanya pengelolaan program sekolah[[68]](#footnote-69). Pengelolaan program sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian program secara holistik dan integratif yang meliputi :

1. Perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program.
2. Perencanaan program meliputi: (1) kepala sekolah/madrasah bersama-sama *stakeholder* sekolah/madrasah membuat visi sekolah/madrasah dan mengembangkannya, (2) kepala sekolah/madrasah bersama-sama *stakeholder* sekolah/madrasah membuat misi sekolah/madrasah dan mengembangkannya, (3) kepala sekolah/madrasah bersama-sama *stakeholder* sekolah/madrasah membuat tujuan sekolah/madrasah dan mengembangkannya, (4) kepala sekolah/madrasah bersama-sama *stakeholder* sekolah/madrasah membuat rencanan kerja sekolah/madrasah[[69]](#footnote-70). Hal ini didukung oleh PP.RI No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan tertuang dalam standar proses: “ setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien”[[70]](#footnote-71).
3. Evaluasi program.

Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil dari program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri[[71]](#footnote-72).

1. Pengembangan kurikulum.

UUSPN No. 20 tahun 2003 pasal 36 ayat 1 menegaskan bahwa pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sejalan dengan hal itu, langkah pengembangan kurikulum menurut Sagala mengutip pendapat dari Tyler mencakup aspek (1) tujuan sekolah; (2) pengalaman belajar sesuai dengan tujuan; (3) pengelolaan pengalaman belajar dan penilaian tujuan belajar sebagai komponen yang dijadikan perhatian utama[[72]](#footnote-73).

Penyusunan kurikulum memperhatikan standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaan. Kurikulum dikembangkan dengan kondisi sekolah/madrasah, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik. Oleh karena itu, dalam implementasinya, sekolah dapat mengembangkan, memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi tanpa mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional, yaitu dengan melakukan diverifikasi kurikulum, mengembangkan indikator-indikatornya, dan bahkan sampai dengan menyusun kurukulum satuan pendidikan[[73]](#footnote-74).

Penyusunan kalender pendidikan yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur. Penyusunan mata pelajaran yang dijadwalkan pada semester gasal, dan semester genap[[74]](#footnote-75). Dsamping itu semua, Sulistyorini menambahkan adanya pembagian tugas guru, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong[[75]](#footnote-76).

1. Pengembangan proses belajar mengajar.

UUSPN No. 20 tahun 2003 menyatakan pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan. Dalam bidang pengembangan proses pembelajaran mempunyai dua karakteristik yaitu,pertama,dalam proses pembelajaran melibatkan proses mental peserta didik secara maksimal, bukan hanya menuntut mendengar, mencatat, akan tetapi menghendaki aktivitas peserta didik dalam proses berfikir. Kedua, membangun suasana dialogis dan proses tanya jawab terus menerus yang diarahkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan berpikir peserta didik[[76]](#footnote-77). Rohiat menambahkan bahwa proses belajar mengajar yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*leraning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*)[[77]](#footnote-78).

Sementara itu Dunkin dan Biddle sebagaimana dikutip Sagala, proses pembelajaran akan berlangsung dengan baik jika pendidik mempunyai dua kompetensi (1) kompetensi subtansi materi pembelajaran atau penguasaan materi pelajaran; dan (2) kompetensi metodologi pembelajaran. Disamping itu juga penguasaan metode pembelajaran. Sagala juga menambahkan yaitu (1) penerapan prinsip-prinsip belajar mengajar yang lugas dan terencana; (2) mengacu pada aspek-aspek perkembangan sesuai tingkatan peserta didik; (3) dalam proses pembelajaran betul-betul menghormati peserta didik; (4) memperhatikan kondisi objektif individu bertitik tolak pada perkembangan pribadi peserta didik; (5) menggunakan metode dan teknik mengajar yang sesuai dengan kebutuhan materi pelajaran; (6) memaparkan konsep masalah dengan penuh disiplin; (7) menggunakan pengukuran dan evaluasi hasil belajar yang berstandar untuk mengukur kemajuan belajar; dan (8) penggunaan alat-alat audio visual memanfaatkan fasilitas maupun perlengkapan yang tersedia secara optimal[[78]](#footnote-79).

Horiat menambahkan, sasaran dari pengembangan PBM adalah terwujudnya PBM di sekolah yang sesuai SNP sehingga program-progam yang dapat dikembangkan antara lain (1) sosialisasi dan pemantapan berbagai strategi pembelajaran, (2) peningkatan perencanaan proses pembelajaran, (3) peningkatan pelaksanaan pembelajaran dengan penerapan berbagai strategi pembelajaran (CTL, pembelajaran tuntas, *moving class*, dll), (4) peningkatan pembuatan modul pembelajaran, (5) peningkatan pengembangan pengawasan pembelajaran[[79]](#footnote-80).

Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran tersebut antara lain (1) melaksanakan *workshop*/pelatihan secara internal di sekolah, (2) melakukan kerjasama dengan BSNP/pusat kurikulum/pusat penilaian pendidikan, (3) melaksanakan *in house training* atau pendampingan bagi guru-guru dalam PBM, (4) melakukan kerjasama dengan lembaga lain atau instansi, khususnya dalam pengembangan PBM, (5) melakukan magang dan kunjungan ke sekolah lain, (6) melakukan kerjasama dengan LPTK[[80]](#footnote-81).

1. Pengelolaan sumber daya manusia (guru, konselor, karyawan, dan sebagainya).

Dalam hal ini yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga pepustakaan, tenaga administrasi, dan sebagainya) dalam proses pendidikan islam memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan[[81]](#footnote-82). Guru sebagai tenaga pendidik adalah seseorang atau sekelompok orang yang berprofesi mengelola kegiatan belajar dan mengajar serta seperangkat peran lainnya yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar yang lebih efektif, melalui transformasi[[82]](#footnote-83). Tenaga pendidik bertugas menyelenggarakan kegiatan, mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola dan/atau memberikan pelayan teknis dalam bidang pendidikan. Begitu juga tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan[[83]](#footnote-84).

Sulistyorini menyebutkan manajemen tenaga kependidikan islam (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai[[84]](#footnote-85).

Sementara Husaini Usman berpendapat bentuk upaya yang dapat dilakukan baik tenaga pendidik maupun kependidikan diantara lain;

* Sekolah/madrasah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
* Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan oleh penyelenggara sekolah/madrasah.
* Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah/madrasah.
* Penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas.
* Mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain.
* Konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan dan bimbingan dan konseling kepada peserta didik.
* Pelatih/instruktur melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kegiatan pelatihan.
* Tenaga perpustakaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan.
* Tenaga laboratorium melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran.
* Tenaga administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administratif.
* Tenaga kebersihan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan kebersihan lingkungan[[85]](#footnote-86).

Rohiat menambahkan sasaran atau program pengembangan tenaga pendidik (guru) adalah terwujudnya peningkatan kompetensi dan profesi tenaga pendidik sesuai dengan program-program yang dapat dikembangkan diantaranya sebagai berikut; (1) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan KTSP, (2) peningkatan kompetensi guru bidang manajemen pembelajaran, (3) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan strategi pembelajaran (CTL, mastery learning, PAKEM), (4) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan media pembelajaran, (5) peningkatan kompetensi guru bidang penggunaan ICT (komputer, internet, dan perangkat ICT lainnya), (6) peningkatan kompetensi dalam PTK, (7) peningkatan kompetensi dalam bidang bahasa inggris, dan sebagainya[[86]](#footnote-87).

Strategi yang dilakukan untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut antara lain (1) melaksanakan workshop atau pelatihan secara internal di sekolah, (2) mengirim guru dalam MGMP, (3) melaksanakan kerjasama dengan LPMP, (4) melaksanakan *in house training*, (5) melaksanakan kerjasama dengan lembaga atau instansi lain, khususnya dalam peningkatan guru bidang ICT, (6) melaksanakan magang dan kunjungan ke sekolah lain, (7) melaksanakan kerjasama dengan LPTI, perguruan tinggi, (8) dan sebagainya[[87]](#footnote-88).

1. Pelayanan siswa.

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan atau pembinaan atau pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga pengurusan alumni sebenarnya telah didesentralisasikan sejak lama. Oleh karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan eksentasinya diantaranya adalah;

* Sekolah/madrasah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik.
* Memberikan layanan konseling kepada peserta didik.
* Melaksanakan ekstra dan kokurikuler untuk peserta didik.
* Melakukan pembinaan prestasi unggulan.
* Melakukan pelacakan alumni. [[88]](#footnote-89)

Secara umum bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin[[89]](#footnote-90). Berdasarkan tiga tugas utama tersebut ruang lingkup manajemen kesiswaan berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut:

* Perencanaan kesiswaan.

Dalam perencanaan kesiswaan ini mencakup sensus sekolah dan penentuan jumlah siswa yang diterima. Perencanaan peserta didik ini merupakan aktivitas yang sangat penting dalam manajemen kesiswaan. Hal ini disebabkan karena dalam kegiatan perencanaan akan diperoleh suatu kebijakan yang berkaitan erat dengan strategi penerimaan peserta didik baru baik berkaitan dengan dengan kualifikasi yang diharapkan, alat tes yang digunakan, dan jumlah siswa yang diterima atau daya tampung[[90]](#footnote-91).

* Penerimaan siswa baru.

Kegiatan penerimaan siswa baru biasanya dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Menurut Sulistyorini mengutip pendapatnya Ismed Syarief menjelaskan langkah-langkah penerimaan siswa baru pada garis besarnya adalah sebagai berikut; (1) membentuk panitia penerimaan murid, (2) menentukan syarat pendaftaran calon, (3) menyediakan formulir pendaftaran, (4) pengumuman pendaftaran calon, (5) menyediakan buku pendaftaran, (6) waktu pendaftaran, (7) penentuan calon yang diterima.

* Pengelompokan siswa.

Pengelompokan siswa diadakan dengan maksud agar pelaksanaan kegiatan proses belajar dan mengajar di sekolah bisa lancar, tertib, dan bisa tercapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah diprogramkan. Ada beberapa jenis pengelompokan siswa diantaranya; a) pengelompokan dalam kelas-kelas; b) pengelompokan berdasarkan bidang studi; c) pengelompokan berdasarkan spesialisasi; d) pengelompokan dalam sistem kredit; e) pengelompokan berdasarkan kemampuan; f) pengelompokan berdasarkan minat.

* Kehadiran siswa di sekolah islam.
* Pembinaan disiplin siswa.
* Kegiatan ekstra kurikuler.
* Organisasi siswa intra sekolah.
* Evaluasi kegiatan siswa.

Dalam melaksanakan evaluasi kegiatan siswa terdapat beberapa langkah yang perlu diperhatikan, yaitu; (1) penentuan standar. Yang dimaksud dengan standar adalah patokan-patokan mengenai keberhasilan dan kegagalan suatu kegiatan; (2) mengadakan pengukuran. Pengukuran dilaksanakan untuk mengetahui seberapa jauh sesuatu kegiatan telah atau belum dilaksanakan; (3) membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan; (4) mengadakan perbaikan. Perbaikan itu perlu dilakukan untuk mengetahui ketercapaian standar yang telah ditentukan, terutama perbaikan terhadap penyebab tidak terpenuhinya target atau standar.

* Perpindahan siswa.

Perpindahan siswa mempunyai dua pengertian (1) perpindahan siswa dari suatu sekolah islam ke sekolah islam lain yang sejenis dan (2) perpindahan siswa dari suatu jenis program ke jenis program lain[[91]](#footnote-92).

* Kenaikan kelas dan penjurusan.

Kenaikan kelas dan penjurusan dapat diatur dalam peraturan sekolah yang berdasarkan pada kebijakan yang ada pada sekolah. Dalam pelaksanaan kenaikan kelas dan penjurusan sering kalli muncul berbagai masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak.

* Kelulusan dan alumni[[92]](#footnote-93).
1. Pengelolaan fasilitas
2. Sekolah/madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan saran dan prasarana.
3. Program pengelolaan saran dan prasarana mengacu pada standar sarana dan prasarana dalam hal:
* Merencanakan, memenuhi, dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan.
* Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan.
* Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah.
* Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.
1. Pengelolaan saran dan prasarana sekolah

Proses manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah berkaitan erat dengan; (1) perencanaan sarana dan prasarana pendidikan islam; (2) pengadaan sarana dan prasarana; (3) inventaris sarana dan prasarana pendidikan islam; (4) pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan islam; (5) penghapusan sarana dan prasarana sekolah[[93]](#footnote-94).

Sasaran dari pengembangan saran dan prasarana adalah terwujudnya saran dan prasarana pendidikan sekolah yang sesuai SNP sehingga program-program panduan sekolah potensial menjadi SSN dikembangkan adalah memanfaatkan dana yang ada dan atau mencari terobosan lain dalam penambahan dana, yaitu (1) perbaikan atau pengadaan atau pembangunan gedung, laboratorium, dan ruang-ruang sesuai kebutuhan sekolah, (2) pengadaan atau perbaikan atau penambahan peralatan praktik laboratorium IPA, (3) pengadaan atau perbaikan atau penambahan peralatan praktik laboratorium komputer, (4) pengadaan atau perbaikan atau penambahan peralatan laboratorium bahasa, (5) pengadaan atau perbaikan atau penambahan peralatan olahraga, kesenian, keterampilan, (6) pengadaan bahan-bahan praktikum IPA, komputer, bahasa, dll, (7) pengadaan atau perbaikan atau penambahan ATK sesuai sasaran, (8) pengadaan atau perbaikan atau penambahan modul, buku, referensi, manual, diktat, majalah, jurnal, dll, (9) pengadaan atau perbaikan atau penambahan jaringan internet, (10) pengadaan atau perbaikan atau penambahan media pendidikan pada semua mata pelajaran, (11) peningkatan perawatan sarpras sekolah, (12) pengadaan atau perbaikan atau penambahan sarana TU, (13) pelaksanaan pengadaan atau perbaikan atau penambahan sarpras, (14) pelaksanaan evaluasi pengembangan sarpras, (15) dan sebagainya sesuai dengan sasaran dan program[[94]](#footnote-95).

1. Pengelolaan perpustakaan.
* Penyediaan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan putaka lainnya.
* Merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik.
* Melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal.
1. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.
2. Pengelolaan fasilitas untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstrakurikuler peserta didik dan mengacu pada standar sarana dan prasaran[[95]](#footnote-96).
3. Pengelolaan keuangan.

Menurut Sulistyorini mengutip dari Maisyarah menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan[[96]](#footnote-97). Husaini Usman menjelaskan bentuk upaya sekolah dalam bidang pengelolaan keuangan diantaranya;

* Sekolah/madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.
* Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah mengatur: (1) sumber pemasukan, pengeluaran, dan jumlah dana yang dikelola; (2) penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana diluar dana investasi dan operasional.
* Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan[[97]](#footnote-98).

Sementara Rohiat menjelaskan, sasaran dari pengembangan sumber dana dan pendanaan atau pembiayaan pendidikan adalah terpenuhinya sumber dana dan pendanaan pendidikan yang sesuai SNP sehingga program-program yang dapat dikembangkan antara lain; (1) sosialisasi pendanaan pendidikan, (2) penggallian sumber dana dari luar sekolah, (3) penggalian dana pendidikan, (4) penyusunan anggaran pendidikan, (5) pengembangan unnit-unit usaha di sekolah[[98]](#footnote-99).

Strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran tersebut antara lain; (1) melaksanakan *workshop* atau pelatihan secara internal di sekolah, (2) melaksanakan kerjasama dengan komite sekolah, (3) melakukan kerjsama dengan dunia industri atau usaha, (4) melakukan kerjasama dengan lembaga atau instansi lain yang mendukung pembiayaan pendidikan, (5) mendirikan usaha di sekolah, (6) memberdayakan potensi sumber daya sekolah[[99]](#footnote-100).

1. Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat.
* Sekolah/madrasah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah/madrasah dalam mengelola pendidikan.
* Warga sekolah/madrash dilibatkan dalam pengelolaan akademik.
* Masyarakat pendukung sekolah/madrasah dilibatkan dalam pengelolaan nonakademik.
* Setiap sekolah/madrasah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan berkaitan dengan *input*, proses, *output*, dan pemanfaatan lulusan.

Sementara Ahyak dalam bukunya profil pendidik sukses menjabarkan efektifitas proses pembelajaran mencakup; a) menggunakan perencanaan pembelajaran dalam bentuk program pembelajaran tahunan, semester, dan persiapan mengajar; b) menggunakan metode yang dapat mengaktifkan dan memandirikan siswa dalam pembelajaran; c) memanfaatkan sumber daya lingkungan sebagai media pembelajaran; d) melakukan umpan balik dari hasil evaluasi dan penilaian untuk perbaikan proses pembelajaran; e) kepemimpinan sekolah yang kuat [[100]](#footnote-101).

1. **Lingkungan Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan**

Lingkunan dalam pengertian umum adalah situasi di sekitar kita. Dalam lapangan pendidikan, arti lingkungan itu luas yaitu segala sesuatu yang berada di luar anak, dalam alam semesta[[101]](#footnote-102). Ki Hajar Dewantara, membedakan lingkungan pendidikan menjadi tiga, dan yang kita kenal dengan Tri Pusat Pendidikan yaitu; (1) lingkungan keluarga, (2) sekolah, (3) masyarakat.

Namun disini penulis akan membahas lingkungan sekolah, karena lingkungan sekolah merupakan lingkungan yang berhubungan langsung antara siswa dengan pendidik dan juga tenaga kependidikan sehingga dari pihak sekolah dapat melakukan perbaikan secara terus menerus yang nantinya akan tercipta lingkungan yang kondusif dan mempengaruhi mutu atau kualitas kegiatan belajar. Lingkungan sekolah yang efektif mencakup dua hal, yaitu lingkungan *fisik* dan *nonfisik*[[102]](#footnote-103).

Cece memaparkan ada tiga belas langkah dalam menciptakan lingkungan fisik yang efektif, yaitu;

1. Menguji harapan-harapan siswa menurut kurikulum yang berlaku.

Hal ini dilakukan karena di tiap-tiap negara, pemerintah telah berupaya menetapkan tujuan-tujuan pendidikan sebagai target negara dalam membina masyarakatnya menjadi manusia yang berguna lahir dan batin. Di sekolah guru berupaya membina siswanya menjadi manusia yang berkembang secara fisik, sosial, emosional, dan intelektualnya. Dengan alasan tersebut langkah yang dilakukan dalam menciptakan lingkungan fisik belajar adalah mengkaji dan menguji kurikulum yang ada, terutama dibidang tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh siswa disekolah dengan cara segala fasilitas fisik sekolah harus dipersipakan[[103]](#footnote-104).

1. Menghayati kembali prinsip-prinsip belajar dan teknologi pengajaran yang telah diketahui.
2. Menyerasikan kegiatan belajar dengan penataan lingkungan fisik belajar untuk tercapainya kegiatan belajar yang optimal.
3. Mengefektifkan dan mengefisienkan lingkungan fisik belajar.
4. Upaya memperbaiki lingkungan fisik belajar secara berangsur-angsur.
5. Pembuatan lingkungan fisik belajar yang mudah diputar atau dibalik-balik.
6. Perencanaan lingkungan fisik belajar untuk kepentingan umum.
7. Penyelenggaraan pengkajian lingkungan fisik belajar oleh berbagai pihak.
8. Mempersiapkan lingkungan fisik belajar secara spesifik.
9. Membicarakan dengan para arsitektur.
10. Menyampaikan rancangan desain lingkungan fisik belajar yang akan diperbaiki beserta jumlah pembiayaanya.
11. Mengubah atau memperbaiki lingkungan fisik belajar.
12. Mengevaluasi lingkungan fisik belajar yang baru dibangun atau didirikan[[104]](#footnote-105).

Cece menambahkan bahwa yang termasuk lingkungan fisik belajar itu antara lain:

“...perpustakaan dan sumber-sumber pengetahuan lainnya, laboratorium bahasa dan stasion komputer, auditorium, kelompok besar dan kelompok kecil pengajaran, ruang konseling dan tutor, papan display, ruang musik, lapangan olahraga dan kesehatan, laboratorium ilmu pengetahuan, tempat-tempat latihan pendidikan jabatan, fasilitas pendidikan khusus dan luar biasa, laboratorium industri rumah tangga, kawasan pertanian dan penghijauan, pabrik dan kantor, masjid dan rumah peribadatan lainnya, kebun sekolah, kendaraan, kapetaria, pengontrol cahaya, tong sampah, pengontrol arus panas, ruang istirahat, akustik, sumber air, pengontrol warna, clinic sekolah, tempat-tempat duduk, kantor osis, telephon, mesin fotokopi, faximile, tempat penyimpanan buku-buku, kantor guru dan lain-lain.”[[105]](#footnote-106)

Kedua, lingkungan belajar *nonfisik* mencakup lingkungan sosial belajar, lingkungan emosional belajar dan lingkungan intelektual.

1. Lingkungan sosial belajar.

Proses pembelajaran akan tercipta dengan efektif juga dipengaruhi lingkungan sosial yang memadai mencakup keadaan guru, umur siswa, sikap orang tua, dan masyarakat pada umumnya. Selain itu siswa dalam proses pembelajaran harus menyertakan metode belajar yang penuh makna seperti metode belajar memecahkan masalah, metode belajar kelompok teman sebaya, metode belajar kelompok kecil, diskusi, debat, dialog, dan penggunaan metode inkuiri dan diskoveri.

Dalam hubungan itu guru harus dapat menempatkan diri sebagai penyedia segala fasilitas yang dibutuhkan, sebagai pendorong keberanian berkomunikasi, pengajar berbagai keterampilan kelompok, pengembang otonomi dan kepemimpinan siswa, penghargaan terhadap perbedaan-perbedaan siswa, baik minat, perhatian, bakat maupun kebutuhan[[106]](#footnote-107).

1. Lingkungan emosional belajar.

Upaya yang dilakukan dalam menciptakan lingkungan emosional dalam peningkatan mutu pendidikan diantaranya adalah;

* Rasa keterbukaan, penuh hormat, kemantapan hubungan kerja sama dalam setiap kegiatan, terutama antara guru, orang tua, siswa dan tenaga kependidikan.
* Pilihan yang tepat terhadap macam-macam aktivitas belajar.
* Menanamkan keyakinan pada siswa dalam belajar.
* Kurikulum yang bersifat fleksibel dan terpadu.
* Menyediakan topik-topik pelajaran yang menarik, cocok dengan minat, perhatian dan kebutuhan siswa.
* Memperbanyak motivasi intrinstik yaitu motivasi yang tujuannya berada dalam kegiatannya.
* Sering melakukan diskusi antara guru dan siswa.
* Melaksanakan mobilisasi pengajaran, melalui pemakaian bermacam-macam metode belajar mengajar.
* Guru menggunakan bahasa yang baik dan benar serta bertingkah laku yang menyenangkan.
* Guru lebih banyak menanamkan disiplin diri sendiri dari pada melakukan pengawasan.
* Guru menghargai perbedaan-perbedaan individu.
* Guru mampu menyuguhkan materi pelajaran yang beraneka ragam dalam proses dan produk yang berlain-lainan.
* Memperbanyak pemakaian metode inkuiri, diskoveri, eksperiment, dan upaya mengarahkan diri dalam belajar.
* Memperbanyak upaya melakukan balikan (*feed-back*) dari pihak teman sebaya dan guru.
* Lingkungan fisik belajar harus dipilih sedemikian rupa berdasarkan kriteria yang tepat, bersifat fleksibel dan mudah dijangkau.
* Berupaya memberi tekanan pada penggunaan strategi dari pada keterampilan yang berlain-lainan.
* Menampilkan kegembiraan dan kepuasan dalam belajar.
* Menjamin perasaan aman baik lahir maupun batin[[107]](#footnote-108).
1. Lingkungan intelektual belajar.

Ada dua kategori lingkungan intelektual belajar, yaitu; dilihat dari sisi pendekatan ahli konstruksi bangunan dalam mempelajari sesuatu, dan menyerahkan wewenang belajar kepada siswa itu sendiri.[[108]](#footnote-109).

Sebagaimana yang dikutip oleh Cece dari Brooks menyebutkan, prinsip dan upaya dalam mengembangkan praktik pengajaran menurut para pakar ilmu pengetahuan dibidang kontruksi bangunan adalah;

“...(1) mendorong keberanian dan menerima otonomi siswa dalam hal inisiatif dan kepemimpinan mereka dalam belajar; (2) dalam belajar diharapkan siswa dapat menggunakan data-data mentah dari sumber-sumber primer dan otentik; (3) dalam mempolakan tugas, sebaiknya menggunakan istilah-istilah tertentu dalam ilmu pengetahuan, seperti mengelompokkan, menganalisis, memprediksi, mengidentifikasi, mengelaborasi, dan lain-lain; (4) dalam proses pengajarannya guru harus mengikuti cara-cara berfikir siswa, mendorongnya untuk mempelajari pelajaran-pelajaran tertentu disekolah, membina penggunaan strategi belajar mengajar tertentu yang cocok debgan aktivitas siswa; (5) mendorong siswa menggunakan teori konsep sendiri sebelum memahami konsep baru; (6) mendorong siswa untuk menggunakan metode dialog; (7) memperkaya (elaborasi) respon pertama yang ditampilkan siswa; (8) mendorong untuk menampilakn hipotesis pertama yang disampaikan siswa dalam sifat yang berlawanan dan kemudian mendorongnya untuk melakukan respon terhadapnya; (9) mendorong siswa untuk menggunakan metode inkuiri dan diskoveri dalam belajar diawali oelh pertanyaan-pertanyaan yang baik dan terbuka; (10) berlatih dalam menunggu giliran untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan; (11) menyediakan waktu yang cukup banyak untuk belajar, sebab dengan penerapan metode-metode yang dianjurkan diatas akan menyerap waktu yang tidak sedikit jumlah; (12) mendorong siswa untuk merefleksi pengalaman dan perbuatan, memprediksinya kemungkinan-kemungkinan hasil yang akan datang; (13) apabila sekolah berhasrat menyusun sebuah kurikulum, langkah pertama yang harus dilakukannya adalah mengorganisir informasi berkisar pada masalah, pertanyaan atau situasi yang berlawanan atau kontroversial; (14) pada sebelum dan selama pelajaran berlangsung sebaiknya dipusatkan upaya penyerasian unsur-unsur kognitif dengan unsur lainnya sehingga diperoleh keseimbangan semuanya.”[[109]](#footnote-110)

Kedua, penyerahan wewenang belajar kepada siswa itu sendiri. Dalam ini dapat dilakukan dengan cara; (1) penerapan prinsip-prinsip belajar secara utuh dalam pengajaran; (2) menyediakan alat pengkajian materi; (3) mengajar siswa di bidang ketrampilan berfikir dan strategi belajar; (4) memelihara meta pengenalan individu dan cara-cara merefleksinya; (5) membina rasa tanggung jawab dalam belajar.[[110]](#footnote-111)

Terlepas dari itu semua, sasaran dari pengembangan lingkungan sekolah adalah terwujudnya lingkungan sekolah yang kondusif, sehat, dan nyaman guna mendukung proses pembelajaran di sekolah sehingga program-program yang dapat dilakukan antara lain; (1) penyosialisasian lingkungan sekolah, (2) peningkatan perencanaan program pemberdayaan lingkungan sekolah, (3) peningkatan penataan lingkungan sekolah, (4) peningkatan supervisi, monitoring, dan evaluasi dalam penataan lingkungan sekolah, (5) peningkatan manajemen penataan lingkungan sekolah[[111]](#footnote-112).

1. **Kerangka Konseptual Penelitian**

**Paradigma : Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Terpadu Al - Anwar Durenan**

Input Sumber Daya

***Input pendidikan***

*Input* Manajemen/Kepemimpinan

Nonfisik

Fisik

***Lingkungan sekolah***

Proses Kepemimpinan

Proses Manajemen

Proses Pengelolaan Program

***Proses pendidikan***

Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Terpadu Al - AnwarDurenan

1. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik,*  (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), hal.1 [↑](#footnote-ref-2)
2. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2010), hal. 70.cet.4 [↑](#footnote-ref-3)
3. *Ibid…,* hal.70 [↑](#footnote-ref-4)
4. *Ibid…,*hal.70 [↑](#footnote-ref-5)
5. Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan,* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2007), hal.162 [↑](#footnote-ref-6)
6. <http://ebsoft.web.id> *Kamus Besar Bahasa Indonesia* *Ofline Versi 1.3* Ebta Setiawan [↑](#footnote-ref-7)
7. Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Disekolah, Madrasah Dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2007), hal.183-184 [↑](#footnote-ref-8)
8. *Ibid…,* hal. 187. [↑](#footnote-ref-9)
9. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan…,*hal.75 [↑](#footnote-ref-10)
10. Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, (Bandung : Fokusmedia, 2010), hal.9 [↑](#footnote-ref-11)
11. Standar Nasional Pendidikan (PP. RI. No. 19 Tahun 2005), ( Jakarta : Redaksi Sinar Grafika, 2005), hal.50 [↑](#footnote-ref-12)
12. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), hal.54-55. (*lihat:* Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembanngkan Budaya Mutu,* (Malang : UIN Maliki Press 2010), hal. 87-89. cet. I) [↑](#footnote-ref-13)
13. Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook* penjmh. Yosa Iriantara : *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007), hal.38. cet. Ke-4 [↑](#footnote-ref-14)
14. Edward Sallis, *Manajemen mutu terpadu pendidikan.* Penerjm. Ahmad Ali Riyadi Dan Fahrurrozi, (Jogyakarta : IRCiSod, 2011), hal. 69 cet. Ke-4 [↑](#footnote-ref-15)
15. Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook....,* hal. 40 [↑](#footnote-ref-16)
16. Edward Sallis, *Manajemen mutu terpadu pendidikan ....,* hal. 68 cet. Ke-4 [↑](#footnote-ref-17)
17. Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook....,*hal. 41- 42 [↑](#footnote-ref-18)
18. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju sekolah efektif,* (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hal. 34 [↑](#footnote-ref-19)
19. Hasbullah, *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hal.60-61 [↑](#footnote-ref-20)
20. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership …,*hal. 38 [↑](#footnote-ref-21)
21. Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Penerjm. Fahrurrozi, (Jogjakarta : IRCiSod, 2012), hal.154-155 cet. 1 [↑](#footnote-ref-22)
22. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), hal.61 - 62 [↑](#footnote-ref-23)
23. Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hal.480-462 edisi kedua [↑](#footnote-ref-24)
24. Cece Wijaya*, Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda karya 2010) hal.5-21 cet. Ke- 5 [↑](#footnote-ref-25)
25. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadershih.... ,*hal. 6 [↑](#footnote-ref-26)
26. UU. NO. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jogyakarta: Bening, 2010), hal. 12 [↑](#footnote-ref-27)
27. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership …,* hal. 7 [↑](#footnote-ref-28)
28. Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana, 2002), hal. 4 [↑](#footnote-ref-29)
29. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu....,* hal. 8 [↑](#footnote-ref-30)
30. Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerjm. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Jogyakarta : IRCiSod, 2011) hal. 58 [↑](#footnote-ref-31)
31. *Ibid ....,* hal. 58 [↑](#footnote-ref-32)
32. *Ibid ....,* hal. 59 [↑](#footnote-ref-33)
33. Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan....,* hal. 59 [↑](#footnote-ref-34)
34. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership …,* hal. 30 [↑](#footnote-ref-35)
35. Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan ....,* hal. 24 [↑](#footnote-ref-36)
36. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership....,* hal. 30 [↑](#footnote-ref-37)
37. Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook....,*hal. 40 [↑](#footnote-ref-38)
38. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership....,* hal.1 [↑](#footnote-ref-39)
39. *Ibid,...*hal.1 [↑](#footnote-ref-40)
40. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2010) hal. 14 [↑](#footnote-ref-41)
41. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik…,*hal. 16 [↑](#footnote-ref-42)
42. *Ibid, ....*hal. 16 [↑](#footnote-ref-43)
43. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif ,* (Jakarta : Bumi Aksara, 2005) hal.2 [↑](#footnote-ref-44)
44. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010) hal. 52 [↑](#footnote-ref-45)
45. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership,....*hal. 2 [↑](#footnote-ref-46)
46. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal. 52 [↑](#footnote-ref-47)
47. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary …,* hal.4 [↑](#footnote-ref-48)
48. Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan,....*hal. 421 [↑](#footnote-ref-49)
49. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.64 [↑](#footnote-ref-50)
50. Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan. Penerjm. Fahrurroz*i…,hal.87-88 [↑](#footnote-ref-51)
51. Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerjm. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Jogyakarta : IRCiSod, 2011) hal. 172-174 cet. Ke-4 [↑](#footnote-ref-52)
52. Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan,....*hal.177 [↑](#footnote-ref-53)
53. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembanngkan Budaya Mutu*,....hal. 135 [↑](#footnote-ref-54)
54. Husaini Usman, *Manajemen Teori …,* hal. 604 [↑](#footnote-ref-55)
55. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah …,* hal. 100 [↑](#footnote-ref-56)
56. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership…,*hal.4 [↑](#footnote-ref-57)
57. Husaini Usman, *Manajemen Teori …,*hal. 221 [↑](#footnote-ref-58)
58. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik …,*hal. 112-117 [↑](#footnote-ref-59)
59. Dedi Supriardi, *Satauan Biaya Pendidikan Dasar Dan Menengah*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2006) hal.3 cet.ke-4 [↑](#footnote-ref-60)
60. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership…,*hal.3 [↑](#footnote-ref-61)
61. Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan…,*hal.1234 [↑](#footnote-ref-62)
62. Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook…,*hal.194 [↑](#footnote-ref-63)
63. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...,*hal.3 [↑](#footnote-ref-64)
64. *Ibid…,*hal.5 [↑](#footnote-ref-65)
65. *Ibid…,*hal.5 [↑](#footnote-ref-66)
66. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala …*, hal. 155. cet. I [↑](#footnote-ref-67)
67. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.87 [↑](#footnote-ref-68)
68. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership…,*hal.5 [↑](#footnote-ref-69)
69. Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan…,*hal.588-590 [↑](#footnote-ref-70)
70. PP. RI. No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan ( Jakarta : Redaksi Sinar Grafika, 2005) hal.14 [↑](#footnote-ref-71)
71. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.65 [↑](#footnote-ref-72)
72. Syaiful Sagala, *Konsep Dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar Dan Mengajar*, (Bandung: ALFABETA, 2012) hal. 237 [↑](#footnote-ref-73)
73. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.66 [↑](#footnote-ref-74)
74. Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan…,*hal.593-594 [↑](#footnote-ref-75)
75. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi Dan Aplikasi,* (Yogyakarta: TERAS, 2009) hal. 60 [↑](#footnote-ref-76)
76. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik …,* hal. 101 [↑](#footnote-ref-77)
77. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.58 [↑](#footnote-ref-78)
78. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik …,* hal.. 104 [↑](#footnote-ref-79)
79. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.89 [↑](#footnote-ref-80)
80. *Ibid....,* hal.90 [↑](#footnote-ref-81)
81. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep....,* hal.65 [↑](#footnote-ref-82)
82. Syaiful Sagala, *Konsep Dan Makna Pembelajaran....,* hal. 147 [↑](#footnote-ref-83)
83. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep....,* hal.66 [↑](#footnote-ref-84)
84. *Ibid....,* hal. 67 [↑](#footnote-ref-85)
85. Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan…,*hal.597-599 [↑](#footnote-ref-86)
86. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.86 [↑](#footnote-ref-87)
87. *Ibid....,* hal.86 [↑](#footnote-ref-88)
88. *Ibid…,*hal.593 [↑](#footnote-ref-89)
89. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep....,* hal. 104 [↑](#footnote-ref-90)
90. *Ibid....,* hal.106 [↑](#footnote-ref-91)
91. *Ibid....,* hal. 113 [↑](#footnote-ref-92)
92. *Ibid....,*hal.105 [↑](#footnote-ref-93)
93. *Ibid....,* hal. 119 [↑](#footnote-ref-94)
94. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.90 [↑](#footnote-ref-95)
95. Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan…,*hal.600 [↑](#footnote-ref-96)
96. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep....,* hal.131 [↑](#footnote-ref-97)
97. Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan…,*hal.601 [↑](#footnote-ref-98)
98. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.92 [↑](#footnote-ref-99)
99. *Ibid....,* hal.92 [↑](#footnote-ref-100)
100. Akhyak, *Profil Pendidik Sukses Sebuah Formulasi Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Surabaya : eLKAF, 2005) hal. 128 [↑](#footnote-ref-101)
101. Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan* …, hal.64 [↑](#footnote-ref-102)
102. Cece Wijaya, *Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda karya 2010) hal.153 [↑](#footnote-ref-103)
103. *Ibid*…, hal. 163 [↑](#footnote-ref-104)
104. *Ibid…,*hal.167 [↑](#footnote-ref-105)
105. *Ibid…,*hal.156-157 [↑](#footnote-ref-106)
106. *Ibid…,*hal.169 [↑](#footnote-ref-107)
107. *Ibid…,*hal.170-171 [↑](#footnote-ref-108)
108. *Ibid…,*hal.173 [↑](#footnote-ref-109)
109. *Ibid…,* hal.174 [↑](#footnote-ref-110)
110. *Ibid* [↑](#footnote-ref-111)
111. Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....,* hal.93 [↑](#footnote-ref-112)