

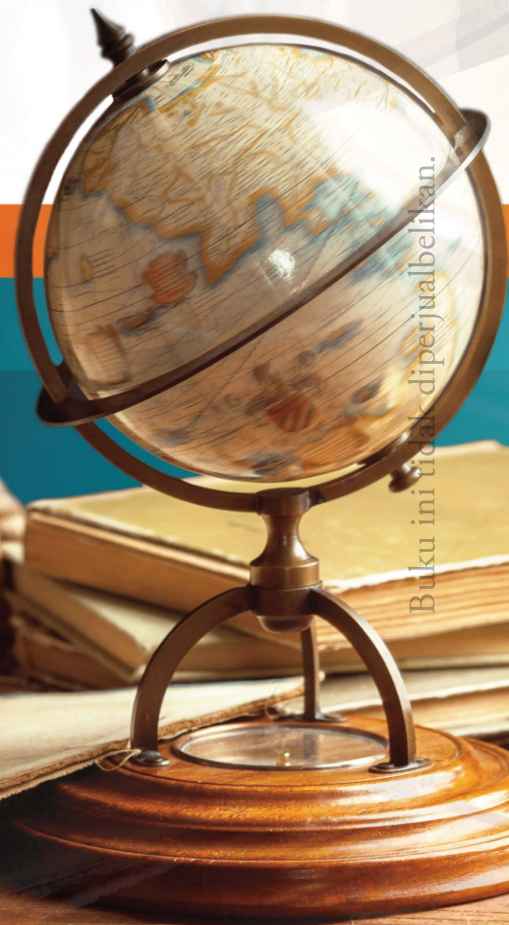


*litrus.*

# **FITUR OTONOMI *dan* AKUNTABILITAS PENDIDIKAN**

dalam Sistem Manajemen Berbasis Sekolah

Teguh Triwiyanto  
Desi Eri Kusumaningrum



Buku ini tidak diperjualbelikan.



# **FITUR OTONOMI *dan* AKUNTABILITAS PENDIDIKAN**

dalam Sistem Manajemen Berbasis Sekolah

Teguh Triwiyanto  
Desi Eri Kusumaningrum

**litrus.** Perbit

Buku ini tidak diperjualbelikan.

---

**FITUR OTONOMI DAN AKUNTABILITAS  
PENDIDIKAN DALAM SISTEM MANAJEMEN  
BERBASIS SEKOLAH**

---

Ditulis oleh:

**Teguh Triwiyanto  
Desi Eri Kusumaningrum**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**PT. Literasi Nusantara Abadi Grup**  
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari  
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144  
Telp: +6285887254603, +6285841411519  
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com  
Web: [www.penerbitlitnus.co.id](http://www.penerbitlitnus.co.id)  
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip  
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku  
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Juni 2024

Perancang sampul: Dicky Gea Nuansa  
Penata letak: Dicky Gea Nuansa

**ISBN: 978-623-114-872-8**

xii + 282 hlm. ; 17,6 x 25 cm.

©Juni 2024

Buku ini tidak diperjualbelikan.

# Pengantar Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono

Pendidikan merupakan media utama untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Kemajuan suatu bangsa dapat dicapai apabila didukung dengan sumber daya manusia yang mumpuni. Sumber daya manusia yang mumpuni hanya dapat dilahirkan melalui proses pendidikan yang bermutu. Kualitas tersebut berbanding lurus dengan mutu proses pendidikan di setiap satuan pendidikan. Terdapat tiga faktor yang memengaruhi pelaksanaan pendidikan, yaitu pembelajaran, pembimbingan, dan manajemen pendidikan. Proses pembelajaran dan pembimbingan yang bermutu dapat menghasilkan pendidikan yang optimal. Proses pembelajaran dan pembimbingan perlu didukung oleh efektivitas manajemen pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu teknik manajemen pendidikan yang diwarnai oleh prinsip otonomi pendidikan, yakni adanya perubahan kewenangan pengelolaan pendidikan. Kewenangan yang semula bersifat sentralisasi berubah menjadi desentralisasi. Penerapan pendekatan tersebut memiliki dampak positif yang luar biasa sekaligus membawa konsekuensi tanggung jawab yang lebih tinggi. Manajemen penyelenggaraan pendidikan di sekolah bergantung pada kondisi sumber daya yang dimiliki sehingga satuan pendidikan perlu mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan secara optimal. Untuk dapat memberdayakan seluruh sumber daya sekolah, baik secara internal maupun eksternal, para pelaksana pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan, tidak hanya mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan tetapi juga menganalisis, menyusun program yang relevan, dan mencari strategi yang efektif untuk mengimplementasikannya.

Bila ditelaah di lapangan, manajemen berbasis sekolah tersebut, baik secara konsep maupun implementasinya, masih belum dipahami sepenuhnya oleh masyarakat. Selain itu, ada berapa kendala atau permasalahan yang seringkali muncul dalam proses implementasinya. Tidak seluruh prinsip otonomi dapat diterapkan dalam manajemen berbasis sekolah. Bahkan, terdapat perbedaan konsep dan implementasinya di beberapa negara. Meskipun demikian, beberapa hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap mutu pendidikan oleh implementasi manajemen berbasis sekolah. Komponen yang perlu ditingkatkan yaitu penguasaan terhadap implementasi

manajemen berbasis sekolah serta strategi untuk memecahkan permasalahan atau hambatan-hambatan yang ada.

Buku ini menjelaskan manajemen pendidikan dan praktik manajemen berbasis sekolah fitur otonomi dan akuntabilitas pendidikan secara terinci, mulai dari pengertian, tujuan, prinsip, karakteristik, komponen, hingga proses implementasinya. Selain itu, akan dijelaskan sedikit mengenai sejarahnya di beberapa negara. Pembahasan tidak hanya diuraikan dari sisi fungsi, tetapi juga substansinya serta dikaitkan dengan substansi utama terkait manajemen berbasis sekolah, yakni kepemimpinan kepala sekolah, pemberdayaan masyarakat, dan akuntabilitas kinerja organisasi. Oleh karena itu, patut kita ucapkan selamat kepada penulis yang telah menghasilkan karya yang sangat luar biasa. Mudah-mudahan buku ini banyak dimanfaatkan masyarakat, dan memberikan wawasan tambahan, terutama bagi para pelaksana kebijakan pendidikan di sekolah, para dosen dan pengkaji masalah manajemen pendidikan, serta para pembaca pada umumnya sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pada akhirnya, dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

**Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono**

Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan

Universitas Negeri Malang

Buku ini tidak diperjualbelikan.

# Prakata Penulis

Buku “Fitur Otonomi Dan Akuntabilitas Pendidikan Dalam Sistem Manajemen Berbasis Sekolah” ini merupakan upaya memperkuat dan memperbaiki manajemen pendidikan, terutama praktik manajemen berbasis sekolah pada satuan pendidikan di pelbagai jenjang pendidikan di Indonesia. Buku ini berkaitan dengan teori manajemen pendidikan; teknik manajemen pendidikan; standar nasional pendidikan; akreditasi sekolah; pengertian, tujuan, dampak, dan praktik manajemen berbasis sekolah; komponen manajemen berbasis sekolah; perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi manajemen berbasis sekolah; kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah; peran serta masyarakat dalam manajemen berbasis sekolah; serta akuntabilitas manajemen berbasis sekolah.

Buku ini terdiri dari 10 bab yang di dalamnya terdiri dari teori yang dilengkapi contoh-contoh dan praktik-praktik baik (*best practices*). **Bab 1 Pendahuluan** memberikan pemahaman tentang studi interdisipliner dan wawasan tentang teori manajemen pendidikan sebagai ilmu yang memiliki objek, metode, dan sistematis. Dalam bab ini dijelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu teknik manajemen pendidikan. Selain itu, bab ini membahas mengenai konsep, asumsi, teori, proses manajemen pendidikan, dan identifikasi serta pemecahan masalah tentang gugusan substansi manajemen pendidikan. Di dalamnya juga dibahas hal-hal yang terkait dengan hakikat, pengertian, tujuan, dan bidang garapan dari manajemen pendidikan.

**Bab 2 Teknik Manajemen Pendidikan** memberikan penjelasan tentang fenomena alamiah teori manajemen pendidikan yang telah melahirkan banyak teknik, terutama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Terdapat 13 teknik yang dibahas, yaitu *Quality Control* (QC) atau *Quality Control Circle* (QCC), *Quality Assurance* (QA), *Total Quality Control* (TQC), Deming, Juran, Crosby, Peters, Ishikawa, *Malcom Baldrige Award*, *European Quality Award*, *Internasional Standard Organization* (ISO) 9000, *Total Quality Management* (TQM), dan *School Based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

**Bab 3 Standar Nasional Pendidikan** membahas mengenai pengertian standar nasional pendidikan, tujuan standar nasional pendidikan, dan standar nasional

pendidikan sebagai indikator mutu layanan manajemen sekolah. **Bab 4 Akreditasi Sekolah**, menguraikan pentingnya memberikan perhatian yang baik dari manajemen sekolah. Selain untuk kepentingan sekolah, akreditasi juga memberikan dampak pada pelanggan, terutama siswa. Pada bagian ini juga diuraikan mengenai hakikat, pengertian, fungsi, tujuan, dan manajemen akreditasi sekolah.

**Bab 5 Pengertian, Tujuan, Dampak, dan Praktik MBS** membahas sejumlah hal yang terkait dengan landasan manajemen berbasis sekolah dan fitur sistem pendidikan yang berkembang dalam beberapa dekade terakhir. Bagian ini juga membahas manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan peran serta orang tua, siswa, guru, pejabat, kepala sekolah dan kelompok penerima manfaat dari masyarakat dan organisasi lokal untuk meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah. Di dalamnya juga dipaparkan pelbagai dampak dan praktik positif manajemen berbasis sekolah, manajemen berbasis sekolah yang menjadi fitur otonomi dan akuntabilitas pendidikan 50 tahun terakhir, serta praktik-praktik baik (*best practices*) yang terjadi di banyak kawasan.

**Bab 6 Komponen MBS** membahas dua hal berikut. Pertama, 3 pilar manajemen berbasis sekolah, yang terdiri dari (a) manajemen sekolah, (b) proses pembelajaran, dan (c) peran serta masyarakat. Kedua, 7 pilar manajemen berbasis sekolah, yang terdiri dari (a) pembelajaran dan kurikulum, (b) manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, (c) manajemen peserta didik/kesiswaan, (d) manajemen sarana dan prasarana (e) manajemen pembiayaan/keuangan, (f) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, serta (g) manajemen budaya dan lingkungan sekolah.

**Bab 7 Perencanaan, Pelaksanaan, Pengawasan dan Evaluasi MBS** menjelaskan bahwa proses manajemen berbasis sekolah yang sering dipertukarkan dengan istilah fungsi manajemen berbasis sekolah, keduanya dianggap sama, dan sering dipertukarkan dalam penggunaannya. Bab ini membicarakan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dan evaluasi manajemen berbasis sekolah.

**Bab 8 Kepemimpinan dalam MBS** menjelaskan pengaruh hubungan di antara para pemimpin dan kolaborator dalam hal tanggung jawab, visi, integritas, kepercayaan, tidak mementingkan diri sendiri, komitmen, kemampuan kreatif, ketangguhan, komunikasi, pengambilan risiko, dan visibilitas dalam kapasitas komunitas manusia untuk berbagi masa depannya. Di dalam bab ini juga dipaparkan interaksi pemimpin dan kolaboratornya dalam organisasi dan cara mereka mengarahkan untuk mencapai tujuan melalui manajemen organisasi, meski memiliki model kepemimpinan dan manajemen yang berbeda.



**Bab 9 Peran Serta Masyarakat dalam MBS** membahas peran serta masyarakat dalam pendidikan yang selama ini diwadahi oleh komite sekolah pada setiap satuan pendidikan. Komite sekolah – sebagai badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan di satuan pendidikan – idealnya memiliki program kerja untuk menuntun aktivitasnya. Manajemen sekolah merupakan balikan (*feedback*) atau dampak yang tercermin dalam bentuk tindakan dan perilaku kepala sekolah dalam hal otonomi, kemitraan dan partisipatif proses pengambilan keputusan, meningkatkan mutu pendidikan, struktur organisasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan pada satuan pendidikan.

**Bab 10 Akuntabilitas MBS** menjelaskan bahwa manajemen organisasi sekolah membutuhkan informasi kondisi dan kinerjanya sebagai landasan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Informasi tersebut berkenaan dengan proses manajemen yang sedang berjalan dan produknya. Informasi pada proses manajemen menjadi usaha pencegahan kesalahan yang mungkin terjadi serta sarana evaluasi untuk perbaikan produk. Transparansi dan akuntabilitas dapat dicapai melalui kontrol pemerintah dan masyarakat dengan audit manajemen mutu sekolah. Fungsi audit manajemen mutu sekolah yaitu usaha memberikan perlindungan dari tindakan kesewenang-wenangan terhadap masyarakat yang berupa kontrol sosial. Terutama perlindungan terhadap pengguna jasa pendidikan.

Publikasi buku ini didukung oleh sejumlah pihak. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono, yang berkenan memberikan kata pengantar untuk buku ini. Beliau intelektual otentik yang menjadi teladan kami, dan contoh ilmuwan yang baik. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada kawan-kawan di Departemen Adminitrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.

Terakhir kepada keluarga kami, yang terus berbagi cita-cita dan harapan, tangguh, dan kesabarannya yang tanpa batas, seluruhnya sumber inspirasi penulis. Kami ucapkan terima kasih kepada anak-anak kami yang mengajari penulis untuk terus merasa ingin tahu, lekat, dan belajar memperbaiki diri terus-menerus. Kepada Allah SWT syukur alhamdulillah semua bisa seperti ini karena ridlo, karunia, dan peluang-Nya. Kritik dan saran perbaikan dari pembaca sangat berarti untuk perbaikan di masa mendatang.

Penulis





# Daftar Isi

Pengantar Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono .....	iii
Prakata Penulis.....	v
Daftar Isi.....	ix

## BAB 1

<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Hakikat Manajemen Pendidikan.....	3
B. Pengertian Manajemen Pendidikan .....	5
C. Tujuan Manajemen Pendidikan .....	7
D. Bidang Garapan Manajemen Pendidikan .....	9

## BAB 2

<b>TEKNIK MANAJEMEN PENDIDIKAN .....</b>	<b>13</b>
A. <i>Quality Control (QC), Quality Assurance (QA) &amp; Total Quality Control (TQC)</i> .....	15
B. Deming .....	20
C. Juran.....	24
D. Crosby.....	27
E. Peters.....	30
F. Ishikawa .....	32
G. Malcom Baldrige Award .....	35
H. European Quality Award .....	40
I. International Standart Organization (ISO) 9000 .....	42
J. Total Quality Management .....	45
K. Manajemen Berbasis Sekolah .....	47

## BAB 3

<b>STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN .....</b>	<b>49</b>
A. Pengertian Standar Nasional Pendidikan .....	51
B. Tujuan Standar Nasional Pendidikan .....	54
C. Standar Nasional Pendidikan sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah .....	55

## BAB 4

<b>AKREDITASI SEKOLAH .....</b>	<b>69</b>
A. Hakikat Akreditasi Sekolah .....	70
B. Pengertian Akreditasi Sekolah .....	71
C. Fungsi Akreditasi Sekolah .....	72
D. Tujuan Akreditasi Sekolah.....	73
E. Manajemen Akreditasi Sekolah.....	77

## BAB 5

<b>PENGERTIAN, TUJUAN, DAMPAK, DAN PRAKTIK MBS .....</b>	<b>81</b>
A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah .....	82
B. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah .....	84
C. Dampak Manajemen Berbasis Sekolah.....	85
D. Praktik Manajemen Berbasis Sekolah di Pelbagai Negara.....	88

## BAB 6

<b>KOMPONEN MBS.....</b>	<b>97</b>
A. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah 3 Pilar.....	100
B. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah 7 Pilar.....	104

## BAB 7

<b>PERENCANAAN, PELAKSANAAN, PENGAWASAN DAN EVALUASI MBS ..</b>	<b>117</b>
A. Teori-Teori Proses Manajemen Berbasis Sekolah .....	118
B. Perencanaan dalam Manajemen Berbasis Sekolah .....	118
C. Pelaksanaan dalam Manajemen Berbasis Sekolah .....	125
D. Pengawasan dan Evaluasi dalam Manajemen Berbasis Sekolah .....	138

## **BAB 8**

<b>KEPEMIMPINAN DALAM MBS.....</b>	<b>143</b>
A. Kompetensi Kepala Sekolah .....	146
B. Kepala Sekolah Pelaku Praktik Kepemimpinan Pembelajaran .....	150
C. Mengukur Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Manajer .....	176

## **BAB 9**

<b>PERAN SERTA MASYARAKAT DALAM MBS .....</b>	<b>187</b>
A. Program Kerja Komite Sekolah.....	189
B. Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah .....	192

## **BAB 10**

<b>AKUNTABILITAS MBS.....</b>	<b>195</b>
A. Konsep Dasar Audit Manajemen Berbasis Sekolah .....	197
B. Konsep Dasar Audit Bidang Pendidikan .....	205
C. Pendekatan-Pendekatan untuk Mengukur Manfaat Pendidikan .....	217
D. Pengukuran Mutu Layanan Pendidikan .....	223
E. Analisis Ekonomi Pendidikan .....	229
F. Analisis Efisiensi Pendidikan .....	238
G. Analisis Keefektifan Pendidikan .....	255
Daftar Rujukan.....	257
Penulis .....	281





# BAB 1

## PENDAHULUAN

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa hakikat manajemen pendidikan?
2. Apa pengertian manajemen pendidikan?
3. Apa saja tujuan manajemen pendidikan?
4. Apa saja bidang garapan manajemen pendidikan?

Perlu kita pahami bahwa pelaksanaan dan pengembangan manajemen pendidikan dilakukan agar lebih otonom dan desentralistik penting dilakukan. Hal tersebut tampak pada komponen kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan komunitas sekolah. Hal ini seiring dengan semangat perubahan masyarakat dan perkembangan teknologi informasi. Pelaksanaan dan pengembangannya dapat mencakup seluruh komponen manajemen pendidikan.

Pelaksanaannya dapat dilakukan oleh individu, sekelompok, seluruh guru, warga sekolah, atau kontribusi masyarakat dan ditujukan untuk memenuhi program satuan pendidikan sehingga sesuai dengan kondisi satuan pendidikan dan masyarakat sekitarnya.

Semangat otonom dan desentralistik merupakan pengembangan manajemen pendidikan yang berbeda dari yang selama ini dilakukan. Bahkan dapat berlawanan dari pengembangan manajemen pendidikan yang selama ini ada, yaitu birokratis (mengikuti gagasan, konsep pemegang kebijakan, dan hierarkis dari pusat ke sekolah). Pengembangan manajemen pendidikan, berfokus pada perencanaan dan pelaksanaan pengajaran, menyerahkan keputusan metode pendidikan yang otonom kepada profesi guru, sekolah, dan komunitasnya.

Manajemen pendidikan menjadi lebih bermakna karena bertolak dari situasi dan kondisi masyarakat yang konkret. Manajemen pendidikan diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan, tuntutan, dan perkembangan setempat.

Penerapan dalam manajemen pendidikan otonom dan desentralistik sejatinya membutuhkan peningkatan peran guru, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan yang semula hanya sebagai pelaksana menjadi konseptor pengembangan sekaligus pelaksana manajemen pendidikan. Peningkatan peran ini perlu didorong melalui pemberdayaan guru, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan. Dibutuhkan pengembangan dan implementasi yang baik sehingga dalam pelaksanaannya mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan manajemen pendidikan yang otonom dan desentralistik pada pelbagai jenjang pendidikan dapat dioptimalkan melalui pelibatan warga dan lingkungan sekolah. Implementasinya memerlukan dukungan pemangku kepentingan dan ekosistem pendidikan. Hal ini dapat dioptimalkan melalui pendekatan saling kebermanfaatan. Jadi, tidak semata-mata meninggalkan sistem birokratis, melainkan mengupayakan pengembangan manajemen pendidikan yang lebih partisipatif.

Manajemen pendidikan yang otonom dan desentralistik biasa disebut dengan manajemen berbasis sekolah. Menjadi fitur otonomi dan akuntabilitas pendidikan,



manajemen berbasis sekolah dikenali karena fungsi dan tujuannya, yang bersifat otonom dan desentralistik.

Manajemen berbasis sekolah berangkat dari rumpun keilmuan manajemen pendidikan yang merupakan bagian dari disiplin ilmu pendidikan di perguruan tinggi LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan). Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu teknik manajemen pendidikan. Bagian awal dari buku ini membicarakan mengenai hakikat, pengertian, fungsi, tujuan, dan bidang garapan manajemen pendidikan. Sama halnya pendidikan dan manajemen, rumpun keilmuan manajemen pendidikan sendiri berkembang dengan bantuan banyak disiplin ilmu lainnya, dengan kata lain interdisipliner. Interdisipliner (*interdisciplinary*) adalah interaksi intensif dari satu atau lebih disiplin, baik yang langsung berhubungan maupun yang tidak, melalui program-program penelitian dengan tujuan melakukan integrasi konsep, metode, dan analisis.

Melalui pemahaman studi interdisipliner, dapat dikembangkan wawasan tentang teori manajemen pendidikan sebagai ilmu yang memiliki objek, metode, dan sistematis. Selain itu, bagian ini akan membahas mengenai konsep, asumsi, teori, proses manajemen pendidikan, dan mengidentifikasi serta memecahkan masalah tentang gugusan substansi manajemen pendidikan.

## A. Hakikat Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan mulai diterapkan pada saat pendidikan dilaksanakan di sekolah, setelah pendidikan dalam lingkup keluarga. Menurut sejarah, sekolah modern pertama kali didirikan di Mesir Kuno sekitar tahun 3000 hingga 500 Sebelum Masehi (SM). Di India sekolah berdiri pertama kali sekitar tahun 1200 SM dengan materi pendidikan berisi ajaran kitab Weda, pengetahuan, tata bahasa, dan filsafat.

Sekolah tertua di China, diperkenalkan pertama kali pada masa Dinasti Han pada sekitar tahun 143–141 SM, didirikan oleh Gubernur bernama Wen Wang. Di Yunani Kuno, tempat asal filsafat Barat, kaum Shopis mulai mengajar di Athena sekitar tahun 400 SM.

Abad X-XI, pendidikan Islam dari Arab mulai memengaruhi sistem pendidikan Barat. Abad XIII telah dikenal adanya University of Paris, tempat di mana Thomas Aquinas mengajar. Di Indonesia, Sekolah Desa (*Volkschool*) dengan bahasa pengantar belajar menggunakan bahasa daerah, didirikan pada tahun 1907. Sekolah Desa lama belajarnya 3 tahun. Kelanjutan Sekolah Desa ini baru muncul pada tahun 1915 dengan lama belajar dua tahun. *Volkschool* diperuntukkan bagi anak-anak para priyayi pribumi

yang tinggal di desa-desa. Untuk keturunan Belanda terdapat *Europeesch Lagere School* (ELS).

Saat praktik persekolahan terjadi, pada saat itu juga terdapat upaya menggunakan pelbagai sumber daya manusia dan material untuk mencapai tujuan sekolah. Upaya ini biasa disebut dengan manajemen. Objek materi ilmu manajemen ialah aspek-aspek yang mengatur seluruh kegiatan organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerahan (motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, dan pengembangan organisasi) dan pengendalian (pemantauan, penilaian, dan pelaporan). Karena terjadi dalam sekolah, istilah yang digunakan yaitu manajemen pendidikan. Pada tahap perkembangannya lebih lanjut manajemen pendidikan juga fokus terhadap sistem persekolahan atau pendidikan. Artinya, sekolah yang banyak dan majemuk dalam jenis, jenjang, dan statusnya memerlukan sistem yang baik. Manajemen pendidikan merupakan ilmu yang konsentrasinya mempelajari sistem persekolahan tersebut.

Manajemen pendidikan mengacu pada upaya menata sistem pendidikan di mana suatu kelompok menggabungkan sumber daya manusia dan material untuk mengawasi, merencanakan, menyusun strategi, dan menerapkan struktur untuk melaksanakan sistem pendidikan di sekolah pada waktu itu. Seiring perkembangan pendidikan, cakupan manajemen pendidikan meluas. Tidak hanya lingkup sekolah saja, melainkan juga mencakup teritorial negara yang menangani banyak sekolah dan jenjangnya dalam sistem pendidikan nasional.

Pendidikan merupakan keterkaitan antarmanusia yang memainkan peran konstitutif dalam konseptualisasi kebebasan individu. Objek ilmu pendidikan adalah seluruh sasaran aktivitas pendidikan atau praktik pendidikan yang meliputi kegiatan mendidik, mengajar, melatih peserta didik agar berkembang potensinya, serta menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab. Schaffar (2014) menyatakan ikatan dengan orang lain, melalui pendidikan, adalah fondasi tempat seorang anak mengembangkan identitasnya sendiri dan pemahaman tentang dirinya sendiri sebagai agen yang dapat mengekspresikan keinginannya sendiri dan bertanggung jawab atas kata-kata dan tindakannya.

Melalui pendidikan, seseorang mendapatkan bekal pengetahuan, keterampilan, nilai, keyakinan, kebiasaan, dan sikap dengan pengalaman belajar. Sistem pendidikan merupakan ekosistem profesional pada lembaga pendidikan, seperti kementerian pemerintah, serikat pekerja, badan hukum, lembaga, dan sekolah. Sistem pendidikan terdiri dari birokrasi tata pemerintahan, kepala sekolah, staf pengajar, staf nonpengajar, tenaga administrasi, dan profesional pendidikan lainnya yang bekerja sama. Di

semua tingkat ekosistem pendidikan, diperlukan penataan pelbagai manajemen yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, tinjauan, evaluasi, dan integrasi suatu lembaga.

Melewati kurun waktu sejarah yang panjang, manajemen pendidikan dikembangkan melalui pelbagai pendekatan dan metode. Ilmu, metode ilmiah, dan sikap etis terus dikembangkan oleh para ilmuwan, yang berfungsi sebagai sarana pengujian penalaran, merefleksi, menguji, mengkritik asumsi, dan metode keilmuan. Pelbagai pendekatan dan metode tersebut memberikan landasan logis terhadap metode keilmuan manajemen pendidikan.

Pelbagai metode keilmuan manajemen pendidikan dilakukan secara sistematis, bahwa manajemen pendidikan merupakan kumpulan pengetahuan yang tersusun secara sistematis untuk menjelaskan realitas atau fenomena. Artinya, ilmu manajemen pendidikan merupakan bagian yang berkaitan dengan atau terdiri dari suatu sistem, disajikan atau dirumuskan sebagai kumpulan ide atau prinsip yang koheren dari pemikiran sistematis, serta metode dalam prosedur atau merencanakan pendekatan yang ditandai dengan ketelitian dan keteraturan upaya sistematis. Selain sistematis, ilmu manajemen pendidikan juga bersifat logis, objektif, universal, kumulatif, dapat diuji kebenarannya, dan berguna bagi manusia.

Hakikat manajemen pendidikan terletak pada berapa ciri yang menonjol sebagai salah satu ilmu. Ciri tersebut di antaranya (1) Memiliki objek material berupa sasaran atau bahan kajian, yaitu sudut pandang pendekatan ilmu manajemen pendidikan terhadap objeknya; (2) Memiliki metode, yaitu prosedur atau cara tertentu suatu ilmu dalam usaha mencari kebenaran; (3) Sistematis, yakni ilmu manajemen pendidikan terdiri dari berapa unsur tapi tetap merupakan satu kesatuan. Terdapat hubungan dan keterkaitan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain; dan (4) Universal, yakni ilmu manajemen pendidikan berlaku secara menyeluruh, tidak meliputi tempat atau waktu tertentu, dan diproyeksikan dapat berlaku seluas-luasnya.

## B. Pengertian Manajemen Pendidikan

Asal mula pengembangan manajemen pendidikan sebagai bidang studi dimulai di Amerika Serikat, pada awal abad kedua puluh dan di Inggris Raya pada tahun 1960-an. Manajemen pendidikan, sesuai dengan namanya, beroperasi pada organisasi atau institusi pendidikan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan juga sering disebut manajemen sekolah atau manajemen satuan pendidikan. Berdasarkan hal tersebut,

pengertian manajemen pendidikan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manajemen pendidikan dalam arti luas dan manajemen pendidikan dalam arti sempit.

Manajemen pendidikan dalam arti luas berarti pendayagunaan sumber daya manusia dan nonmanusia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan produktif dalam sebuah sistem pendidikan (internasional, transnasional, nasional, daerah atau yayasan) lintas satuan pendidikan. Secara keseluruhan, pada sistem pendidikan dalam arti luas ini memiliki komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sementara itu, manajemen pendidikan dalam arti sempit berarti pendayagunaan sumber daya manusia dan nonmanusia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan produktif pada sekolah atau satuan pendidikan. Pendayagunaan sumber daya tersebut terkait dengan administrasi pendidikan dan kepemimpinan pendidikan.

Oleh karena pendayagunaan manajemen pendidikan terkait dengan administrasi pendidikan dan kepemimpinan pendidikan, manajemen pendidikan sering dikatakan sebagai salah satu trilogi. Ketiga konsep tersebut – manajemen pendidikan bersama dengan administrasi pendidikan dan kepemimpinan pendidikan – tumpang tindih. Ketiga konsep ini terkait tetapi memiliki perbedaan definisi, tergantung konteks istilah tersebut diterapkan.

Sergiovanni, Burlingame, Coombs dan Thurston (1980) mendefinisikan administrasi sebagai proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Selain itu, mereka memandang administrator sebagai orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien. Administrasi juga sebagai seni dan ilmu untuk menyelesaikan sesuatu secara efisien. Menurut Fayol (1916) dalam Helmold (2022) manajemen bertujuan mengatur sarana, meramalkan dan merencanakan, memerintahkan, mengoordinasikan, serta mengontrol. Definisi ini menunjukkan bahwa manajemen adalah proses yang berkelanjutan dan dinamis yang melibatkan koordinasi dan pemanfaatan sumber daya organisasi. Adelstein (2021) menyatakan, penerapan praktis pertama dari teori manajemen diambil dan ditempatkan dalam lembaga nirlaba dan pemerintah.

Di sisi lain, Bolam (1999) dan Shaked *et al.* (2021), meyakini bahwa manajemen pendidikan merupakan fungsi pelaksanaan untuk memenuhi kebijakan yang telah ditetapkan dan membedakan antara manajemen pendidikan dan kepemimpinan pendidikan. Bush (2011) serta Ferrer-Estévez dan Chalmers (2021) menyatakan ada hubungan utama antara tujuan pendidikan, sasaran pendidikan, dan tindakan

manajemen pendidikan. Dengan demikian, proses penentuan tujuan organisasi merupakan hal fundamental untuk manajemen pendidikan.

Untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan, selain hal fundamental yang dilihat dari aspek manajemen pendidikan, kepemimpinan juga sangat menentukan. Winston dan Patterson (2006) serta Grinerud *et al.* (2021) menyatakan seorang pemimpin adalah satu atau lebih orang yang memilih, melengkapi, melatih, dan memengaruhi satu atau lebih pengikut yang memiliki beragam karunia, kemampuan, dan keterampilan. Pemimpin mampu memfokuskan pengikut tersebut ke misi dan tujuan organisasi sehingga pengikut bersedia dan antusias mengeluarkan energi spiritual, emosional, dan fisik dalam upaya koordinasi agar mencapai misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan paparan definisi-definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan manajemen pendidikan adalah proses bekerja bersama orang lain dengan merencanakan, mengatur, memerintahkan, mengoordinasikan, dan mengontrol. Semua proses tersebut dilaksanakan untuk memenuhi kebijakan yang telah ditetapkan agar tercapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien.

### C. Tujuan Manajemen Pendidikan

Untuk aspek akademik, tujuan manajemen pendidikan yaitu memastikan bahwa siswa dapat menyelesaikan pendidikannya dengan setara dan bermutu yang mengarah pada hasil pembelajaran yang relevan, efektif, dan efisien. Lynch, Asavisanu, Rungrojngarmcharoen dan Ye (2020) menyatakan bahwa tujuan keseluruhan dari manajemen pendidikan yaitu secara efektif dan efisien menciptakan dan memelihara lingkungan dalam lembaga pendidikan yang mempromosikan, mendukung, serta mempertahankan pengajaran dan pembelajaran yang efektif. Tujuan utama tersebut ditetapkan dan cara pencapaiannya dapat berbeda secara signifikan tergantung pada sistem atau jenjang pendidikan dan lintas budaya pendidikan.

Di perguruan tinggi, Lovely Professional University (2012) dan Logachev *et al.* (2021) menyatakan manajemen pendidikan adalah bidang studi dan praktik yang berkaitan dengan pengoperasian organisasi pendidikan. Manajemen pendidikan sangat memperhatikan maksud atau tujuan pendidikan. Karakteristik manajemen pendidikan meliputi fleksibilitas, kepraktisan, konfirmasi terhadap filosofi sosial dan politik negara, efisiensi, dan keberhasilan pencapaian tujuan yang diinginkan. Okumbe (1998) dan Roundy dan Burke-Smalley (2021) menyatakan tujuan manajemen pendidikan yaitu untuk mengoptimalkan proses perencanaan, pengadaan sumber daya, pengorganisasian,

koordinasi, memengaruhi, merangsang, mengintegrasikan, dan evaluasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi pendidikan.

Tujuan manajemen pendidikan menurut hasil pertemuan Asosiasi Manajemen/Administrasi Pendidikan Indonesia (APMAPI) di Universitas Negeri Malang pada 17 Mei 2017 menyatakan bahwa lulusannya mampu: (1) Melaksanakan kegiatan manajerial di pelbagai organisasi dan instansi pendidikan, menjalankan fungsi sebagai administrator atau manager di pelbagai jenjang dan jenis pada satuan pendidikan, dan mengelola kewirausahaan di bidang pendidikan; (2) Mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni di bidang administrasi atau manajemen pendidikan yang relevan dengan situasi dan kondisi sekarang dan mendatang; (3) Menyebarluaskan hasil produksi pengembangan ilmu dan teknologi manajemen pendidikan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan di pelbagai jenjang dan jenis satuan pendidikan; serta (4) Setiap anggota APMAPI wajib memasukkan lima mata kuliah dalam struktur kurikulum di program studi masing-masing, yaitu filsafat dan teori manajemen atau administrasi pendidikan, kepemimpinan pendidikan, perencanaan pendidikan, pengawasan dan supervisi pendidikan, pengambilan keputusan, dan kebijakan pendidikan.

Untuk mencapai tujuan manajemen pendidikan, Fayol (2016) menyarankan 14 prinsip yang digunakan sebagai prinsip umum manajemen, yaitu:

1. Divisi Kerja, yakni prinsip spesialisasi yang digunakan untuk efisiensi dalam pemanfaatan tenaga kerja;
2. Otoritas dan Tanggung Jawab yaitu kombinasi otoritas resmi dan otoritas pribadi yang digabungkan dari kecerdasan, pengalaman, nilai moral, layanan masa lalu, dan lain-lain;
3. Disiplin, yaitu dilakukan dengan menghormati kesepakatan yang diarahkan sebagai pencapaian kepatuhan, penerapan, energi dan tanda rasa hormat;
4. Satuan Komando, artinya karyawan harus menerima perintah dari satu atasan saja;
5. Kesatuan Pengarahan, yaitu setiap kelompok kegiatan yang memiliki berapa tujuan harus memiliki satu kepala dan satu rencana;
6. Subordinasi Kepentingan Individu ke Kepentingan Umum, yakni saat terdapat kepentingan berbeda, fungsi manajemen untuk mendamaikan mereka;
7. Remunerasi Personil, artinya adil dan memberikan kepuasan maksimal kepada karyawan dan pemberi kerja;

8. Sentralisasi, yaitu otoritas terkonsentrasi atau disebarkan dalam suatu perusahaan yang ditentukan oleh keadaan individu;
9. Rantai Skalar, yaitu garis otoritas atau rantai atasan dari peringkat tertinggi hingga terendah dan rantai itu harus terhubung pendek;
10. Keteraturan, yaitu hal ini mengacu pada pengaturan benda dan orang karena organisasi merupakan prinsip;
11. Ekuitas, yakni salah satu cara untuk membangkitkan kesetiaan dan pengabdian dari personel dengan kombinasi kebaikan dan keadilan pada manajer saat berurusan dengan bawahan;
12. Stabilitas Kepemilikan Personil, bahwa ketidakstabilan adalah penyebab dan akibat dari manajemen yang buruk;
13. Inisiatif, yaitu proses memikirkan dan melaksanakan sebuah rencana, para manajer perlu untuk mengorbankan kesombongan pribadi agar memungkinkan bawahan untuk melakukannya; dan
14. *Esprit de corps*, artinya persatuan, kekuatan, dan perluasan dari prinsip persatuan komando, perlu kerjasama tim dan pentingnya komunikasi dalam memperolehnya.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen pendidikan adalah optimalisasi usaha menarik potensi di dalam manusia sebagai upaya memberikan pengalaman-pengalaman belajar terprogram dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, dan informal di sekolah dan luar sekolah. Optimalisasi kemampuan-kemampuan individu, agar dikemudian hari dapat memainkan peranan hidup secara tepat, dilakukan dengan pelbagai komponen sumber daya yang terlibat dalam pendidikan.

#### D. Bidang Garapan Manajemen Pendidikan

Sangatlah penting memiliki kepemimpinan dalam menciptakan sekolah yang efektif dan memiliki visi masa depan dengan harapan untuk kemajuan sekolah. Sekolah yang efektif dan memiliki visi masa depan berarti mampu mengoptimalkan setiap aspek atau bidang garapan manajemen pendidikan. Peran kepemimpinan dan manajemen pendidikan tertinggi di sekolah tampil pada sosok kepala sekolah. Kemampuan manajemen pendidikan yang efektif dapat membantu kepala sekolah untuk menjalankan perannya secara profesional.

Manajemen pendidikan tingkat pertama adalah manajemen diri – dalam hal ini kepala sekolah. Manajemen sekolah memerlukan kombinasi pengetahuan, keterampilan,



dan sikap untuk pelbagai tingkat kegiatan terkait sekolah. Setiap level atau area operasi perlu dianalisis untuk memungkinkan kepala sekolah menganalisis pekerjaan. Dengan demikian, dapat memastikan bahwa kepala sekolah melakukan hal yang benar, untuk alasan yang benar, dengan cara yang benar, dan pada waktu yang tepat.

Selain manajemen diri, terdapat juga model lainnya seperti: struktural, sistem, birokrasi, rasional, dan hierarkis. Model tersebut merupakan model formal manajemen pendidikan juga dikenal luas. Model-model tersebut mengasumsikan bahwa struktur organisasi bersifat *hierarkis*, telah memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan diusahakan pencapaiannya berdasarkan metode rasional. Bush (2015) dan Moynihan (2021) menyatakan otoritas dan kekuasaan kepala merupakan produk dari posisi formal mereka dan manajer yang bertanggung jawab kepada institusi di atasnya untuk operasi dan pelaksanaan kebijakan yang disepakati di lembaga mereka.

Model kepemimpinan pada level pertama yang bersifat informal dapat optimal jika terdapat sinergi model formal manajemen pendidikan seperti model struktural, sistem, birokrasi, rasional, dan hierarkis dalam organisasi pendidikan. Leithwood, Jantzi dan Steinbach (1999) juga Tian dan Nutbrown (2021) menyatakan situasi tersebut memiliki berapa asumsi, bahwa sinergi membutuhkan pemusatan pada pelaksanaan tindakan, tugas, seorang pemimpin, dan kegiatan secara mahir. Sebagai sarana fasilitasnya dibutuhkan juga kegiatan anggota organisasi lainnya, dengantingkat rasionalitas yang tinggi dalam perilaku. Selain itu, perlu ditunjang dengan anggota organisasi, alokasi wewenang, dan pengaruh kepada formalitas. Posisi seseorang berdasarkan status dalam bagan organisasi, juga menjadi sarana sinergitas yang penting.

Dalam organisasi pendidikan, manajemen pendidikan memiliki bidang garapan, aspek, atau area studi yang menjadi kajian ilmunya. Manajemen pendidikan merupakan studi interdisipliner yang luas tentang pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan. Hal ini erat kaitannya dengan pendidikan, manajemen, psikologi, sosiologi, antropologi, politik, ekonomi, konsultasi manajemen, dan bidang lainnya. Pemecahan masalah manajemen pendidikan menggunakan pelbagai prinsip, strategi, dan metode analitik berbasis penelitian ilmiah termasuk pemodelan matematika, statistik, dan algoritma numerik untuk meningkatkan kemampuan organisasi pendidikan. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menghasilkan keputusan manajemen pendidikan yang rasional dan akurat hingga mencapai solusi optimal atau mendekati optimal untuk masalah keputusan yang kompleks.

Ilmu manajemen pendidikan membantu institusi pendidikan untuk mencapai tujuan dengan penerapan pelbagai metode ilmiah. Taksonomi ilmu manajemen pendidikan menurut Ghasemy dan Hussin (2014) terdiri dari model formal manajemen pendidikan,

model kolegal manajemen pendidikan, model politik manajemen pendidikan, model subjektif manajemen pendidikan, model ambiguitas manajemen pendidikan, dan model budaya manajemen pendidikan.

Taksonomi ilmu memberikan arah bidang garapan manajemen pendidikan yang saling terkait dalam sistem pendidikan. Ali dan Abdalla (2017) menyatakan manajemen pendidikan memiliki empat bidang utama bidang garapan, yaitu (1) sumber daya manusia, (2) sumber belajar, (3) kurikulum, dan (4) fasilitas dan sumber keuangan. Manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan melalui siswa, tenaga kependidikan, pemangku kepentingan, dan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan, sedangkan sumber belajar dapat berupa alat bantu pembelajaran. Selanjutnya, mengenai kurikulum, dilakukan perencanaan matang mengenai hal akan digunakan sebagai media. Terakhir, fasilitas dan sumber keuangan sebagai faktor pendukung yang membuat pendidikan terlaksana dengan baik.

Manajemen pendidikan mengacu pada bidang administrasi dan analisis kebijakan dalam satuan pendidikan, pengembangan siswa, pendidikan internasional dan komparatif, dasar sejarah dan filosofis pendidikan, keuangan dan ekonomi pendidikan, serta budaya organisasi dan perubahan. Pendidikan adalah pembekalan pengetahuan, keterampilan, nilai, keyakinan, kebiasaan, dan sikap dengan pengalaman belajar. Sistem pendidikan merupakan ekosistem profesional di lembaga pendidikan, seperti kementerian pemerintah, serikat pekerja, badan hukum, lembaga, dan sekolah. Sistem pendidikan terdiri dari birokrasi tata pemerintahan, kepala sekolah, staf pengajar, staf nonpengajar, tenaga administrasi, dan profesional pendidikan lainnya yang bekerja sama untuk memperkaya dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Semua tingkat ekosistem pendidikan memerlukan manajemen yang melibatkan sumber daya untuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, tinjauan, evaluasi, dan integrasi suatu lembaga. Manajemen pendidikan memandu kegiatan yang berorientasi pada tujuan. Hal ini melibatkan upaya kelompok dan kinerja yang terorganisir agar dapat mencapai tujuan tertentu. Dengan mengupayakan secara aktif dan terkoordinasi serta memanfaatkan materi dan sumber daya manusia secara efisien di lingkungan pendidikan, tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa bidang garapan manajemen pendidikan, meliputi kepemimpinan pendidikan, supervisi pendidikan, organisasi pendidikan, manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen siswa, manajemen sumberdaya manusia pendidikan, manajemen sarana dan prasana, manajemen keuangan pendidikan, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, kebijakan pendidikan, manajemen layanan khusus, arsip pendidikan, serta sistem informasi manajemen

pendidikan. Bidang garapan tersebut dikaji secara optimal dengan proses manajemen pendidikan yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga manajemen pendidikan dapat berjalan lancar dan berhasil baik.



## BAB 2

# TEKNIK MANAJEMEN PENDIDIKAN

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa pengertian teknik manajemen pendidikan?
2. Apa perbedaan *Quality Control* (QC) atau *Quality Control Circle* (QCC), *Quality Assurance* (QA), dan *Total Quality Control* (TQC)?
3. Apa saja prinsip Deming?
4. Apa itu trilogi Juran?
5. Apa itu pendekatan Crosby?
6. Bagaimana strategi mutu Peters?
7. Apa itu pendekatan Ishikawa?
8. Apa itu *Malcom Baldrige Award*?
9. Apa *European Quality Award*?
10. Apa itu *Internasional Standard Organization* (ISO) 9000?
11. Apa itu *Total Quality Management* (TQM)?
12. Apa itu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)?

Teknik (*technique*) merupakan cara melaksanakan tugas tertentu terutama pelaksanaan atau pertunjukan suatu karya seni atau prosedur ilmiah yang membutuhkan keterampilan atau kemampuan dalam bidang tertentu. Teknik juga sering disamakan dengan istilah rekayasa (*engineering*), yaitu penerapan ilmu dan teknologi untuk menyelesaikan permasalahan manusia yang diselesaikan lewat pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman praktis yang diterapkan untuk mendesain objek atau proses yang berguna.

Teknik manajemen pendidikan secara umum merupakan suatu metode pengelolaan melalui penerapan ilmu dan teknologi. Teknik manajemen pendidikan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pendidikan yang diselesaikan lewat pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman praktis manajemen pendidikan supaya dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan produktif.

Teknik manajemen pendidikan sering menimbulkan hasil yang berbeda karena manajemen pendidikan sering dipandang sebagai seni. Teknik manajemen pendidikan sebagai seni artinya dengan penggunaan teori yang sama, pemimpin tertentu dapat berhasil sedangkan pemimpin yang lain belum tentu. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan memimpin pendidikan dalam melaksanakan teknik manajemen pendidikan merupakan bagian terpenting dari ketrampilan manajemen atau *managerial abilities*.

Kemampuan memimpin dapat dikembangkan melalui praktik dan pengalaman. Hal ini termasuk dalam teori manajemen pendidikan karena termasuk rangkaian bagian atau variabel, definisi, dan dalil yang saling berhubungan yang menghadirkan sebuah pandangan sistematis mengenai fenomena dengan menentukan hubungan antarvariabel untuk menjelaskan fenomena alamiah.

Pelbagai penjelasan fenomena alamiah terkait teori manajemen pendidikan telah melahirkan banyak teknik, terutama dalam peningkatan mutu pendidikan. Usman (2019), Beare *et al.*, (2018), dan Dionisio (2018) menyebutkan 13 teknik tersebut, yaitu: *Quality Control* (QC) atau *Quality Control Circle* (QCC), *Quality Assurance* (QA), *Total Quality Control* (TQC), Deming, Juran, Crosby, Peters, Ishikawa, *Malcom Baldrige Award*, *European Quality Award*, *Internasional Standard Organization* (ISO) 9000, *Total Quality Management* (TQM), dan *School Based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

## A. *Quality Control (QC), Quality Assurance (QA) & Total Quality Control (TQC)*

Organisasi perlu memastikan kinerjanya dapat berjalan optimal untuk produk yang diharapkan. Melalui pengendalian mutu yang baik, potensi kesalahan produk dapat diminimalisir. Pengendalian mutu (*Quality Control*) adalah prosedur atau serangkaian prosedur yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa produk yang diproduksi atau layanan yang dilakukan mematuhi serangkaian kriteria mutu yang ditentukan atau memenuhi persyaratan klien atau pelanggan. Menurut Robbins dan Coulter (2014), mutu adalah kemampuan suatu produk atau jasa untuk andal melakukan yang seharusnya dilakukan dan untuk memenuhi harapan pelanggan. Carvalho *et al.*, (2021) menyatakan praktik manajemen mutu diterapkan secara luas oleh organisasi karena merupakan keunggulan kompetitif.

QC adalah bagian dari manajemen mutu yang berfokus pada pemenuhan persyaratan mutu yang jenisnya beragam. Persyaratan mutu tersebut, misalnya Deming, Juran, Crosby, Peters, Ishikawa, Malcom Baldrige Award, *European Quality Award*, dan *International Standard Organization (ISO) 9000*. Lahir dari industri, teknik, dan alat yang digunakan, QC yaitu inspeksi (*inspection*), pengambilan sampel secara statistik (*statistical sampling*) dan tujuh alat pengendalian mutu (*QC seven tools*) yang terdiri dari *Histogram*, *Scatter Diagram*, *Control Chart*, *Check Sheet*, *Pareto Diagram*, *Cause and Effect Diagram*, dan *Flow Chart*.

Alat-alat QC tersebut digunakan untuk membantu menemukan ketidaksesuaian dan kecacatan pada produk. QC digunakan untuk akreditasi, sekaligus kendali mutu produk. Mitra (2016) menyatakan prosedur kontrol berurusan dengan langkah-langkah untuk memilih produk yang dapat dikontrol dengan parameter proses sedemikian rupa sehingga penyimpangan antara produk atau proses output dan standar dapat dihindari.

Organisasi dapat menentukan standar mutu, proses, dan prosedur internal kemudian mengembangkannya dan meminta pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) untuk mengikutinya. Proses untuk memastikan semua pihak yang berkepentingan tersebut mengikuti dan mematuhi standar prosedur yang ditentukan inilah yang disebut dengan proses QC. Organisasi yang menerapkan QC memiliki pedoman mutu yang disebut dengan *Quality Manual* yang memberikan panduan mutu ke pelbagai unit kerja, departemen, dan individu dalam organisasi.

Secara umum terdapat enam langkah untuk mengembangkan proses QC sebagai kendali mutu, yakni (1) menetapkan standar mutu, (2) menentukan standar mutu yang menjadi fokus, (3) menciptakan proses operasional untuk menghasilkan mutu,

(4) meninjau hasil, (5) mendapatkan umpan balik, dan (6) melakukan perbaikan. Praktik manajemen mutu merupakan dasar untuk keberhasilan implementasi dan pemeliharaan sistem manajemen mutu apa pun. QC diidentifikasi sebagai komponen manajemen mutu. Oleh karena itu, keefektifan manajemen mutu bergantung pada strategi QC. Kompleksitas praktik QC tergantung pada jenis produksinya termasuk bidang pendidikan yang bentuk produknya berupa peningkatan kapasitas kemanusiaan.

QC pendidikan adalah semua usaha untuk menjamin agar hasil dari pelaksanaan pendidikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan memuaskan pelanggan (siswa, orang tua, dan masyarakat). QC dalam pendidikan adalah proses organisasi pendidikan yang berusaha untuk memastikan mutu produk tetap dipertahankan atau ditingkatkan. QC melibatkan pengujian unit dan menentukan posisi mereka dalam spesifikasi untuk produk akhir. QC yang digunakan dalam organisasi pendidikan sangat bergantung pada produk pendidikan, selain itu teknik yang digunakan untuk mengukur mutu. Untuk pendidikan, Jasti *et al.*, (2021) menekankan perlu adanya penyelarasan tujuan antara QC lembaga pendidikan dan target pelanggan yang diidentifikasi. Selain itu, disesuaikan juga dengan model atau kerangka yang dipilih dan dampak akreditasi atau sertifikasi dalam pencapaian QC.

QC sangat terkait dengan penjaminan mutu (*Quality Assurance* atau QA) – merupakan istilah baru dalam pendidikan – namun dengan cepat menjadi sangat penting. QC pendidikan dilakukan agar produk pendidikan sesuai dengan standar mutu yang diinginkan secara konsisten sekaligus dapat mengendalikan, menyeleksi, menilai mutu, sehingga pelanggan merasa puas, dan institusi pendidikan tidak rugi.

Istilah QA dan QC sering digunakan secara bergantian untuk merujuk pada cara memastikan mutu layanan atau produk, misalnya penerapan inspeksi dan pengujian terstruktur sebagai ukuran QA dalam proyek perangkat lunak ujian berbasis komputer. Istilah QA digunakan untuk menggambarkan fase kelima dari model *Define, Measure, Analyze, Enhance, Control* (DMAIC). DMAIC adalah strategi mutu berbasis data yang digunakan untuk meningkatkan proses.

QC mirip tetapi tidak identik dengan QA. Meskipun QA mengacu pada konfirmasi bahwa persyaratan tertentu telah dipenuhi oleh produk atau layanan, QC mengacu pada pemeriksaan sebenarnya dari elemen-elemennya. Contoh aktivitas yang membedakan QC dan QA pada Tabel 2.1.



**Tabel 2.1** Aktivitas yang Membedakan QC dan QA

Aktivitas QC	Aktivitas QA
Pengujian perangkat.	Audit mutu.
Menguji proses.	Mendefinisikan proses.
Inspeksi.	Identifikasi dan pemilihan alat.
Review pos pemeriksaan.	Pelatihan standar mutu dan proses.

Perkembangan QC tidak bisa dilepaskan dari dunia industri terutama manufaktur. Allais (2017) menyatakan QC berakar pada manufaktur skala besar. Menjaga mutu produksi menjadi semakin penting selama paruh kedua abad ke-20. Pada saat itu, seluruh profesi berkembang di sekitar gagasan tentang mutu, sistem, proses, dan organisasi terkait. Sejak pertama kali muncul, profesi berkaitan dengan mutu telah berkembang secara dramatis sehingga menjadi satu bidang pekerjaan itu sendiri saat ini.

Jadi, untuk memastikan bahwa pabrik memproduksi barang yang tidak cacat, pemilik pabrik memperkenalkan pengawas. Para pengawas memeriksa sampel barang jadi dengan asumsi bahwa mutunya mewakili semua barang yang diproduksi. Hal ini mengarah pada pengembangan serangkaian cara yang berbeda untuk mencoba mengurangi jumlah cacat pada barang yang diproduksi.

QA sering didefinisikan sebagai aktivitas untuk memastikan bahwa suatu organisasi menyediakan produk atau layanan terbaik kepada pelanggan. QA berfokus pada peningkatan proses untuk memberikan produk bermutu kepada pelanggan. Suatu organisasi harus memastikan bahwa prosesnya efisien dan efektif sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

Perbedaan QC dan QA, yaitu QC fokus terhadap pemenuhan persyaratan mutu (*product/service*) sedangkan QA fokus pada pemberian jaminan/keyakinan bahwa persyaratan mutu dapat dipenuhi. QC merupakan *planner*, operator, dan eksekutor, sedangkan QA melakukan inspeksi terhadap produk. Salah satu elemen dari QA adalah QC. QC melakukan tugasnya ketika proses produksi berlangsung sedangkan QA melakukan tugasnya sebelum proses berlangsung.

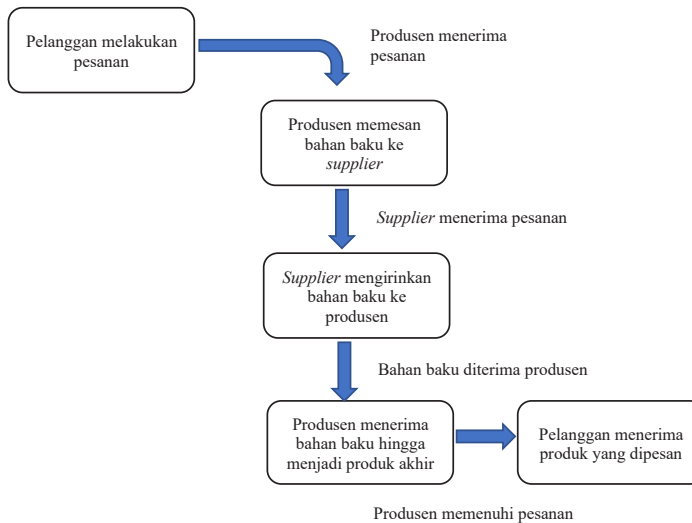
QA akan membuat perencanaan, membuat prosedur, dan spesifikasi atau standar proses dan produk yang digunakan untuk QC agar dapat mencegah terjadinya ketidaksesuaian. QA lebih banyak bekerja di ruang, sedangkan QC lebih banyak turun langsung ke proses untuk melakukan pemeriksaan dan membuat laporan pengecekan. QA mendokumentasikan hasil inspeksinya sedangkan QC memiliki tugas melakukan pemeriksaan sesuai dengan prosedur yang dibuat dan disahkan oleh QA.

Dalam bidang pendidikan, QC dan QA dipraktikkan oleh pengawas sekolah dan secara melekat oleh kepala sekolah pada satuan pendidikan. Sementara QA secara kelembagaan dilakukan oleh LPMP (Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan). Tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan standar nasional pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang terkait QC, yaitu menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, melaksanakan evaluasi diri sekolah, melaksanakan evaluasi dan pengembangan kurikulum, mengevaluasi pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan, dan menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah. Coates (2005) menyatakan penentuan QC perlu mempertimbangkan cara dan potensi siswa terlibat dengan aktivitas yang mungkin mengarah pada pembelajaran yang produktif.

Sementara itu, LPMP sesuai dengan namanya mempunyai tugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah di provinsi. LPMP melaksanakan supervisi, pemetaan, pengembangan, dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan dasar dan menengah.

Selanjutnya, tentang *Total Quality Control* (TQC), Ishikawa (1982) menyatakan TQC adalah revolusi pemikiran dalam manajemen. Praktik pengendalian mutu adalah mengembangkan, merancang, memproduksi, dan melayani produk bermutu yang paling ekonomis, paling berguna, dan selalu memuaskan konsumen. Untuk memenuhi tujuan ini, semua orang dalam organisasi harus berpartisipasi dan mempromosikan kendali mutu termasuk eksekutif puncak, semua divisi dalam organisasi, dan semua karyawan.

Salah satu teknik TQC yang cukup dikenal yaitu *just-in-time* (JIT). Di pabrik, *JIT manufacturing* berusaha menghilangkan persediaan suku cadang dan bahan dengan menyelaraskan setiap aspek proses perakitan dari awal hingga akhir. Bahan mentah tiba di tempat kerja sesuai dengan jadwal produksi, yang kemudian diubah menjadi pekerjaan yang sedang berlangsung. Jadwal ini berfokus pada produksi barang dalam permintaan dan mengurangi persediaan tetap mereka. Karena komponen yang diperlukan untuk membuat produk habis, rangkaian bahan mentah berikutnya tiba tepat waktu dengan siklus produksi berikutnya, dan proses tersebut dimulai lagi. Lihat Gambar 2.1, yang memperlihatkan siklus *JIT manufacturing*.



**Gambar 2.1** Siklus JIT Manufacturing

Menurut Neyestani (2017), Feigenbaum adalah guru pertama yang memperkenalkan konsep (TQC) dan menerbitkan buku pertamanya *Quality Control Handbook* pada tahun 1951. Filosofi ini diadaptasi oleh Jepang dan konsep *Company Wide Quality Control* (CWQC). Feigenbaum cenderung pada sistem berbasis pencegahan dengan penekanan pada produk, layanan, desain proses dengan merampingkan kegiatan dari awal. Mekanisme sistem ini didasarkan pada dokumentasi dan audit untuk memastikan bahwa produk telah sesuai dengan standar yang ditentukan sebelumnya (misalnya ISO 9000). Feigenbaum menekankan pada peran penting semua anggota organisasi, tenaga ahli, staf, dan pekerja kebersihan dalam peningkatan mutu.

Selain perbedaan QC dan QA yang diuraikan di atas, Usman (2019) membedakan konsep dan praktik antara QC, QA, dan TQC seperti ditunjukkan pada Tabel 2.2.

Mutu merupakan satu hal yang selalu melekat sebagai indikator keunggulan dibelakang komponen pendidikan. Setiap membicarakan komponen pendidikan selalu ada embel-embel mutu dibelakangnya, misalnya komponen pembelajaran yang dibelakangnya selalu timbul pertanyaan kondisi mutunya. Begitu juga komponen fasilitas pendidikan, guru, siswa, dan sebagainya. Dahari dan Ya (2011) menyatakan selain sekolah berbahasa Inggris dan berbasis agama, terdapat faktor penting yang berkontribusi paling besar terhadap pilihan orang tua untuk anak-anak mereka. Faktor utama yang memengaruhi pilihan orang tua adalah *branding*, kepemilikan lembaga, keselamatan dan keamanan, mutu pengajaran, dan kebersihan.

**Tabel 2.2 Perbedaan QC, QA, dan TQC**

QC	QA	TQC
<p>Konsep paling tua.</p> <p>Pendeteksian dan pembuangan komponen produk yang tidak memenuhi standar.</p> <p>Proses terjadi setelah produk jadi.</p> <p>Dilakukan oleh inspektur atau pengawas.</p> <p>Dalam dunia pendidikan dilakukan melalui supervisi.</p> <p>Fokus pada pengujian produk.</p> <p>Bertanggung jawab kepada pengawas.</p> <p>Kriteria mutu terbatas.</p> <p>Menggunakan kontrol statistis.</p>	<p>Proses dilakukan sebelum dan selama proses untuk mencegah kesalahan.</p> <p>Pencegahan atau antisipasi kesalahan.</p> <p>Alat untuk menghasilkan produk tidak boleh cacat.</p> <p>Memenuhi produk dengan spesifikasi tidak berbuat kesalahan sejak awal hingga akhir (getting things right first time, every time).</p> <p>Pengakuan internal.</p> <p>Audit sistem mutu.</p> <p>Analisis sebab akibat.</p>	<p>Melebihi QC.</p> <p>Menciptakan budaya mutu, semua staf memuaskan pelanggan, dan struktur dibentuk untuk meningkatkan mutu.</p> <p>Memenuhi keinginan pelanggan.</p> <p>Menyangkut supplier dan pelanggan.</p> <p>Mengembangkan mutu secara terus menerus.</p> <p>Tanggung jawab semua anggota organisasi.</p> <p>Mengutamakan kerja tim yang sinergi.</p>

Pandangan terhadap mutu pendidikan juga mendapatkan pengaruh tren sosial ekonomi. Pada tahun-tahun terakhir, data terkait menunjukkan bahwa kesadaran pendidikan yang bermutu meningkat di kalangan siswa. Persentase siswa yang mengkhawatirkan biaya menurun. Hal ini menunjukkan bahwa siswa telah memahami fakta biaya pendidikan yang bermutu akan dikenakan biaya. Mereka harus membayar lebih banyak uang untuk studi tingkat yang lebih tinggi. Billaiya, Malaiya dan Parihar (2017) menyatakan bahwa siswa peduli dengan infrastruktur. Hal ini menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun siswa semakin memperhatikan mutu. Demikian pula kriteria pemilihan lembaga pendidikan terkait dengan pengaruh aspek mutu terhadap siswa. Siswa memilih lembaga pendidikan berdasarkan biaya, nama merek, infrastruktur, fasilitas yang tersedia, hasil atau prestasi siswa, bantuan karir, dan lain-lain.

## B. Deming

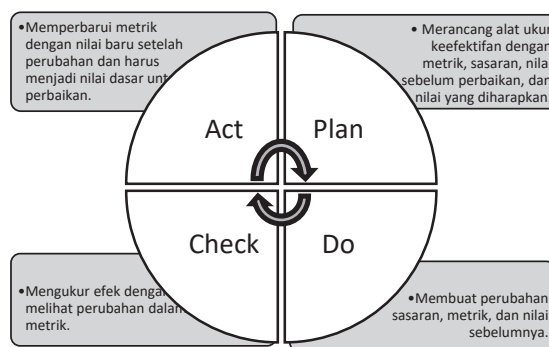
Dr. William Edwards Deming dikenal sebagai ahli Matematika, Statistik dan salah satu tokoh yang berpengaruh dalam perkembangan manajemen mutu. Buah pikirnya menjadi inspirasi bagi industri-industri di Jepang hingga mengalami pertumbuhan yang ekstensif. Ekonomi pasar bebas dan industrialisasi Jepang merupakan ketiga terbesar di dunia setelah Amerika Serikat dan China dalam istilah paritas daya beli internasional.



William Edwards Deming  
1900-1993

Deming dilahirkan di Sioux City, Iowa, Amerika Serikat pada 14 Oktober 1900. Pendidikannya di University of Wyoming dan meraih gelar sarjana dalam bidang teknik elektro (1921), magisternya di University of Colorado di bidang Matematika Fisika (1925), dan pendidikan doktoral di Yale University (1928) di bidang Matematika Fisika. Masa awal karir profesionalnya Deming pernah bekerja di Departemen Agrikultur, Amerika Serikat (USDA) (1927-1939) kemudian pindah bekerja di Biro Sensus pemerintah Amerika Serikat hingga 1946. Setelah keluar dari Biro Sensus, Edward Deming memulai pekerjaan barunya sebagai konsultan swasta dan pada saat yang bersamaan, beliau juga menjadi Profesor di bidang Statistik di New York University.

Kisah awal kesuksesannya di Jepang dimulai pada 1947 saat Jendral MacArthur, komandan tertinggi pasukan sekutu, menggunakan jasa beliau untuk melakukan sensus di Jepang. Selama proses sensus tersebut beliau banyak berteman dengan ilmuwan-ilmuwan serta insinyur-insinyur Jepang yang tergabung dalam serikat atau JUSE (*Japanese Union of Scientist and Engineers*). Ilmuwan JUSE tertarik untuk mempelajari *statistical process control* dan konsep *Quality Management* miliknya untuk di terapkan pada industri-industri di Jepang. Penghargaan Deming adalah penghargaan nasional bagi perusahaan atau individu yang mencapai prestasi di bidang pengendalian mutu. Penghargaan ini dimulai pada 1951, yang diselenggarakan dan diuji serta diberikan oleh JUSE. Secara eksponensial, Jepang mencapai pertumbuhan ekonomi tertinggi di dunia dari 1960 ke 1980-an.

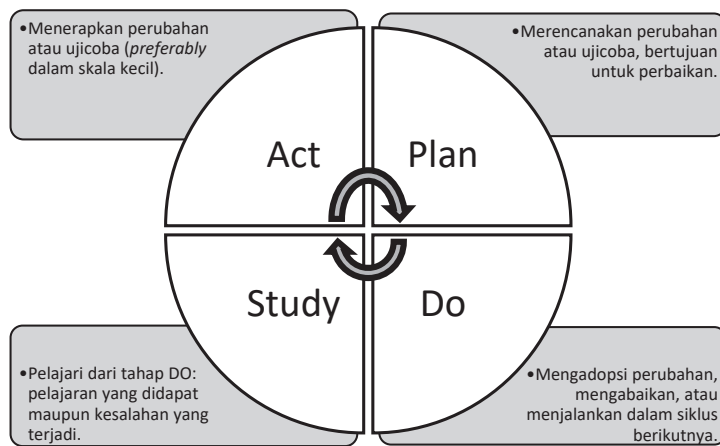


**Gambar 2.2** Siklus Plan-Do-Check-Act

Siklus PDCA berawal dari ceramah Dr. W. Edwards Deming di Jepang pada 1950 yang mengarah pada siklus *plan-do-check-act* atau PDCA. Siklus ini merupakan

bagian integral dari aktivitas lingkaran QC, QA, dan TQC Jepang. Deming (2000) memperkenalkan siklus Shewhart untuk pembelajaran dan peningkatan di AS pada 1986. Konsep siklus PDCA pertama kali diperkenalkan oleh Walter A. Shewhart (1939). Gambar 2.2 memperlihatkan siklus *plan-do-check-act*.

Siklus *plan-do-study-act* (PDSA) yang lebih singkat diperkenalkan Deming pada 1993. Gambar 2.3 memperlihatkan siklus *plan-do-study-act*. Pada tahun 1994, siklus PDSA disertai dengan tiga pertanyaan untuk membantu langkah perencanaan Siklus PDSA. Pada publikasi 1996 dan 2009, siklus PDSA diperluas untuk mencakup strategi dan metode untuk mengembangkan, menguji, dan menerapkan perubahan yang menghasilkan perbaikan. Versi ini disebut *Model for Improvement*.

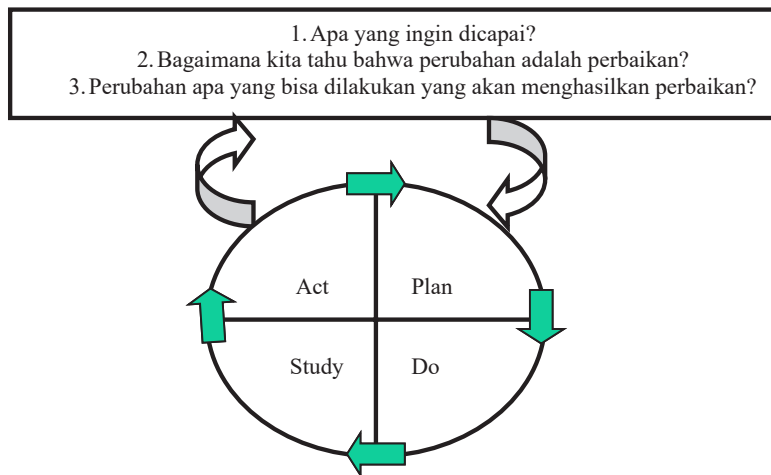


**Gambar 2.3** Siklus Plan-Do-Study-Act

*Check* pada PDCA ditekankan pada penilaian atau perbandingan kondisi yang ada pada sistem yang sedang berjalan dengan apa yang diharapkan. Adapun *study* pada PDSA memiliki sedikit perbedaan dengan *check*. *Study* nampaknya menekankan pada pembelajaran, yaitu kerangka kerja untuk mengembangkan, menguji, dan menerapkan perubahan yang mengarah pada peningkatan mutu dengan memoderasi dorongan untuk mengambil tindakan segera yang memungkinkan layanan untuk menguji perubahan dalam skala kecil dan membangun pembelajaran dari siklus pengujian secara terstruktur sebelum menerapkan perubahan sepenuhnya. Moen dan Norman (2010) menyatakan PDCA merupakan alat yang menekankan pada implementasi perubahan dan kepatuhan (*implementation and compliance*) sedangkan PDSA menekankan pada pembelajaran dan peningkatan atau perbaikan (*learning and improvement*).

*Model for Improvement* mendukung upaya peningkatan dalam cakupan penuh dari yang sangat informal hingga yang paling kompleks, misalnya pengenalan lini produk

atau layanan baru untuk organisasi besar. Penyertaan 3 pertanyaan harus familiar bagi semua orang yang menggunakan *The Improvement Guide*. Ketiga pertanyaan tersebut sangat membantu untuk penggunaan siklus PDSA di organisasi. Ketiga pertanyaan tersebut menjelaskan tujuan, ukuran, dan kemungkinan perubahan. Model ini mencoba menyeimbangkan keinginan dan penghargaan dari pengambilan keputusan dengan kebijaksanaan studi yang cermat sebelum mengambil tindakan. Gambar 2.4 memperlihatkan *Model for Improvement* dengan tiga pertanyaan kunci di awal siklus.



**Gambar 2.4** Model for Improvement

Buah pemikiran Deming sangat bermanfaat terhadap ilmu manajemen terutama terkait mutu pada organisasi. Moen dan Norman (2010) menyatakan PDCA, PDSA, dan *Model for Improvement* berakar pada metode ilmiah dan filosofi sains yang telah berkembang selama lebih dari 400 tahun. *Model for Improvement* adalah evolusi penting dari siklus PDCA. Pengalaman model ini – sejak pengembangannya pada 1994 – menunjukkan bahwa

1. Dapat diterapkan untuk semua jenis organisasi dan untuk semua kelompok dan tingkatan dalam organisasi;
2. Memberikan kerangka kerja untuk penerapan metode dan alat perbaikan yang dipandu oleh teori pengetahuan;
3. Mendorong perencanaan untuk didasarkan pada teori. Teori mengarah pada pertanyaan-pertanyaan yang tepat yang memberikan sebagai dasar pembelajaran. Pertanyaan mengarah pada prediksi yang memandu pengguna dalam mengidentifikasi data, metode, dan alat yang diperlukan untuk menjawab



- pertanyaan relatif terhadap teori yang digunakan serta menekankan dan mendorong proses pembelajaran berulang, pembelajaran deduktif, dan induktif;
4. Memungkinkan rencana proyek untuk beradaptasi saat pembelajaran terjadi;
  5. Menyediakan cara sederhana bagi seseorang untuk memberdayakan diri sendiri dalam mengambil tindakan fungsional dalam tradisi pembelajaran pragmatis; serta
  6. Memfasilitasi penggunaan kerja tim untuk melakukan perbaikan.

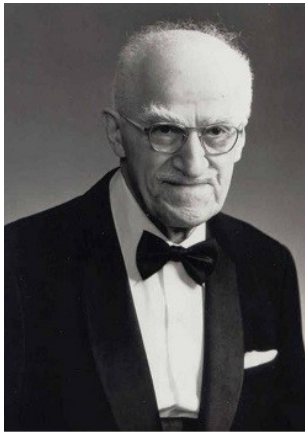
Deming mengenalkan prinsip 14 poin yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan mendalam untuk menanggapi kegagalan dan meningkatkan efektivitas serta mencapai peningkatan berkelanjutan. Prinsip gagasannya, meliputi penciptaan kesadaran di seluruh organisasi, kebutuhan untuk meningkatkan produk dan proses, pemberhentian pemeriksaan masal, pelatihan karyawan dan pendidikan manajer, manajer dan tim yang bermutu dengan pengetahuan yang cukup tentang semua sistem organisasi, dan mencapai nol kesalahan dalam proses dan produk. Manfaat pelaksanaan prinsip ini yaitu menawarkan produk tanpa minus, optimalisasi proses produksi, perubahan budaya organisasi, kemandirian karyawan, visi bersama, pengurangan biaya, dan profitabilitas.

Pada praktik pendidikan, pemanfaatan PDCA, PDSA, dan *Model for Improvement* digunakan untuk mengukur mutu pendidikan. Feri dan Jusuf (2016) menyatakan mutu pendidikan adalah derajat keberhasilan seluruh faktor yang terlibat untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Mutu pendidikan ditentukan oleh pihak institusi pendidikan dan harus disesuaikan dengan kebutuhan serta harapan masyarakat yang cenderung berkembang sesuai dengan kemajuan zaman. Kecenderungan kebutuhan dan harapan masyarakat yang terus berkembang menuntut lembaga pendidikan meningkatkan mutu lulusannya agar sesuai dengan tuntutan masyarakat.

### C. Juran

Juran lahir dari sebuah keluarga Yahudi pada 1904 di Brăila, Rumania, dan tinggal di Gura Humorului. Pada 1912, ia bermigrasi ke Amerika bersama keluarganya kemudian menetap di Minneapolis, Minnesota. Juran berprestasi di sekolah, terutama di bidang Matematika. Dia adalah seorang juara catur pada usia dini dan mendominasi catur di Western Electric. Juran lulus dari Minneapolis South High School pada 1920. Selama Perang Dunia II, Juran menjabat sebagai administrator di Administrasi Pinjam-Meminjam milik pemerintah dan pada akhir perang memilih untuk tidak kembali

ke Bell demi melanjutkan pekerjaannya di bidang mutu. Juran dianggap oleh banyak orang sebagai bapak dari banyak teknik manajemen mutu yang masih digunakan dalam industri saat ini.



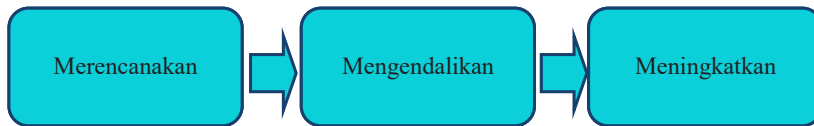
Joseph M. Juran  
1904-2008

Edisi pertama Quality Control Handbook Juran dari awal 1950 berisi penjelasan yang jelas tentang pentingnya mutu ekonomi. Juran mendefinisikan mutu dalam dua cara berbeda, sebagai sekumpulan fitur yang memuaskan pelanggan atau sebagai sesuatu yang bebas dari kekurangan (Bisgaard, 2008).

Prinsip manajemen mutu utama Juran disebut dengan Prinsip Pareto. Prinsip Pareto – juga dikenal luas sebagai aturan 80/20 – mengikuti pengamatan Vilfredo Pareto (ahli ekonomi, insinyur, ahli sosiologi, pengamat politik, sekaligus seorang filsuf kebangsaan Italia) yang studinya menunjukkan bahwa 80 persen tanah di Italia dimiliki oleh 20 persen penduduk. Juran menyadari bahwa aturan 80/20 yang sama juga dapat diterapkan pada masalah mutu. Ia menciptakan frasa *segelintir orang penting dan banyak yang remeh* untuk menyampaikan bahwa sebagian kecil dari akar penyebab dapat mengakibatkan persentase masalah atau cacat yang tinggi.

Prinsip tersebut berlaku dalam konteks lain sehingga menjadikannya prinsip yang universal. Misalnya, 20 persen dari produk organisasi dapat mencapai 80 persen dari keuntungannya, atau 20 persen anggota tim dapat berkontribusi hingga 80 persen dari hasil yang berhasil dalam proyek tertentu. Dalam hal pengendalian mutu, analisis Pareto dapat membantu mengidentifikasi faktor mana yang menyebabkan efek terbesar dalam organisasi. Selanjutnya, informasi tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan mutu proses.

Menurut teori mutu Juran, organisasi harus merencanakan, mengontrol dan meningkatkan mutu dalam setiap tugas yang dikembangkan oleh mereka (J. M. Juran, 2001). Bisgaard (2008) menyatakan bahwa Juran mendefinisikan mutu produk sebagai kumpulan dari atribut yang memecahkan masalah pelanggan dan memuaskan mereka. Selain itu, ia mengembangkan teori mutu yang paling mendasar, yakni *biaya mutu*. Teori ini menekankan bahwa tidak akan ada biaya yang dikeluarkan jika organisasi tidak memiliki masalah mutu. Warisan Juran mengingatkan pada sebuah trilogi, yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu.



**Gambar 2.5** Trilogi Juran

Ketiga elemen tersebut adalah perencanaan mutu (tahap desain), kontrol mutu (inspeksi berkelanjutan untuk memastikan bahwa proses terkendali) dan peningkatan mutu (termasuk penyempurnaan proses secara proaktif untuk meningkatkan proses). Tujuan trilogi ini yaitu mencapai produk dengan banyak fitur dan kekurangan minimal, mengatur manajemen mutu dalam organisasi, dan mencapai peningkatan berkelanjutan. Trilogi ini dapat meminimalisir ketidakpuasan pelanggan, pengurangan biaya, optimalisasi kinerja organisasi, efisiensi, dan profitabilitas. Pada Gambar 2.5, kita dapat melihat ilustrasi trilogi Juran.

Trilogi Juran diterapkan secara berurutan dengan mengembangkan metrik dan mekanisme kontrol di awal siklus. J. Juran dan Godfrey (1998) menyatakan bahwa untuk memiliki barang yang bermutu, organisasi harus ahli dalam perencanaan. Organisasi juga harus mendesain semua produk sesuai dengan fitur dan spesifikasi yang diberikan oleh pelanggan, mengembangkan proses yang memiliki kapasitas untuk membuat produk yang dirancang, mengembangkan metrik dan mekanisme kontrol melalui proses – inspeksi dan pengujian – serta mengevaluasi hasil akhir. Bisgaard (2008) menyatakan untuk meningkatkan mutu produk, organisasi harus berinvestasi pada infrastruktur yang memadai dan mewaspadai hasil evaluasi karena hal itu mengarahkan organisasi untuk memperbaiki kesalahan dalam proses, berada di dalam batas, menghindari kekurangan dan meningkatkan mutu antara proses dan produk jadi.

Perencanaan mutu mengarah pada peningkatan mutu dan penerapan praktis. Juran mengatakan bahwa ‘semua peningkatan mutu terjadi proyek demi proyek dan tidak dengan cara lain’ (Sallis, 2005). Menurut Juran, untuk mengembangkan peta jalan menuju perencanaan mutu yang baik, memerlukan langkah-langkah, sebagai berikut (1) identifikasi pelanggan, (2) Identifikasi kebutuhan pelanggan, (3) penerjemahan kebutuhan pelanggan ke bahasa kita, (4) pengembangan produk yang dapat menjawab kebutuhan tersebut, (5) optimalisasi fitur produk untuk memenuhi kebutuhan kita juga kebutuhan pelanggan, (6) pengembangan proses yang mampu menghasilkan produk, (7) optimalisasi proses, (8) pembuktian potensi proses yang menghasilkan produk, (9) kondisional, dan (10) transfer proses ke operasi.

## D. Crosby



**Philip Crosby**  
1926-2001

Philip Bayard Crosby, lahir di West Virginia 1926. Crosby merupakan seorang pengusaha, penulis, dan dikenal sebagai guru mutu yang berpengaruh. Ia terkenal karena konsep manajemen mutunya. Karyanya *Quality is Free*, *Zero Defects*, *Four Absolutes of Quality*, juga menambahkan buku seperti *Quality is Free: The Art of Making Quality Sure* dan *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*.

Crosby bertugas di Angkatan Laut selama Perang Dunia II dan diperpanjang lagi selama Perang Korea. Di sela-sela itu, dia memperoleh gelar dari Ohio College of Podiatric Medicine. Seiring bertambahnya pengalaman sejak 1957, Philip Crosby melanjutkan karirnya dengan bekerja sebagai manajer kendali mutu di Martin Marietta Corporation selama kurang lebih sepuluh tahun. Dalam pekerjaan ini, Philip Crosby bertanggung jawab atas mutu proyek rudal Pershing, yakni rudal balistik dua tahap berbahan bakar padat yang akan menggantikan rudal yang sebelumnya digunakan di Amerika Serikat tetapi juga dari berapa negara Eropa. Sebagai manajer kendali mutu, ia membuka pintu ke jalur karir yang berkaitan dengan mutu. Sejak 1965 ia bekerja sebagai direktur dan wakil presiden di ITT Corporation.

Sebagai hasil dari minat yang ditunjukkan pada mutu, ia meninggalkan ITT Corporation untuk mendirikan perusahaan konsultannya, Philip Crosby Associates Incorporated, dan mulai mengajarkan prinsip-prinsip dan praktik mutu organisasi seperti yang ditetapkan dalam bukunya. Pada 1991, dia pensiun dari Philip Crosby Associates untuk meluncurkan Career IV Inc, sebuah konsultan yang memberikan nasihat tentang pengembangan eksekutif senior.

Untuk hasil yang baik, dibutuhkan tindakan cermat dari awal. Crosby (1980) menyatakan untuk melakukan hal-hal dengan benar sejak awal agar tidak perlu mengeluarkan biaya perbaikan. Baik mengelola pabrik besar maupun menjalankan bisnis kecil sendiri, Crosby menerapkan prinsip kontrol mutu yang sederhana. Hal ini dianggap mampu meningkatkan keuntungan dan karier. *Quality is Free* berarti menetapkan program yang mudah diterapkan, menggunakan riwayat kasus aktual untuk mendemonstrasikan seberapa baik kontrol mutu bekerja, dan menyediakan alat penting untuk sukses.

Mutu, tegas Crosby (1988), bukanlah tidak berwujud atau tidak dapat diukur. Ini adalah keharusan strategis yang dapat diukur dan digunakan kembali untuk meningkatkan keuntungan. Tingkat mutu atau cacat yang dapat diterima dan tindakan pengendalian mutu tradisional menunjukkan bukti kegagalan daripada jaminan keberhasilan. Penekanannya, bagi Crosby (1984), adalah pada pencegahan, bukan inspeksi dan penyembuhan. Tujuan peningkatan mutu untuk memenuhi persyaratan tepat yang waktu, pertama kali dilakukan, dan setiap saat dikerjakan. Dia percaya bahwa tanggung jawab utama untuk mutu yang buruk terletak pada manajemen, bahwa manajemen perlu meniupkan irama motivasi untuk inisiatif mutu dari atas.

Pendekatan Crosby (1988) terhadap mutu tidak ambigu. Dalam pandangannya mutu baik, buruk, tinggi, dan rendah adalah konsep yang tidak ada artinya. Dan yang dimaksud mutu adalah kesesuaian dengan persyaratan. Produk yang tidak sesuai adalah produk yang gagal ditentukan atau gagal dikontrol oleh manajemen. Biaya ketidaksesuaian sama dengan biaya tidak melakukannya dengan benar pada kali pertama dan tidak menghilangkan cacat apa pun dalam proses.

Nihil cacat tidak berarti bahwa orang tidak pernah membuat kesalahan. Namun, organisasi tidak boleh memulai dengan tunjangan atau target di bawah standar dengan kesalahan sebagai ekspektasi bawaan. Sebaliknya, pekerjaan harus dilihat sebagai rangkaian kegiatan atau proses yang ditentukan oleh persyaratan yang jelas yang dilaksanakan untuk menghasilkan hasil yang diidentifikasi.

Sistem yang memungkinkan terjadinya kesalahan – sehingga hal itu harus dilakukan lagi – dapat menghabiskan biaya organisasi antara 20% dan 35% dari pendapatan mereka, menurut perkiraan Crosby.

Untuk menghindari kesalahan, Crosby (1984) mengenalkan – yang kemudian populer – 14 prinsip mutu Philip B. Crosby. Prinsip tersebut, yaitu komitmen manajemen (*management commitment*), tim peningkatan mutu (*quality improvement team*), pengukuran mutu (*quality measurement*), mengukur biaya mutu (*the cost of quality*), membangun kesadaran mutu (*quality awareness*), kegiatan perbaikan (*corrective actions*), perencanaan tanpa cacat (*zero defect planning*), pelatihan pengawas (*supervisor training*), hari tanpa cacat (*zero defect day*), penyusunan tujuan (*goal setting*), penghapusan sebab kesalahan (*error-cause removal*), pengakuan (*recognition*), dewan-dewan mutu (*quality councils*), dan lakukan lagi (*do it over again*).

Penelitian yang dipublikasikan tentang penerapan *Total Quality Management* (TQM) menggunakan 14 prinsip Crosby masih sangat terbatas. Untuk mengisi kesenjangan ini, Agrawal (2019) melakukan analisis pemodelan struktural interpretatif (ISM) dan

*Matrix Impact Cross-Reference Multiplication Applied to a Classification* (MICMAC) yang telah dirancang untuk memprioritaskan, mengurutkan, dan mengkategorikan variabel untuk menemukan ketergantungan dan daya penggerak variabel-variabel ini. Hasil investigasi mengungkapkan (1) prinsip komitmen manajemen, tim peningkatan mutu, kesadaran mutu, pelatihan supervisor, penetapan sasaran, dan biaya evaluasi mutu merupakan persyaratan strategis; (2) Prinsip tindakan korektif, hari tanpa cacat, dan penghapusan penyebab kesalahan adalah persyaratan taktis; dan (3) Prinsip pengakuan, pengukuran mutu, dewan mutu, dan lakukan lagi merupakan persyaratan operasional untuk aplikasi *total quality management*.

Praktik mutu Crosby ini dalam pendidikan, oleh Thareja (2017) dinyatakan dalam perumpamaan bahwa *'bangunan yang kuat akan didirikan hanya di atas fondasi yang lebih kuat'* berlaku serta akan mendapatkan penjelasan yang jauh lebih baik jika dasar-dasarnya bermutu. Untuk pengembangan orang yang kompeten, lembaga atau organisasi yang unggul mendukung mereka bersama dengan proses mutu mereka yang dapat memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Mutu harus berada di atas perintah (orang yang kompeten sebagai sumber daya) yang menandakan produk telah melalui proses (pendidikan). Karena fitur operasi di antara keduanya adalah mutu, maka penting untuk memulai diskusi dengan mendefinisikan mutu dalam pengembangan organisasi.

Resep mutu ditimbang dalam sistem pendidikan dapat dilakukan dengan pendekatan tiga atribut, di antaranya transformasi, hasil, dan permintaan pelanggan. Ketiga atribut tersebut adalah mandat keunggulan dari badan akreditasi atau pemberi kerja. Atribut yang terakhir dicari baik oleh calon pelanggan lembaga pendidikan (siswa) maupun oleh pengusaha ialah konsumen produk.

Pada institusi pendidikan, praktik manajemen mutu Crosby menunjukkan pola hubungan dengan pelbagai elemen dan kinerja organisasi. Abd. Rahim (2014) mengungkapkan bahwa praktik manajemen mutu memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi dan elemen berorientasi manusia (kepuasan) sedangkan elemen berorientasi manusia (komitmen) ditemukan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi. Terdapat keterkaitan di antara semua konstruksi elemen berorientasi manusia (kepuasan, komitmen, loyalitas) didukung. Untuk uji mediasi, praktik manajemen mutu dan elemen berorientasi manusia (komitmen) memiliki hubungan yang positif dan signifikan melalui efek mediasi dari elemen berorientasi manusia (kepuasan). Bahwa elemen berorientasi manusia (komitmen dan loyalitas) ditemukan tidak memediasi hubungan antara praktik manajemen mutu dan kinerja organisasi.



Praktik manajemen mutu untuk meningkatkan kinerja organisasi menjadi fenomena global dan tuntutan baru pada sistem pendidikan. Sahney, Banwet dan Karunes (2004) menyatakan sejalan dengan transformasi sosial-ekonomi dan budaya yang telah menempatkan tuntutan baru pada sistem pendidikan, dalam hal tanggung jawab dan akuntabilitas yang lebih besar dan harapan yang meningkat oleh para pemangku kepentingan, sistem telah ditekan untuk mengalihkan fokusnya dari satu ekspansi kuantitatif ke penekanan mutu. Pergeseran dan perubahan seperti itu disaksikan tidak hanya di negara maju, tetapi juga di negara berkembang.

## E. Peters



Tom Peters  
1942 (usia 78)

Mengutip dari situs pribadinya, dikatakan Peters lahir di Baltimore pada 1942 ‘dengan tongkat lacrosse di satu tangan dan dayung di bahu saya’. Peters tinggal di California, terutama di Silicon Valley (di mana dia termasuk dalam daftar “100 orang paling berkuasa di Silicon Valley”), dari 1965–2000. Tom Peters adalah lulusan teknik sipil dari Cornell [BCE, MCE]. Dia termasuk dalam buku *The 100 Most Notable Cornellians* dan mendapatkan gelar MBA dan Ph.D. dalam bisnis di Stanford; dia memegang gelar doktor kehormatan dari University of San Francisco, State University of Management in Moscow, dan dia telah dihormati oleh lusinan asosiasi di bidang seperti

manajemen, kepemimpinan, mutu, sumber daya manusia, layanan pelanggan, inovasi, pemasaran, dan desain.

Di Angkatan Laut AS dari 1966-1970, Peters melakukan dua penempatan ke Vietnam (sebagai insinyur tempur di Angkatan Laut Laut) dan menganggapnya sebagai ‘selamat dari tur di Pentagon’. Dia adalah penasihat penyalahgunaan narkoba Gedung Putih/OMB pada 1973–1974. Kemudian, dia bekerja di McKinsey & Co. dari 1974–1981, menjadi mitra pada tahun 1979; ia juga ikut mendirikan praktik Keefektifan Organisasi McKinsey yang sekarang sangat besar. Pada 1981, Tom mendirikan Skunkworks Inc.

Tom Peters merupakan penulis yang produktif dengan banyak karya. Beberapa karya bukunya yaitu *The Excellence Dividend: Meeting the Tech Tide with Work That Wows and Jobs That Last* (2018), *The Little Big Things: 163 Ways To Pursue Excellence* (2010), *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*

(1992), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (1987), *A Passion for Excellence: The Leadership Difference* (with Nancy Austin) (1984), dan *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (with Robert H. Waterman, Jr.) (1982),

Kalimat favorit Tom adalah 'Jika bukan Keunggulan, apa? Jika bukan Keunggulan sekarang, kapan?' Kalimat itu telah menginspirasinya untuk menyatukan pemikirannya tentang pelbagai aspek keunggulan dan membuat seri *Excellence Now*. Seri *Excellence Now* dikembangkan dalam kemitraan dengan teman-temannya di New Word City. Hasilnya adalah sekelompok buku elektronik yang berisi gambar-gambar yang kuat untuk mencocokkan dan meningkatkan pesan Tom.

Tom Peters menekankan pentingnya merumuskan strategi bisnis yang efektif untuk mengembangkan organisasi yang dinamis. Dia mencatat pentingnya pemimpin yang memelihara semua hubungan dan berusaha secara sadar untuk menunjukkan rasa terima kasih kepada karyawan, pelanggan, dan mitra atas pekerjaan, bisnis, dan kesetiaan mereka. Strategi bisnis yang efektif yang dimaksud, berupa bertahan fokus pada suatu bidang (organisasi menghadapi masalah ketika melakukan ekspansi ke bidang baru di luar keahlian mereka), budaya inovasi, produktivitas melalui sumber daya manusia (manajemen berfokus untuk segera mengubah perilaku organisasi dengan cara yang bijaksana dengan memotivasi manusia), kebiasaan pemimpin (setiap pemimpin harus mengembangkan kebiasaan kepemimpinan yang baik dan memanfaatkan kebiasaan ini untuk meningkatkan organisasinya), nilai bersama (pentingnya nilai-nilai bersama dengan semua pekerja dalam sebuah organisasi), dan kekuatan strategis (keunggulan setiap saat akan mengarah pada kekuatan strategis dalam sebuah organisasi).



## F. Ishikawa



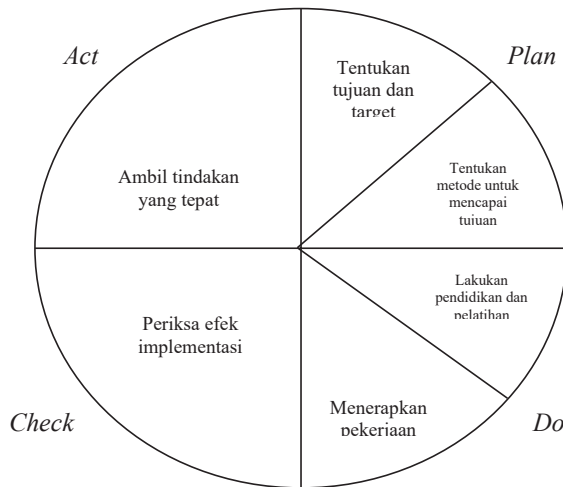
**Kaoru Ishikawa**  
1915-1989

Ishikawa lahir di Tokyo pada 1915. Kaoru Ishikawa merupakan anak tertua dari Ichiro Ishikawa. Ia lulus dari Universitas Tokyo pada 1939 dan meraih gelar sarjana teknik di bidang kimia terapan. Setelah lulus, Ishikawa bekerja sebagai staf teknis kelautan hingga 1941, sebelum pindah pekerjaan ke perusahaan Nissan Liquid Fuel hingga 1947. Ishikawa merupakan pioner quality management process di Kawasaki Shipyards, dikenal sebagai salah satu pencetus konsep manajemen modern.

Selain perkembangannya sendiri, Ishikawa menggambar dan menguraikan prinsip-prinsip dari guru mutu lainnya, terutama W. Edwards

Deming, pencipta model *plan-do-check-act*. Ishikawa memperluas empat langkah Deming menjadi enam langkah berikut: Tentukan target dan tujuan, Tentukan metoda pencapaian, Lakukan sosialisasi melalui pelatihan, Terapkan pekerjaan, Lakukan pemeriksaan dari implementasi yang berjalan, dan Lakukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Selain itu, Ishikawa menggambar dan menguraikan prinsip-prinsip mutu yang dipengaruhi oleh mesin, metode, pengukuran, bahan, tenaga kerja, dan lingkungan.. Dia ingin para manajer secara konsisten memenuhi kebutuhan konsumen; dari kebutuhan ini, semua keputusan lain harus berasal. Gambar 2.6 memperlihatkan pengembangan PDCA oleh Ishikawa.

Pengembangan Ishikawa (1976) juga memiliki gagasan diagram sebab & akibat (*cause & effect diagram*) atau disebut juga diagram *fishbone*, memelopori proses manajemen mutu di galangan kapal Kawasaki dan dalam prosesnya menjadi salah satu bapak pendiri manajemen modern. Diagram sebab & akibat digunakan untuk mengeksplorasi semua potensi atau penyebab nyata (atau masukan) yang menghasilkan efek (atau keluaran) tunggal. Penyebab disusun menurut tingkat kepentingan atau detailnya kemudian menghasilkan penggambaran hubungan dan hierarki peristiwa. Hal ini dapat membantu mencari akar penyebab, mengidentifikasi area yang mungkin bermasalah, dan membandingkan kepentingan relatif dari pelbagai penyebab.



**Gambar 2.6** Pengembangan PDCA oleh Ishikawa

Dasar untuk mencari akar penyebab, Liliana (2016) menyatakan teknik sebab & akibat menggunakan pendekatan berbasis diagram untuk memikirkan semua kemungkinan penyebab masalah, ini membantu untuk melakukan analisis situasi secara menyeluruh. Ada empat langkah: identifikasi masalahnya, cari tahu faktor utama yang terlibat, identifikasi kemungkinan penyebabnya, dan analisis diagram.

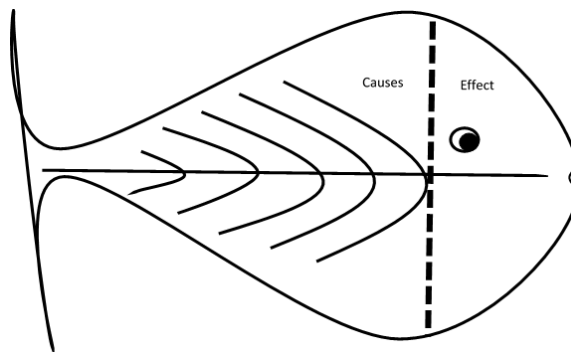
Faktor yang menjadi penyebab (*causes*) dikelompokkan ke dalam kategori utama untuk mengidentifikasi sumber variasi ini. Kategori biasanya meliputi:

- Manusia: Siapapun yang terlibat dalam proses;
- Metode: Bagaimana proses dilakukan dan persyaratan khusus untuk melakukannya, seperti kebijakan, prosedur, aturan, regulasi dan hukum;
- Mesin: Peralatan, komputer, perkakas, dan lain-lain yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan;
- Bahan: Bahan mentah, suku cadang, pulpen, kertas, dan lain-lain yang digunakan untuk menghasilkan produk akhir;
- Pengukuran: Data yang dihasilkan dari proses yang digunakan untuk mengevaluasi mutunya; dan
- Lingkungan: Kondisi, seperti lokasi, waktu, suhu, dan budaya dimana proses beroperasi.

Diagram Ishikawa diartikan sebagai representasi grafik yang menggambarkan secara skematis hubungan antara hasil tertentu dan penyebabnya. Efek yang dipelajari atau masalah negatif ada di kepala ikan dan potensi penyebab dan sub-penyebabnya

menentukan struktur tulang ikan. Oleh karena itu, diagram tersebut dengan jelas mengungkapkan hubungan antara masalah yang diidentifikasi dalam produk dan penyebab potensinya.

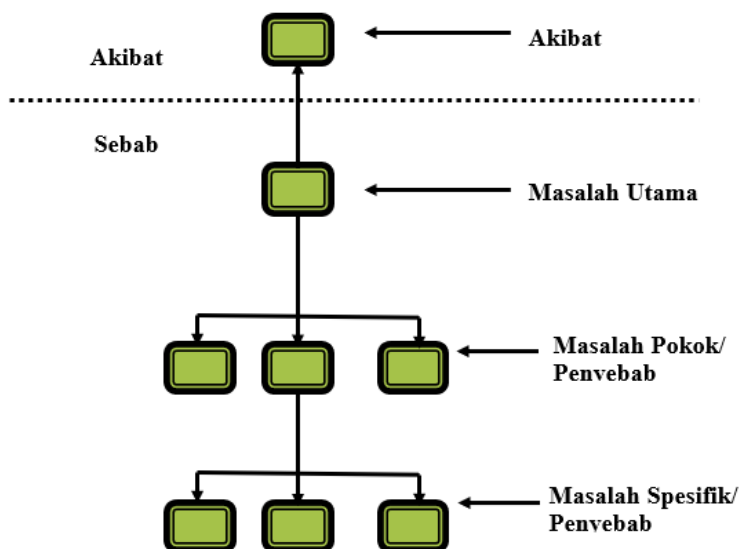
Best (2008) menyatakan saat ini, Kaoru Ishikawa terkenal karena diagramnya yang terlihat seperti tulang ikan, disebut dengan *fishbone diagram*. Diagramnya adalah alat praktis yang banyak digunakan oleh kelompok untuk mengatur pemahamannya tentang penyebab variasi dalam hasil pekerjaan mereka. Dia adalah pria sederhana yang melihat hubungan antara mutu tempat kerja dan kemakmuran. Produk bermutu tinggi akan laku, dan pembuatnya akan makmur. Jika pekerjaan dibuat sebagai pengalaman yang menggembirakan dan manusiawi, kemakmuran dan kegembiraan seperti itu mengarah pada perdamaian dunia.



**Gambar 2.7 Fishbone Diagram Ishikawa**

Berapa orang mungkin menganggap visi ini muluk-muluk, tetapi Ishikawa terlibat dalam mengubah industri Jepang setelah Perang Dunia Kedua untuk berfokus pada produk bermutu tinggi. Keadaan Jepang yang peduli dengan mutu ini mengarah pada kemakmuran. Revolusi mutu Jepang membangunkan seluruh dunia industri.

*Fishbone diagram*, lihat Gambar 2.7, seperti yang digambar oleh Kaoru Ishikawa, adalah cara klasik untuk menampilkan akar penyebab dari efek yang diamati. Diagram sebab & akibat juga dapat digambar sebagai diagram pohon, menyerupai pohon yang terbalik. Dari satu hasil atau batang, cabang meluas yang mewakili kategori utama masukan atau sebab yang menciptakan hasil tunggal itu. Cabang-cabang besar ini kemudian mengarah ke cabang-cabang penyebab yang lebih kecil dan lebih kecil sampai ke ranting di ujungnya.



**Gambar 2.8** Diagram Pohon Ishikawa

Struktur pohon memiliki keunggulan dibandingkan diagram gaya tulang ikan. Saat diagram tulang ikan menjadi semakin kompleks, menjadi sulit untuk menemukan dan membandingkan item yang memiliki jarak yang sama dari efek karena item tersebut tersebar di atas diagram. Dengan struktur pohon, semua item pada tingkat penyebab yang sama disejajarkan secara vertikal. Gambar 2.8 menunjukkan diagram pohon Ishikawa.

Sebab & akibat atau diagram pohon Ishikawa memberikan analisis masalah lebih mudah dan fokus dilakukan. Varzakas (2011) menyatakan penerapan Ishikawa (sebab & akibat atau diagram pohon) menghasilkan hasil yang konvergen sehingga memperkuat validitas kesimpulan yang diperoleh dari penilaian risiko.

Kemungkinan risiko dapat diminimalisir, Rodgers & Oppenheim (2019) menyatakan dengan memanfaatkan diagram sebab & akibat atau diagram pohon Ishikawa untuk membuat jaringan sebab-akibat, dan memanfaatkan metode elisitasi untuk memperkirakan kemungkinan skenario risiko dengan cara simulasi berbasis komputer. Hasilnya dengan memanfaatkan data dan keahlian kualitatif dapat digunakan untuk melakukan analisis statistik yang mendalam dapat untuk mengidentifikasi akar penyebab kritis dari masalah tertentu yang sedang diselidiki sebelum menghasilkan solusi.

## G. Malcom Baldrige Award

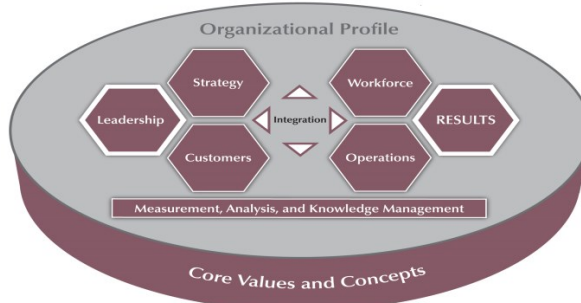
Penghargaan Kualitas Nasional Malcolm Baldrige adalah tingkat pengakuan nasional tertinggi untuk keunggulan kinerja yang dapat diterima oleh organisasi AS. Penghargaan

ini berfokus pada kinerja di lima bidang utama: hasil produk dan proses, hasil pelanggan, hasil tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola, serta hasil keuangan dan pasar. Organisasi tidak menerima penghargaan untuk produk atau layanan tertentu. Untuk menerima penghargaan, sebuah organisasi harus memiliki sistem yang menjamin perbaikan terus menerus dalam kinerja secara keseluruhan.

Organisasi menerima penghargaan untuk produk atau layanan tertentu, untuk menerima penghargaan tersebut, sebuah organisasi harus memiliki sistem itu yang baik. Sistem yang memastikan peningkatan berkelanjutan dalam kinerja keseluruhan dalam memberikan produk dan/atau layanan dan memberikan pendekatan untuk memuaskan dan menanggapi pelanggan dan pemangku kepentingan.

Mengutip dari laman Malcom Baldrige Award, manfaat menerapkan teknik penjaminan mutu ini yaitu: pelamar untuk *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) — mereka yang telah menerima penghargaan dan yang belum — mengatakan bahwa proses evaluasi Baldrige adalah salah satu penilaian kinerja terbaik, paling hemat biaya, dan terlengkap yang dapat ditemukan organisasi. Terdapat 18 penghargaan diberikan setiap tahun dalam enam kategori kelayakan: manufaktur, layanan, bisnis kecil, pendidikan, perawatan kesehatan, dan nirlaba. Penerima penghargaan harus berbagi informasi tentang praktik kinerja luar biasa mereka dengan organisasi AS lainnya, tetapi mereka tidak perlu berbagi informasi kepemilikan, meskipun mereka menyertakan informasi ini dalam aplikasi penghargaan mereka. Mekanisme utama untuk berbagi informasi adalah *Quest for Excellence® Conference* tahunan, dan *Baldrige Fall Conference* (diadakan bekerja sama dengan program lokal berbasis Baldrige di negara bagian). Berbagi di luar *Quest for Excellence® Conference* bersifat sukarela.

Tahun 1988 *Malcolm Baldrige National Quality Award* didirikan dalam *National Bureau of Standards* (kemudian NIST-The National Institute of Standards and Technology). Kemudian diadakan Award Criteria diterbitkan untuk manufaktur, layanan, dan bisnis kecil. Tahun 1988 pula Yayasan untuk *Malcolm Baldrige National Quality Award* didirikan.

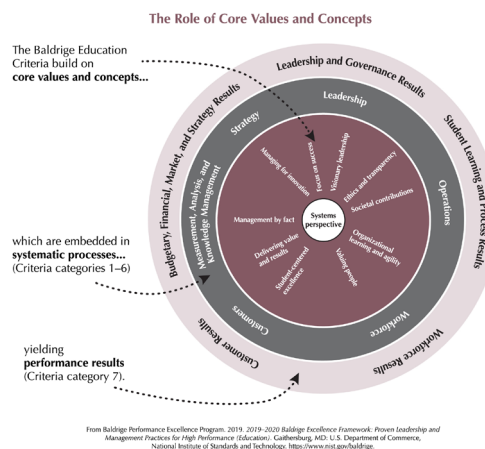


From Baldrige Performance Excellence Program. 2019. 2019–2020 Baldrige Excellence Framework. Proven Leadership and Management Practices for High Performance (Education). Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/baldrige>.

**Gambar 2.9** Aspek Penilaian Baldrige Award

Program Baldrige menjaga kerahasiaan identitas semua organisasi pelamar kecuali mereka menerima penghargaan atau kategori pengakuan praktik terbaik. Semua informasi yang dikirimkan oleh pelamar sebagai sangat rahasia, dan memiliki banyak protokol dan proses untuk melindungi pelamar dan memastikan integritas penghargaan.

*Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence* (MBECfPE) merupakan metode yang digunakan oleh sekitar 106 organisasi di seluruh dunia, menjadi panutan nasional, dan 25.000 orang/institusi telah menghadiri *Quest Conferences* (NIST, 2017). MBECfPE memotret kondisi suatu organisasi dengan menggunakan 7 (tujuh) kriteria yaitu: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen informasi dan pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus Operasi, dan Hasil-hasil. Gambar 2.9 memperlihatkan aspek-aspek penilaian Baldrige Award.

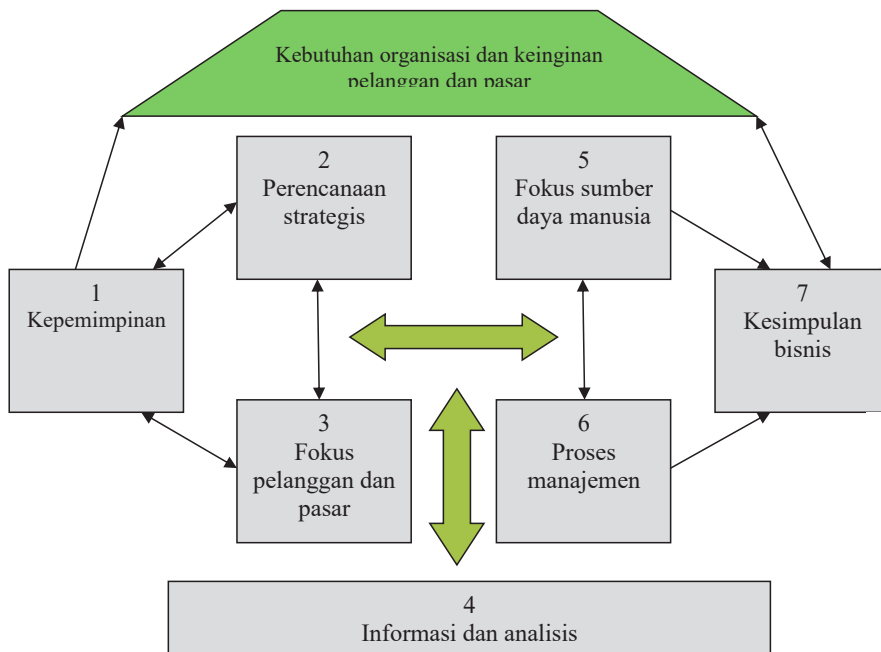


From Baldrige Performance Excellence Program. 2019. 2019–2020 Baldrige Excellence Framework. Proven Leadership and Management Practices for High Performance (Education). Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/baldrige>.

**Gambar 2.10** Nilai dan Konsep Inti Baldrige Award

Baldrige menyediakan kerangka kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mendapatkan hasil yang berkelanjutan. Apakah organisasi— besar atau kecil, jasa atau manufaktur, pendidikan atau perawatan kesehatan, pemerintah atau nirlaba, memiliki satu situs atau lokasi di seluruh dunia.

Organisasi menggunakan Baldrige untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam persaingan mereka. Lazaros et al., (2017) menyatakan Baldrige dapat diterapkan oleh suatu organisasi atau institusi dalam rangka menerapkan prinsip-prinsip *Total Quality Management* dan mencapai keunggulan. Baldrige membantu organisasi mengatasi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, manajemen proses. Ini menawarkan pendekatan manajemen komprehensif yang berfokus pada hasil di semua bidang, pembelajaran organisasi dan pribadi, dan berbagi pengetahuan. Gambar 2.11 memperlihatkan nilai dan konsep inti baldrige award.



**Gambar 2.10** Baldrige Quality Model  
**Gambar 2.11** Nilai Dan Konsep Inti Baldrige Award

Kriteria Baldrige merupakan kumpulan nilai dan konsep inti yang saling terkait. Keyakinan dan perilaku ini tertanam dalam organisasi berkinerja tinggi. Mereka adalah dasar untuk mengintegrasikan kinerja utama dan persyaratan operasional dalam kerangka kerja berorientasi hasil yang menciptakan dasar untuk tindakan, umpan balik, dan kesuksesan yang berkelanjutan. Amalia, Adrianto & Harrani (2008) menyatakan

kriteria penghargaan saat ini memiliki 3 peran penting dalam persaingan yang kuat di Amerika Serikat, yaitu untuk membantu meningkatkan kinerja, kapabilitas dan hasil organisasi; memfasilitasi komunikasi dan pembagian informasi antar organisasi dari se-gala jenis; serta melayani sebagai alat untuk memahami dan mengatur kinerja dan untuk memandu merencanakan dan kesempatan untuk belajar. Gambar 2.10 memperlihatkan Baldrige Quality Model.

**Tabel 2. 3** Skor Penilaian MBNQA

Kategori MBNQA	Poin	
Kepemimpinan (Leadership)		120
Kepemimpinan organisasi	80	
Tanggung jawab publik dan warga Negara	40	
Perencanaan Strategis (Strategic Planning)		85
Pengembangan strategi	40	
Penyebarluasan strategi	45	
Fokus Pasar dan Pelanggan		85
Pengetahuan pasar dan pelanggan	40	
Hubungan dan kepuasan pelanggan	45	
Informasi dan Analisis (Information and Analysis)		90
Pengukuran dan analisis kinerja organisasi	50	
Manajemen informasi	40	
Fokus Sumber Daya Manusia (Human Resource Focus)		85
Sistem-sistem kerja	35	
Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan	25	
Kesejahteraan dan kepuasan karyawan	25	
Manajemen Proses (Process Management)		85
Proses-proses produk dan pelayanan	45	
Proses-proses bisnis	25	
Proses-proses pendukung	15	
Hasil-hasil Bisnis (Business Results)		450
Hasil-hasil berfokus pelanggan	125	
Hasil-hasil pasar dan finansial	125	
Hasil-hasil sumber daya manusia	80	
Hasil-hasil keefektifan organisasi	120	
TOTAL NILAI (POIN)		1000

Kriteria pendidikan untuk keunggulan kinerja berupa profil organisasi yang berisi kepemimpinan (120 poin atau 12%), perencanaan strategis (85 poin 8.5%), fokus



pelanggan (85 poin 8.5%), pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, analisis, dan manajemen pengetahuan (90 poin 9%), fokus tenaga kerja (85 poin 8.5%), fokus operasi (85 poin 8.5%), dan hasil (450 poin 45%). Lihat Tabel 2.3 terkait skor penilaian MBNQA.

Menurut Renita & Maukar (2016), MBECfPE memiliki keunggulan seperti berdasarkan pengukuran hasil (450/1000), berdasarkan kategori kinerja (best practices), pemenang award menjadi “*model organizations*”, biaya yang efektif untuk mendapatkan umpan balik yang berharga dan berbasis resiko masa depan. Sedangkan kelemahannya adalah tidak terlalu membahas teknik, tidak menunjukkan tingkat kematangan/kapabilitas, dan dijalankan oleh sebagian besar relawan 80% organisasi tidak divisitasi. Wang et al., (2022) menyatakan Teknologi informasi (TI) dianggap sebagai kunci sukses. TI telah berkembang menjadi peran tingkat organisasi yang jauh melampaui dukungan teknologi dan fungsi penyimpanan informasi sebelumnya.

Untuk mencapai mutu yang baik, dilaksanakan melalui prinsip-prinsip mutu MBNQA, sebagai berikut: organisasi harus memiliki arahan dan fokus pelanggan, mutu dan performansi ditentukan oleh pelanggan, adanya kebutuhan pembelajaran organisasi-sional dan personal, pekerja dan partner merupakan kunci sukses organisasi, kesuksesan membutuhkan kapasitas untuk perubahan dan fleksibilitas, kepemimpinan membutuhkan orientasi masa yang akan datang, untuk membuat perubahan yang berarti membutuhkan inovasi, manajemen membutuhkan analisis berdasarkan fakta, pentingnya tanggung jawab publik, pengukuran performansi harus memfokuskan pada hasil, dan dibutuhkan sistem perspektif.

Nama Malcolm Baldrige disematkan, sebagai penghargaan kepada Menteri perdagangan Amerika Serikat (1981-1987) yang berkontribusi besar pada peningkatan mutu dalam pelbagai aspek jangka panjang di Amerika Serikat. Namanya diabadikan dalam bentuk penghargaan (*award*) mutu dalam kategori manufaktur, jasa, usaha kecil, pendidikan, dan kesehatan sejak 1987. Baldrige Award diciptakan sebagai motivasi dan keinginan setiap organisasi untuk bersaing secara sehat dalam hal peningkatan mutu.

## H. European Quality Award

Penerapan Malcolm Baldrige di Eropa dinamakan dengan *European Quality Award*. Thandapani, Gopalakrishnan, Devadasan & Muruges (2013) menyatakan *European Quality Award* (EQA) dikembangkan dengan mengacu pada kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dan karenanya banyak fitur MBNQA dan EQA yang sama atau mirip. Seperti di kasus MBNQA, pola skor 1.000 diikuti di EQA untuk melatih

penilaian diri. Persentase pembobotan sebagian besar MBNQA dan EQA kategori berkaitan erat satu sama lain. Misalnya, persentase Pembobotan kriteria kepemimpinan EQA dan MBNQA masing-masing sepuluh dan 12. Begitu juga kriteria EQA lainnya yaitu 'People', 'Policy and Strategy' dan 'Partnership dan Resources' memiliki bobot persentase yang sama atau mendekati dari kriteria serupa MBNQA. Hanya perbedaan besar yang ditemukan dalam kasus 'Hasil pelanggan'. Dalam hal ini, diberikan bobot 20% dalam EQA dan bobot 8,5% untuk MBNQA di bawah kriteria 'Fokus Pelanggan dan Pasar'. Perbedaan nyata lainnya terlihat pada bentuknya dari 'Hasil Kinerja Utama'. Dalam hal ini, diberikan pembobotan 15% di EQA dan hal yang sama diberikan bobot 45% di MBNQA.

Dibandingkan dengan MBNQA, EQA lebih berfokus pada hasil pelanggan daripada hasil kinerja utama. Prinsip-prinsip dalam EQA yaitu: fokus pada pelanggan, menjalin hubungan dengan supplier, pelibatan dan pengembangan orang, proses dan fakta, inovasi dan peningkatan yang berkelanjutan, kepemimpinan dan konsistensi tujuan, tanggung jawab publik, dan orientasi hasil. Adapun kriteria-kriteria dalam model EQA, yaitu: kepemimpinan, kebijakan dan strategi, manajemen sumber daya manusia, sumber, proses, kepuasan konsumen, kepuasan orang, dampak pada masyarakat, dan hasil.

*European Foundation for Quality Management* (EFQM) dibentuk pada tahun 1988, yang selanjutnya memprakarsai *European Quality Award* (EQA) dalam rangka mendorong perusahaan-perusahaan Eropa untuk berkompetisi di pasar global. EQA pertama kali diberikan pada tahun 1992.

Upacara Penghargaan Keunggulan EFQM pertama diadakan di Madrid pada tahun 1992, di hadapan mantan Raja Spanyol. Sejak itu, pelbagai organisasi mengukur kemajuan mereka dalam perjalanan mereka menuju Keunggulan, dengan tujuan mencapai tingkat tertinggi dengan mendaftar ke Penghargaan Keunggulan Global EFQM. EQA terdiri dari 2 bagian: (a) *European Quality Award*, yang diberikan kepada pelamar yang paling berhasil dalam bidang manajemen mutu di Eropa Barat; (b) *European Quality Prize*, diberikan kepada sejumlah perusahaan lain yang menunjukkan kemampuannya dalam manajemen mutu sesuai kriteria penghargaan.

EFQM memiliki jaringan mitra yang luas, anggota, dan lebih dari 50.000 pengguna di seluruh dunia. Untuk institusi pendidikan (seperti universitas dan sekolah), EFQM memiliki kategori khusus yang disebut *Academia*.

Terdapat 5 komponen utama Model EFQM, yaitu: (1) Budaya. Model ini mengakui bahwa memelihara budaya organisasi yang luar biasa adalah cara perusahaan mengelola dan menginspirasi karyawannya untuk memberikan tujuan dan nilai yang

berkelanjutan. Ini memadukan keyakinan, keragaman, lingkungan, dan nada organisasi; (2) Kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif menjaga organisasi tetap setia pada tujuan dan visinya, itulah sebabnya Model EFQM yang baru mendukung pendekatan ‘pemimpin di setiap level’ untuk memastikan pengambilan keputusan yang kuat, kolaborasi, dan kerja tim di setiap tim dan setiap proyek; (3) Transformasi dan Kinerja. Transformasi dan kinerja adalah koin dua sisi. Bagaimana Anda merangkul yang satu sambil mempertahankan yang lain? Di situlah Model EFQM baru menambahkan nilai, memberikan kerangka teruji untuk memberikan kesuksesan organisasi; (4) Fleksibel dan Adaptif. Tidak ada dua organisasi yang sama, dan inilah mengapa Model EFQM baru telah dibangun agar fleksibel dan adaptif untuk semua organisasi, terlepas dari ukuran atau sektornya, menyoroti jalan menuju kinerja luar biasa yang berkelanjutan; dan (5) Masa depan. Model EFQM baru telah dirancang dari pengalaman bertahun-tahun dalam mengubah pasar untuk memahami manfaat analisis organisasi, prakiraan masa depan, dan kecerdasan prediktif dalam mendorong transformasi sejati.

Kerangka EQA menetapkan lima prinsip, yaitu relevan, andal, efisien, positif, dan pembelajaran. Lima prinsip tersebut yang menopang fungsi EQA, untuk mencapai hasil yang tepat dan memainkan perannya dalam mengubah lanskap keterampilan.

Prinsip mutu juga dijadikan standar dalam pendidikan di Eropa, misalnya standar dan pedoman untuk jaminan mutu di Area Pendidikan Tinggi Eropa (ESG)’ diadopsi oleh para Menteri yang bertanggung jawab untuk pendidikan tinggi pada tahun 2005 menyusul proposal yang disiapkan oleh Asosiasi Eropa untuk Jaminan Mutu di Pendidikan Tinggi-*European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) dalam kerjasama dengan *European Students Union* (ESU), *European Association of Institutions in Higher Education* (EURASHE) dan *European University Association* (EUA). Sejak 2005, kemajuan yang cukup besar telah dibuat dalam jaminan mutu serta di lini tindakan Bologna lainnya seperti kerangka kualifikasi, pengakuan dan promosi penggunaan hasil pembelajaran, semua ini berkontribusi pada pergeseran paradigma menuju pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa.

## I. International Standart Organization (ISO) 9000

Standar International Standart Organization (ISO) 9000 pertama kali dibuat pada tahun 1987, dan ini terkait dengan Sistem Manajemen Mutu. Ini membantu organisasi memastikan mutu kepada pelanggan mereka dan pemangku kepentingan lainnya. Organisasi yang ingin disertifikasi sebagai ISO 9000 diaudit berdasarkan fungsi, produk, layanan, dan prosesnya. Tujuan utamanya adalah untuk meninjau dan memverifikasi

apakah organisasi mengikuti proses seperti yang diharapkan dan memeriksa apakah proses yang ada memerlukan perbaikan.

*International Standard Organization* (ISO) 9000 menetapkan persyaratan dasar untuk sistem manajemen mutu yang harus dipenuhi oleh organisasi untuk menunjukkan kemampuannya secara konsisten menyediakan produk dan layanan yang meningkatkan kepuasan pelanggan dan memenuhi persyaratan undang-undang dan peraturan yang berlaku. Standar ini dapat digunakan untuk sertifikasi/pendaftaran dan tujuan kontrak oleh organisasi yang mencari pengakuan atas sistem manajemen mutu mereka. ISO 9000 telah diatur dalam format yang ramah pengguna dengan istilah yang mudah dikenali oleh semua sektor bisnis.

ISO 9000 mengenal *Quality Management Principles*. Salah satu definisi dari “prinsip” adalah bahwa itu adalah keyakinan dasar, sesuatu dilakukan. “Prinsip manajemen mutu” adalah satu set keyakinan fundamental, norma, aturan dan nilai yang diterima sebagai kebenaran dan dapat digunakan sebagai dasar untuk manajemen mutu. *Management principles* (QMP) dapat digunakan sebagai landasan untuk memandu peningkatan kinerja organisasi. Standar ini dikembangkan dan diperbarui oleh pakar internasional ISO/TC 176, yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan memelihara standar manajemen mutu ISO.



**Gambar 2.12** Prinsip Manajemen Mutu ISO 9000

*Quality Management Principles* (International Organization for Standardization, 2015), yang dikenal sebagai tujuh prinsip manajemen mutu (lihat Gambar 2.12),

keterangannya yaitu: QMP 1–Fokus pelanggan. Fokus utama manajemen mutu adalah untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan berusaha untuk melebihi harapan pelanggan. QMP 2 – Kepemimpinan. Pimpinan di semua tingkatan menetapkan kesatuan tujuan dan arah serta menciptakan kondisi di mana orang terlibat dalam mencapai sasaran mutu organisasi. QMP 3–Keterlibatan orang. Orang yang kompeten, berdaya, dan terlibat di semua tingkatan di seluruh organisasi sangat penting untuk meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan dan memberikan nilai. QMP 4–Pendekatan proses. Hasil yang konsisten dan dapat diprediksi dicapai dengan lebih efektif dan efisien ketika aktivitas dipahami dan dikelola sebagai proses yang saling terkait yang berfungsi sebagai sistem yang koheren. QMP 5 – Peningkatan. Organisasi yang sukses memiliki fokus berkelanjutan pada peningkatan. QMP 6–Pengambilan keputusan berbasis bukti. Keputusan yang didasarkan pada analisis dan evaluasi data dan informasi lebih mungkin memberikan hasil yang diinginkan. QMP 7–Manajemen hubungan. Untuk kesuksesan yang berkelanjutan, organisasi mengelola hubungannya dengan pihak yang berkepentingan, seperti pemasok.

ISO 9000 adalah serangkaian, atau rumpun dari standar manajemen mutu, sedangkan ISO 9001 adalah standar di dalam keluarga tersebut. Rangkaian standar ISO 9000 juga berisi standar individual bernama ISO 9000. Standar ini menjelaskan dasar-dasar dan kosakata untuk sistem manajemen mutu/*Quality Management Systems* (QMS).

Standar seri ISO 9000 merupakan serangkaian standar internasional tentang manajemen mutu dan jaminan mutu yang dikembangkan untuk membantu organisasi secara efektif mendokumentasikan elemen sistem mutu yang akan diterapkan untuk mempertahankan sistem mutu yang efisien. Standar, yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1987, tidak spesifik untuk industri, produk atau jasa tertentu. Standar dikembangkan oleh Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO). Standar tersebut mengalami revisi besar-besaran pada tahun 2000 dan sekarang termasuk ISO 9000: 2005 (definisi), ISO 9001: 2008 (persyaratan), ISO 9004: 2009 (perbaikan berkelanjutan) dan ISO 9001: 2015 (manajemen risiko).

Pemanfaatan ISO 9001: 2015 dapat digunakan untuk organisasi apa pun, terlepas dari ukuran atau industrinya. Lebih dari satu juta organisasi dari lebih dari 160 negara telah menerapkan persyaratan standar ISO 9001 ke sistem manajemen mutu mereka. Sistem manajemen mutu didefinisikan sebagai sistem formal yang mendokumentasikan proses, prosedur, dan tanggung jawab untuk mencapai kebijakan dan tujuan mutu. Sistem manajemen mutu membantu mengoordinasikan dan mengarahkan aktivitas

organisasi untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan serta meningkatkan keefektifan dan efisiensinya secara berkelanjutan.

ISO 9001: 2015, standar internasional yang menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen mutu, adalah pendekatan yang paling menonjol untuk sistem manajemen mutu. Sementara berapa menggunakan istilah “QMS” untuk menggambarkan standar ISO 9001 atau kumpulan dokumen yang merinci SMM, sebenarnya mengacu pada keseluruhan sistem. Dokumen hanya berfungsi untuk mendeskripsikan sistem.

## J. Total Quality Management

*Total quality management* (TQM) telah menjadi pendekatan proses yang diterapkan secara luas untuk meningkatkan daya saing di seluruh dunia, tetapi dengan kesuksesan yang beragam. Pendekatan manajemen untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dengan semua anggota organisasi berpartisipasi dalam meningkatkan proses, produk, layanan, dan budaya tempat bekerja.

TQM adalah kerangka kerja manajemen yang didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi dapat membangun kesuksesan jangka panjang dengan upaya semua anggotanya, mulai dari pekerja tingkat rendah hingga eksekutif dengan peringkat tertinggi, fokus pada peningkatan mutu dan, dengan demikian, memberikan pelanggan kepuasan. TQM mengharuskan organisasi untuk fokus pada peningkatan berkelanjutan, atau *kaizen*. Ini berfokus pada perbaikan proses dalam jangka panjang, daripada hanya menekankan keuntungan finansial jangka pendek.

Banyak dari konsep ini hadir dalam sistem manajemen mutu modern, penerus TQM. Berikut 8 prinsip *total quality management*: berfokus pada pelanggan; (1) Keterlibatan total karyawan; (2) Berpusat pada proses; (3) Bagian fundamental dari TQM adalah fokus pada pemikiran proses; (4) Sistem terintegrasi; (5) Proses mikro menambahkan hingga proses yang lebih besar, dan semua proses digabungkan ke dalam proses bisnis yang diperlukan untuk menentukan dan menerapkan strategi; (6) Sistem bisnis yang terintegrasi dapat meniru kriteria *Baldrige Award* atau menggabungkan standar ISO 9000; (7) Pendekatan strategis dan sistematis; dan (8) perbaikan berkelanjutan; pengambilan keputusan berbasis fakta; dan komunikasi.

Prinsip-prinsip tersebut dianggap sangat penting untuk TQM sehingga banyak organisasi mendefinisikannya, dalam berapa format, sebagai seperangkat nilai inti dan prinsip yang digunakan organisasi. Metode untuk menerapkan pendekatan ini berasal dari ajaran para pemimpin bermutu seperti Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, dan Joseph M. Juran.



Pelaksanaan prinsip-prinsip total quality management menjadi garda terdepan untuk suksesnya kinerja organisasi. Samson & Terziovski (1999) menyatakan praktik TQM merupakan prediktor kinerja yang sangat kuat. Kategori kepemimpinan, manajemen orang dan fokus pelanggan adalah prediktor signifikan terkuat dari kinerja operasional. Faktor perilaku seperti komitmen eksekutif, pemberdayaan karyawan dan budaya terbuka dapat menghasilkan keunggulan kompetitif lebih kuat daripada alat dan teknik TQM seperti perbaikan proses, *benchmarking*, dan informasi dan analisis. Dalam intensitas latihan TQM menjelaskan proporsi yang signifikan dari varians dalam kinerja.

**Tabel 2.4** Perbedaan TQM dan TQC

TQM	TQC
<p>Penekanan ditempatkan pada target dan mencapai target secepat mungkin.</p> <p>Sistemnya sederhana dan lurus ke depan.</p> <p>Penyampaian informasi akurat.</p> <p>Proses dipertimbangkan setelah tujuan ditetapkan.</p>	<p>Penekanan ditempatkan pada proses dan perbaikan proses yang berkelanjutan.</p> <p>Partisipasi total diperlukan. Karyawan didorong untuk menghasilkan ide dan mengimplementasikannya.</p> <p>Fleksibel—proses dan metode dapat dengan mudah diubah.</p> <p>Targetnya tidak mutlak—bagus untuk pasar yang terus berubah.</p> <p>Kelemahan: Terkadang hasil akhirnya sangat berbeda dari target awal—karyawan cenderung melupakan tujuan karena terlalu fokus pada proses.</p>

Melalui TQM dengan partisipasi semua karyawan, termasuk pimpinan, organisasi mana pun dapat menciptakan produk (atau layanan) yang lebih baik dengan biaya lebih rendah, meningkatkan produktivitas, meningkatkan laba, dan membuat organisasi yang lebih baik. Sekilas TQM ini mirip dengan TQC, walaupun ada perbedaan yang jelas. Tabel 2.4 memperlihatkan perbedaan keduanya.

Untuk mendorong terlaksananya manajemen peningkatan mutu dalam organisasi pendidikan. Sallis (2005) menyatakan kontrol mutu total (*total quality control*), mutu layanan total (*total quality service*), perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), manajemen mutu strategis (*strategic quality management*), peningkatan sistematis (*systematic improvement*), mutu pertama (*quality first*), inisiatif mutu (*quality initiatives*), dan mutu layanan (*service quality*) adalah berapa dari sekian banyak istilah yang digunakan untuk menggambarkan apa yang dalam buku ini disebut TQM. Jika sebuah sekolah, misalnya, merasa ingin menamakan inisiatifnya ‘Murid Pertama’ atau ‘Program Peningkatan Sekolah’, maka sekolah itu merasa bebas untuk melakukannya. Bukan nama yang penting, tetapi dampak dari program mutu terhadap budaya sekolah. Murid dan

orang tua mereka tertarik pada perubahan yang ditimbulkannya, bukan pada inisiatif yang disebut.

## K. Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah adalah fitur kebijakan berupa otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada level sekolah dalam upaya untuk meningkatkan peran serta orang tua, siswa, guru, pejabat, kepala sekolah dan kelompok penerima manfaat dari masyarakat dan organisasi lokal. Untuk itu pelbagai upaya sekolah untuk meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah melalui redistribusi otoritas pengambilan keputusan sebagai sarana utama.

Usaha perbaikan terus didorong dan berkelanjutan yang didalamnya sekolah diberi kepercayaan mengelola sumber daya (personalia, dana dan peralatan/bahan) dalam pengembangan program pendidikan yang ditujukan untuk melayani kebutuhan siswa, personel sekolah mengembangkan program yang lebih meyakinkan karena mereka mengenal siswa dan kebutuhan mereka.

Pembahasan lebih lanjut mengenai manajemen berbasis sekolah ada pada pada separuh isi buku ini. Pembahasan meliputi komponen, fungsi/proses, kepemimpinan, peran serta masyarakat, dan menjamin akuntabilitas melalui audit manajemen berbasis sekolah.







## BAB 3

# STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa pengertian standar nasional pendidikan?
2. Apa tujuan standar nasional pendidikan?
3. Bagaimana standar nasional pendidikan sebagai indikator mutu layanan manajemen sekolah?

Layanan yang diberikan institusi pendidikan atau sering disebut dengan layanan manajemen sekolah belakangan ini menjadi salah satu fokus perhatian pemerintah, orang tua siswa, pemakai jasa pendidikan, dan masyarakat. Pemerintah melalui kebijakan-kebijakannya berusaha meningkatkan mutu layanan yang diberikan institusi pendidikan kepada masyarakat. Usaha perbaikan tersebut antara lain perluasan akses, standar nasional pendidikan, standar layanan minimal, perbaikan sarana dan prasarana, beasiswa, dekonsentrasi dana pendidikan, dan lain-lainnya. Perhatian masyarakat semakin besar terhadap pendidikan, terutama kesadaran terhadap kebutuhan mutu layanan manajemen sekolah yang baik. Standar nasional pendidikan dijadikan sebagai indikator mutu layanan manajemen sekolah (Triwiyanto, 2013).

Secara sederhana, unsur-unsur dalam pendidikan dapat diringkas menjadi dua aspek yang memengaruhi keberhasilan proses pendidikan, yaitu aspek yang berasal dalam diri individu yang sedang belajar, dan aspek yang berasal dari luar diri individu. Aspek yang terdapat di dalam individu dikelompokkan menjadi dua aspek, yaitu aspek psikis dan aspek fisik. Kedua aspek tersebut keberadaannya ada yang ditentukan oleh aspek keturunan, ada juga yang oleh aspek lingkungan, dan ada pula yang ditentukan oleh keturunan dan lingkungan. Sedangkan, aspek berasal dari luar individu dikelompokkan menjadi aspek lingkungan alam, pendidik, metode mengajar, kurikulum, program, metode pelajaran, sarana dan prasarana, dan kondisi sosial-ekonomi.

Aspek yang berasal dari luar individu diperlukan pengelolaan (manajemen) untuk mengarahkan pada tujuan pendidikan. Keberhasilan pengelolaan aspek-aspek tersebut meningkatkan mutu proses dan mutu hasil pendidikan. Peningkatan mutu tersebut tentu saja dapat diukur melalui adanya perbaikan-perbaikan efisiensi dan keefektifan pendidikan.

Standar sekolah yang baik akan memunculkan banyak alternatif aspek dan indikator untuk menentukan mutu pendidikan. Apabila aspek dan indikator tersebut diajukan kepada orang-orang sekitar, dapat dipastikan bahwa jawaban akan variatif. Ada yang langsung mengacu pada status sekolah bersangkutan. Mungkin ada juga yang memberikan sejumlah kriteria, seperti reputasi sekolah, kurikulum, 'nasib' lulusan (porsi di antara mereka yang diterima di sekolah favorit jenjang berikutnya atau jumlah mereka yang diterima di perusahaan elite), tingkat kesulitan tes masuk, rasio siswa dan pendidik, lokasi, SPP dan uang gedung, keunikan sekolah (sekolah internasional atau berbahasa asing), aktivitas ekstra kurikuler, dan bermacam-macam kriteria lainnya (Tjiptono, 2008).

Saat ini, pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dijawab melalui adanya standar nasional pendidikan. Standar nasional pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar ini bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk karakter serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Selain SNP, terdapat Standar Pelayanan Minimal (SPM), yaitu ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan pemerintahan wajib yang berhak diperoleh setiap warga negara secara minimal. Urusan pemerintahan wajib adalah urusan pemerintahan yang wajib diselenggarakan oleh semua daerah. Salah satu SPM tersebut yaitu pada bidang pendidikan.

## A. Pengertian Standar Nasional Pendidikan

Pendidikan melalui proses pembelajarannya menghasilkan produk dengan mutu lebih dari inputnya. Pendidikan bermutu mengacu pada sistem atau produk yang telah melewati sekumpulan kriteria atau prinsip tertentu. Mutu adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat pencapaian yang didapatkan melalui pendidikan. Pendekatan standar dalam menetapkan kriteria atau prinsip mutu mengandung arti bahwa mutu selalu dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Dengan demikian, menyiratkan pemeliharaan dan peningkatan standar dengan asumsi bahwa standar bersifat objektif dan mutu merupakan perubahan yang berkelanjutan. Mutu pendidikan yang baik dapat dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip, seperti efektif, efisien, pemberdayaan, pemerataan, berkelanjutan, kesesuaian, kesejahteraan, dan keselamatan.

Standar digunakan untuk mengukur tingkat keunggulan tertentu. *Cambridge Assessment International Education* (2009) menyatakan dalam penggunaan sehari-hari, konsep standar digunakan untuk mengkomunikasikan suatu hal telah mencapai tingkat keunggulan tertentu. Sistem bintang untuk hotel memberi tahu seberapa bagusnya pelanggan dapat mengharapkan kualitas akomodasinya.

Konsep untuk menerapkan standar pendidikan nasional berkisar dari proposisi umum bahwa (1) semua sekolah membantu siswa mencapai tingkat pembelajaran yang sama, serta (2) bahwa standar isi ditetapkan dan dievaluasi dalam survei berkala, seperti tes dan asesmen nasional. Sistem pendidikan sebagian besar merupakan organisasi publik yang beroperasi di sektor publik dibuat, didanai, dikendalikan, dan dikelola oleh

pemerintah dan masyarakat di bawah konstitusi dan undang-undang negara, dengan beberapa dukungan dan persyaratan keuangan di bawah undang-undang.

**Tabel 3.1** Standar Mutu Pendidikan Negara Commonwealth

Atribut	Deskripsi
Efektif	Pendidikan yang berbasis bukti, hemat biaya dan memberikan hasil yang diinginkan.
Memberdayakan	Pendidikan yang memungkinkan.
Adil	Pendidikan yang adil, dapat diakses oleh semua dan inklusif.
Berkelanjutan	Pendidikan yang dapat dipertahankan pada tingkat atau tingkat tertentu yang menyeimbangkan kebutuhan pembangunan sosial ekonomi dan lingkungan.
Kesesuaian	Pendidikan yang sesuai atau relevan dengan keadaan.
Kesejahteraan & Keamanan	Pendidikan yang melindungi dan meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan serta memperkuat ketahanan.

Sementara itu, lembaga pemerintah dan hukum memberlakukan standar yang ada dengan menentukan konten kurikulum, menyelenggarakan tes atau asesmen untuk melihat apakah siswa mengetahui konten tersebut, dan menerapkan penghargaan atau sanksi yang sesuai. Tabel 3.1 memperlihatkan contoh atribut standar mutu pendidikan yang diterapkan pada negara *commonwealth* (Commonwealth Secretariat, 2017).

Standar nasional pendidikan di Indonesia terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara terencana dan berkala. Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan.

Pengembangan standar nasional pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standardisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan. Saat ini standar nasional pendidikan diatur melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Tentu saja perkembangan pembangunan, kemajuan pendidikan, dan kebutuhan masyarakat akan menjadikan standar nasional pendidikan mengalami penyesuaian terus menerus.

Standar pengelolaan terdiri dari 3 bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah pusat. Lingkup standar nasional pendidikan meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar

sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Berikut pengertian pelbagai istilah terkait dengan standar. Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar kompetensi lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Standar sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Standar pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan keefektifan penyelenggaraan pendidikan. Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar siswa.

Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai acuan utama pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan.

Tahun 2021 pemerintah mengeluarkan kebijakan berupa Rapor Pendidikan, yang didasari oleh Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang kemudian diturunkan menjadi, Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Evaluasi Sistem Pendidikan Oleh Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah Terhadap Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Dan Pendidikan Menengah. Rapor Pendidikan adalah platform yang menyediakan data laporan hasil evaluasi sistem pendidikan sebagai penyempurnaan rapor mutu sebelumnya. Kebijakan evaluasi sistem

pendidikan yang baru lebih menekankan pada orientasi terhadap mutu pendidikan dan sistem yang terintegrasi.

Terdapat perbedaan istilah rapor mutu dan rapor pendidikan. Rapor mutu mengukur 8 indikator capaian pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan. Datanya bersumber dari Data Pokok Pendidikan (Dapodik) dan juga hasil pengisian (*input*) langsung oleh satuan pendidikan melalui aplikasi Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Sementara itu, rapor pendidikan mengukur indikator yang disusun berdasarkan *input*, proses, dan *output* pendidikan. Indikator tersebut diturunkan dari 8 standar nasional pendidikan. Satuan pendidikan tidak melakukan pengisian (*input*) data ke aplikasi, namun data diambil dari pelbagai sistem dan sumber data yang sudah ada, seperti Dapodik, Sistem Informasi Manajemen Pengembangan Profesional Berkelanjutan (SIMPKB), Asesmen Nasional (AN), Badan Pusat Statistik (BPS), dan sumber lain yang relevan

## B. Tujuan Standar Nasional Pendidikan

Standar nasional pendidikan sering dijadikan tolok ukur penilaian keberhasilan pendidikan oleh negara. Cambridge Assessment International Education (2009) menyatakan standar penilaian sangat berharga untuk mengkomunikasikan pencapaian pada tahap pendidikan tertentu dan cara hal tersebut dapat dibandingkan dengan pencapaian lainnya. Mereka memberikan tolok ukur yang tidak bergantung pada guru tertentu atau pada kefasihan penulis referensi. Di sekolah, mereka memberikan umpan balik kepada siswa dan guru tentang hal yang telah dikuasai dengan baik dan hal yang membutuhkan perhatian lebih lanjut. Umpan balik ini digunakan sebagai sumber perbaikan yang berharga dalam pengajaran dan pembelajaran untuk pelajar saat ini dan masa depan.

Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.

Sejak tahun 2021, pemerintah Indonesia melakukan Asesmen Nasional (AN) untuk jenjang pendidikan dasar sampai menengah. Asesmen Nasional adalah program evaluasi yang diselenggarakan oleh Kemdikbudristek untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan memotret input, proses, dan output pembelajaran di seluruh satuan pendidikan. Asesmen Nasional dilaksanakan dengan 3 instrumen, yaitu Asesmen Kompetensi Minimum (AKM Literasi, Numerasi), Survei Karakter, dan Survei Lingkungan Belajar.

## C. Standar Nasional Pendidikan sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah

Indikator mutu layanan manajemen sekolah didasarkan pada tujuan, prinsip, dan jenis layanannya. Standar nasional pendidikan dijalankan melalui pelbagai jenis layanan manajemen sekolah, yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut program.

Di Indonesia, standar nasional pendidikan sebagai indikator tujuan layanan manajemen sekolah, meliputi: (1) Layanan kurikulum dan pembelajaran sejalan dengan kebijakan standar pendidikan nasional, terutama sebagai dasar atau standar dalam proses pendidikan; (2) Kompetensi lulusan menjadi tujuan layanan siswa; (3) Layanan pendidik dan tenaga kependidikan bertujuan mencapai kinerja dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, menciptakan kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan; (4) Acuan penggunaan keuangan sekolah untuk pembiayaan program kegiatan sekolah dengan skala prioritas dan mengarahkan dana tepat pada sasaran kegiatan merupakan tujuan layanan keuangan pendidikan; (5) Layanan sarana dan prasarana bertujuan untuk memenuhi standar nasional yang ada; dan (6) Partisipasi masyarakat bertujuan untuk membantu sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Unsur mutu memiliki dimensi yang beragam, Commonwealth Secretariat (2017) menyatakan standar mutu pendidikan perlu dilihat dalam konteks budaya dan sistem kepercayaan di seluruh dunia yang memengaruhi kurikulum dan pendekatan dalam sistem pengajaran dan pembelajaran. Definisi singkat untuk “mutu” dalam pendidikan sulit untuk dicapai dan banyak definisi dapat ditemukan. Ketika mencari definisi, seseorang dengan mudah menemukan definisi dan deskripsi yang berhubungan dengan pendidikan dengan cara yang berbeda, atau yang berhubungan dengan faktor sistemik seperti mutu ujian atau sistem kualifikasi. Tak satu pun dari standar memenuhi kebutuhan akan serangkaian standar mutu yang menyeluruh. Tabel 3.2 memperlihatkan penerapan standar mutu berupa sistem dan deskripsi yang diterapkan pada negara-negara persemakmuran.



**Tabel 3.2 Penerapan Standar Mutu Pendidikan**  
(Berdasarkan Kerangka Kebijakan Pendidikan Negara Persemakmuran)

Sistem	Deskripsi
Tata Pemerintahan	Keinginan politik; undang-undang; kebijakan dan regulasi; perencanaan strategis; pembiayaan; organisasi; penjaminan mutu.
Advokasi	Kepemimpinan dan etika; mobilisasi sosial dan keterlibatan masyarakat; komunikasi.
Kapasitas	Pengembangan profesional pendidikan; kurikulum; infrastruktur dan teknologi; standar dan akreditasi; perencanaan tenaga kerja yang lebih luas.
Pengetahuan	Penelitian dan Pengembangan; inovasi; pemantauan dan evaluasi; diseminasi dan penyerapan; ICT dan pembelajaran online.
Pra-Sekolah	Sosialisasi dini anak; kesiapan siswa; koalisi yang efektif untuk pengiriman.
Sekolah dasar	Menjangkau yang paling sulit dijangkau; membangun literasi, berhitung dan sosialisasi; menyediakan yayasan untuk sekolah menengah; penilaian awal pembelajaran dan pengembangan; model peran gender; kebijakan bahasa; menangani faktor-faktor khusus berbasis gender dari ketidakhadiran anak.
Sekolah Menengah	Kebijakan yang berbeda untuk pendidikan menengah bawah dan atas; keseimbangan pengetahuan subjek; aman dan dapat diakses; menangani ancaman tertentu; menangani faktor-faktor khusus berbasis gender dari ketidakhadiran anak.
Dewasa	Pendidikan tersier, pendidikan teknis dan kejuruan dan keterampilan pelatihan; pendidikan dan pembelajaran orang dewasa; budaya belajar dan belajar seumur hidup.

Makna indikator tujuan layanan manajemen sekolah bahwa standar nasional pendidikan dijadikan sebagai pencapaian indikator mutu. Layanan kurikulum dan pembelajaran, siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, sarana dan prasarana, partisipasi masyarakat diarahkan untuk memperbaiki mutu dalam mencapai tujuan pendidikan. Akhir dari tujuan layanan tersebut, yaitu siswa yang memiliki kompetensi sesuai atau melebihi standar nasional pendidikan.

Indikator prinsip layanan manajemen sekolah bermakna pada setiap aspek prinsip layanan manajemen sekolah. Indikator mutu layanan manajemen sekolah tampak pada prinsip yang dilaksanakan, yaitu: (1) Layanan kurikulum dan pembelajaran disesuaikan dengan standar nasional, karakter sekolah, dan eksistensi pendidikan yang sesuai perkembangan zaman; (2) Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi untuk mengembangkan potensi siswa menjadi prinsip layanan siswa; (3) Prinsip layanan pendidik dan tenaga kependidikan berupa upaya kerja sama dalam

organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan berupa aktivitas perencanaan, seleksi, pembinaan, sampai dengan berhentinya pendidik dan tenaga kependidikan untuk hasil yang efektif dan efisien; (4) Hati-hati dalam mengelola, kerja sama, perhitungan yang teliti, dan pengawasan merupakan prinsip layanan keuangan pendidikan; (5) Prinsip layanan sarana dan prasarana yaitu efisiensi pemakaian pada setiap bidang; Prinsip dibuat agar sarana dan prasarana dapat berguna secara efektif dan efisien; dan (6) Partisipasi masyarakat memiliki prinsip bahwa perlu adanya hubungan saling menguntungkan kedua belah pihak dan memberikan manfaat langsung yang dapat dirasakan sekolah dan masyarakat.

Indikator prinsip layanan manajemen sekolah pada setiap aspek menunjukkan bahwa sekolah memiliki kepentingan kuat menjadikannya sebagai standar. Kepentingan tersebut ditekankan pada usaha membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah dan pemenuhan standar nasional pendidikan. Layanan kurikulum dan pembelajaran, siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, sarana dan prasarana, partisipasi masyarakat diarahkan kepada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang dilakukan secara hati-hati dalam mengelola, kerja sama, dan perhitungan yang teliti.

Selanjutnya, indikator jenis layanan manajemen sekolah, di antaranya (1) Jenis layanan kurikulum dan pembelajaran meliputi perencanaan program, pelaksanaan program, evaluasi program; dan tindak lanjut program. Bentuknya berupa struktur kurikulum, pembagian tugas mengajar, dan pengaturan beban mengajar; (2) Keorganisasian dengan agenda rutinnya, ekstrakurikuler dengan pencapaian target, tim olimpiade untuk melejitkan prestasi, dan kegiatan insidental lainnya merupakan jenis layanan siswa; (3) Jenis layanan pendidik dan tenaga kependidikan berupa pengadaan, seleksi, pembinaan sampai dengan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan; (4) Pengaturan biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal bersifat transparan, akuntabel, dan partisipatif. Pengaturan ini melibatkan kepala sekolah, bendahara, dan tim pengelola keuangan merupakan jenis layanan keuangan pendidikan; (5) Jenis layanan sarana dan prasarana yaitu perencanaan, pengadaan/pembelian, inventarisasi, pemeliharaan, dan penghapusan. Penerapannya dilakukan berdasarkan perencanaan dan dilaksanakan secermat mungkin serta adanya pengawasan dari kepala sekolah; dan (6) Partisipasi masyarakat berupa layanan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam kegiatan sosial, pembinaan, dan pendidikan serta membangun keunggulan sekolah untuk dikenal di masyarakat.

Setiap aspek jenisnya meliputi pelbagai kegiatan yang dilakukan melalui perencanaan program, pelaksanaan program, evaluasi program, dan tindak lanjut program. Layanan

kurikulum dan pembelajaran, siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan partisipasi masyarakat dilakukan untuk memenuhi standar pendidikan nasional.

Pelaksanaan layanan kurikulum dan pembelajaran sejalan dengan kebijakan standar nasional pendidikan, terutama sebagai dasar atau standar dalam proses pendidikan, sehingga jenis layanan kurikulum dan bentuk pelayanannya menyesuaikan dengan standar tersebut. Jika sekolah memaknai mutu layanan manajemen siswa dengan indikator nonakademik, maka perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi untuk mengembangkan potensi siswa menjadi prinsip layanan siswa. Mendorong tercapainya indikator melalui kegiatan-kegiatan keorganisasian dengan agenda rutinnya, ekstrakurikuler dengan pencapaian target, tim olimpiade untuk melejitkan prestasi, dan kegiatan insidental lainnya.

Tujuan diadakannya layanan manajemen sekolah yaitu mengoptimalkan kinerja setiap substansi untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan. Suharsimi & Yuliana (2012) menyebut substansi manajemen sekolah ini dengan istilah bidang garapan, betapa pun kecilnya suatu organisasi pendidikan, tentu memiliki unsur-unsur bidang garapan/substansi itu. Hanya proporsi dari masing-masing unsur tersebut saja yang tidak sama. Purwanto (2009) menyatakan bahwa semua kegiatan sekolah dapat berjalan lancar dan berhasil baik jika pelaksanaannya melalui proses-proses yang terdapat dalam unsur-unsur substansi/garapan garapan tersebut.

Proses yang dimaksud yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi secara optimal. Optimalisasi unsur-unsur substansi/garapan dilakukan dengan mengelola semua sumber daya yang ada (manusia dan material) melalui pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen sekolah yang terukur dan akuntabel.

Usaha mencapai tujuan setiap bidang substansi/garapan layanan manajemen sekolah tersebut tidak bisa dilepaskan dari perilaku manusia dalam kegiatannya sebagai subjek dan objek. Usman (2019) menyatakan bahwa secara filosofis, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antarmanusia, iklim organisasi (konteks organisasi), dan sistem yang dianut. Ketiga interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun kolektif saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Interaksi keempat faktor tersebut memengaruhi perilaku pengelola pendidikan.

Aspek filosofis seperti yang telah diungkapkan di atas menunjukkan kesesuaian dengan hasil penelitian ini, yakni bahwa kebijakan standar nasional pendidikan dijadikan basis dalam memberikan layanan manajemen sekolah. Artinya, di dalam pemenuhan standar nasional pendidikan terdapat interaksi antarmanusia, iklim organisasi

(konteks organisasi), dan sistem. Sisi lainnya, sekolah memiliki kepentingan kuat untuk memberikan layanan. Kepentingan tersebut ditekankan pada usaha membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Akhir dari tujuan layanan tersebut yaitu sekolah berusaha melakukan pengelolaan pendidikan untuk menghasilkan siswa yang memiliki kompetensi sesuai atau melebihi standar nasional pendidikan.

Standar nasional pendidikan dijadikan sekolah sebagai landasan untuk menentukan aktivitas dan perbaikan-perbaikan program untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah itu diperlukan kerja sama semua warga sekolah (pendidik, siswa, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan) dan pihak-pihak di luar sekolah yang ada kaitannya dengan sekolah (orang tua, dinas pendidikan, yayasan, pusat kesehatan masyarakat, dan lain-lain). Kerja sama tersebut harus dipupuk dan dibina untuk mencapai sumbangan yang optimal dalam mencapai tujuan sekolah. Hubungan atau kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan dengan pelbagai aspeknya ini dapat dipandang sebagai layanan manajemen sekolah.

Sekolah merupakan sebuah sistem, termasuk layanan yang diberikan, Suryosubroto (2010) mengingatkan bahwa layanan manajemen sekolah merupakan sistem berusaha melihat bagian-bagian sistem itu serta interaksinya satu sama lain. Bagian-bagian itu sering juga disebut dengan aspek, komponen, atau substansi. Melalui peninjauan aspek-aspek tersebut serta hubungannya satu dengan lainnya, diharapkan dapat ditemukan kekurangannya, sehingga dapat menetapkan upaya evaluasi atau optimalisasi aspek.

Salah satu aspek atau substansi layanan manajemen sekolah yaitu layanan kurikulum dan pembelajaran. Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan tentang kompetensi yang dibakukan dan cara pencapaiannya disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan daerah. Kompetensi perlu dicapai secara tuntas (*belajar tuntas*). Kurikulum dilaksanakan dalam rangka membantu siswa mengembangkan pelbagai potensi baik psikis maupun fisik yang meliputi moral dan nilai-nilai agama, sosial-emosional, kognitif, bahasa, fisik/motorik, kemandirian, dan seni.

Pelaksanaan layanan kurikulum dan pembelajaran sejalan dengan kebijakan standar nasional pendidikan, terutama sebagai dasar atau standar dalam proses pendidikan, sehingga jenis layanan kurikulum dan bentuk pelayanannya menyesuaikan dengan standar tersebut. Dasar atau landasan tersebut bertujuan membentuk lulusan sesuai atau bahkan lebih dari standar kompetensi lulusan.

Kurikulum sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran memberikan makna bahwa di dalam kurikulum terdapat panduan interaksi antara pendidik dan siswa. Dengan demikian, kurikulum berfungsi sebagai “nafas atau inti” dari proses

pendidikan di sekolah untuk memberdayakan potensi siswa. Interaksi di dalam kegiatan tersebut membutuhkan layanan dari sekolah. Layanan manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan salah satu aspek atau substansi pendidikan yang sangat strategis karena berisi seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan (Triwiyanto, 2022). Hernawan dan Cynthia (2011) menyatakan bahwa kurikulum berperan dalam pencapaian tujuan pendidikan, yaitu: (1) memiliki peran konservatif, (2) kreatif, (3) kritis, dan (4) evaluatif.

Kurikulum dan pembelajaran merupakan komponen yang sangat penting dalam pendidikan, Sudarsyah dan Nurdin (2009) menyebutkan bahwa layanan manajemen kurikulum dan pembelajaran ini harus memperhatikan prinsip dan fungsinya. Prinsip dan fungsi tersebut meliputi produktifitas, demokratisasi, kooperatif, keefektifan dan efisiensi, dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan. Hasil penelitian Kasman (2010) menunjukkan bahwa untuk pelayanan manajemen kurikulum dan pembelajaran sekolah membutuhkan improvisasi, baik dari segi substansi maupun manajerial. Kedua pendapat di atas, dalam implementasinya, membutuhkan pendidik yang memiliki kapasitas berdasarkan keahliannya dalam memberikan layanan manajemen kurikulum dan pembelajaran yang optimal.

Sejalan dengan indikator prinsip dan fungsi tersebut, kurikulum dan pembelajaran berpusat pada potensi perkembangan kebutuhan siswa dan lingkungan secara nasional/ internasional, beragam dan terpadu, tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan seni, relevan dengan kebutuhan hidup, menyeluruh dan berkeseimbangan, belajar sepanjang hayat, seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah, berkelanjutan dan mampu bersaing di dunia internasional, dan eksistensi pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman. Nasution (2012) menyebutkan bahwa tiap kurikulum mencerminkan keinginan, cita-cita, tuntutan, dan kebutuhan masyarakat. Sekolah didirikan oleh dan untuk masyarakat, sehingga sudah sewajarnya pendidikan memperhatikan dan merespon suara-suara dalam masyarakat.

Keberhasilan layanan kurikulum dan pembelajaran di atas ditunjang dan erat berkaitan dengan layanan manajemen siswa. Hasil penelitian menunjukan bahwa indikator tujuan dan prinsip layanan ini mengatur pelbagai macam kegiatan siswa untuk menggali dan melejitkan potensinya dalam bentuk prestasi akademik atau nonakademik untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. Selain itu, terdapat kegiatan penerimaan siswa baru, penempatan kelas, orientasi, ekstrakurikuler, dan lain-lain.

Layanan manajemen siswa merupakan suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas, seperti:

pengenalan, pendaftaran, layanan individu seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, dan kebutuhan sampai ia matang di sekolah. Dengan kata lain, layanan siswa dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap siswa mulai dari masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah yang diatur mulai dari segi-segi yang berkenaan dengan siswa secara langsung hingga tidak langsung (Imron & Burhanuddin, 2004). Suharsimi & Yuliana (2012) mengatakan bahwa layanan manajemen siswa, meliputi penerimaan, ketatausahaan, pencatatan bimbingan dan penyuluhan, dan pencatatan prestasi siswa.

Penelitian Suratman (2010) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan prestasi belajar siswa dibutuhkan dukungan layanan banyak aspek pendidikan. Aspek-aspek tersebut meliputi kompetensi manajerial kepala sekolah, layanan sarana dan prasarana, kapabilitas pendidik, dan dukungan orang tua. Chairunnisa (2013) dari hasil penelitiannya membuktikan bahwa keefektifan organisasi sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Simpulan penelitian Siswoyo, et al., (2013) menekankan bahwa untuk mendorong berfikir kreatif siswa dibutuhkan pendidik yang telah berdaya dan memiliki kemampuan mengembangkan pembelajaran.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, layanan manajemen siswa diberikan dari awal siswa masuk sampai dengan siswa lulus sekolah atau sebab lain. Untuk mengoptimalkan layanan ini, maka diperlukan usaha dan kerja keras sekolah untuk mendorong kinerjanya. Sekolah dapat mendorong tercapainya indikator melalui kegiatan-kegiatan keorganisasian dengan agenda rutinnya, ekstrakurikuler dengan pencapaian target, tim olimpiade untuk melejitkan prestasi, dan kegiatan insidental lainnya. Tentu saja kompetensi manajerial kepala sekolah dan kapabilitas pendidik juga merupakan aspek yang tidak kalah penting, keduanya masuk dalam layanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Tujuan layanan pendidik dan tenaga kependidikan yaitu pencapaian kinerja dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, menciptakan kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa layanan ini meliputi berupa bentuk, yaitu berupa aktivitas perencanaan, seleksi, pembinaan, sampai dengan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan untuk hasil yang efektif dan efisien.

Layanan pendidik dan tenaga kependidikan ini terkait dengan kompetensi yang pada gilirannya dapat diukur mutu dan kadar profesionalitasnya. Hasil penelitian Subroto (2011) menyatakan bahwa pemberdayaan kompetensi pendidik berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan mutu pendidikan. Artinya, layanan ini baik jika didukung oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten.

Selain kompetensi yang harus dimiliki, strategi penyelenggaraan dan pemberdayaan layanan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan juga mutlak diperlukan. Muniarti Ar (2009) dalam kesimpulan penelitiannya menyatakan bahwa perumusan strategi penyelenggaraan sekolah diawali dengan perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target sekolah. Sedangkan strategi pemberdayaan manajemen dapat dilakukan melalui proses pembelajaran, kegiatan hubungan kerja sama, pengembangan sumber daya, dan sosialisasi eksistensi sekolah.

Terdapat mitos dalam pengelolaan pendidikan selama ini bahwa pendidik terutama bertanggung jawab terhadap masalah mutu pendidikan sekolah. Mitos tersebut dapat berupa: (1) Pendidik dapat melakukan pekerjaan dengan kompetensi yang baik tetapi mereka tidak memiliki motivasi untuk melaksanakannya; (2) Kompetensi akan mendapat prioritas tertinggi apabila pengelola tingkat atas membuat ketetapan; dan (3) Untuk mengubah perilaku orang, pertama kali sikapnya yang perlu di rubah. Mitos-mitos di atas mungkin tidak tepat.

Fakta-fakta berikut merupakan jawaban ketidaktepatan mitos-mitos di atas. Bahwa sebanyak 80-90 persen kerusakan timbul akibat rendahnya kompetensi yang berasal dari tindakan manajemen. Kenyataannya, banyak pendidik yang memang tidak kompeten. Kadang itu benar, tetapi biasanya tidak: kalau kita mengubah perilaku orang lebih dahulu, itu akan mengubah sikapnya. Contoh, pendidik yang terlibat dalam perbaikan kompetensi akan memperlihatkan daya penerimaan lebih besar, dibanding jika hanya didorong hanya mengubah sikapnya. Jika layanan pendidik dan tenaga kependidikan bertujuan menciptakan kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan, maka prinsip yang prinsip layanannya berupa upaya kerja sama dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.

Untuk meningkatkan kompetensi pendidik diperlukan prasyarat layanan pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai dari pengampu kebijakan sekolah. Supriadi (2011) dari hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan prasyarat peningkatan kompetensi pendidik di sekolah sangat penting karena para pendidik merupakan ujung tombak dalam melaksanakan pendidikan di sekolah. Prasyarat ini mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi sikap eksekutif, dan struktur birokrasi.

Kegiatan-kegiatan layanan pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: (1) Perencanaan merupakan kegiatan untuk mengarahkan sumber-sumber yang terbatas secara efektif dan efisien; (2) Pelaksanaan merupakan upaya merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien; dan (3) Pengawasan serta pembinaan sebagai upaya pengendalian secara profesional. Maka, strategi penyelenggaraan dan pemberdayaan layanan manajemen pendidik dan tenaga



kependidikan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hasil penelitian Dewi (2013) menekankan bahwa untuk meningkatkan kinerja sekolah, selain pendidik dan tenaga kependidikan, kepala sekolah juga perlu meningkatkan keterlibatan dalam tugas, melakukan pembinaan terkait kedisiplinan kerja, dan memiliki konsistensi dalam bekerja.

Untuk menopang layanan manajemen sekolah, keberadaan layanan keuangan atau pembiayaan yang merupakan acuan untuk pembiayaan program kegiatan sekolah dengan skala prioritas dan mengarahkan dana tepat pada sasaran kegiatan, menjadi penting untuk mencapai tujuan sekolah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa manajemen ini bermakna sebagai pedoman sekolah dalam melaksanakan program dan kegiatan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan sebagai acuan penggunaan keuangan sekolah untuk pembiayaan program kegiatan sekolah.

Salah pilih variabel keuangan pendidikan memberikan sumbangan terhadap terpuruknya mutu proses dan hasil pendidikan. Variabel keuangan pendidikan biasanya dialokasikan untuk penyelenggaraan pendidikan, gaji/kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan, pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, pembinaan profesional, pengelolaan sekolah, pengadaan alat-alat pelajaran, pemeliharaan sarana pendidikan, dan pembinaan siswa. Besar biaya tiap variabel tersebut bisa dijadikan petunjuk, bahwa variabel yang memengaruhi mutu proses dan hasil pendidikan bervariasi.

Jika variabel biaya pendidikan memiliki kontribusi signifikan terhadap mutu proses dan hasil pendidikan, manipulasi layanan manajemen sekolah dapat dilakukan. Penambahan biaya input pendidikan, untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan, dapat dilakukan dengan mengalokasikan biaya pada variabel yang nyata-nyata memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu proses dan hasil pendidikan.

Semangat hati-hati dalam mengelola, kerja sama, perhitungan yang teliti, dan pengawasan dalam layanan keuangan pendidikan merupakan pemahaman pengelola dalam penggunaan keuangan sekolah. Hasil penelitian Fattah (2000) menyimpulkan, bahwa ada keterkaitan biaya dan mutu proses dan mutu hasil belajar. Penelitian Fuller dan Clarke (McMahon, et al., 2001) menemukan input-input berikut yang memiliki pengaruh yang sangat signifikan pada prestasi anak didik di negara-negara berkembang. Input-input pendidikan tersebut meliputi biaya per siswa, perbandingan siswa dengan pendidik, buku teks, buku tambahan, alat bantu mengajar, bangku, mutu fasilitas, perpustakaan sekolah, program pemberian makanan, lama pendidikan pendidik, pengetahuan pendidik terhadap pelajaran, pengalaman pendidik, dan waktu pengajaran. Fattah (2000) menyimpulkan komponen biaya pendidikan yang berkontribusi secara



signifikan terhadap mutu proses dan mutu hasil belajar yaitu gaji/kesejahteraan pendidik, biaya pembinaan profesional pendidik, biaya pengadaan bahan pelajaran, biaya pembinaan siswa, dan biaya pengelolaan sekolah.

Selanjutnya, layanan sarana dan prasarana bertujuan untuk memenuhi standar nasional yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan ini dijadikan sebagai dasar pengadaan yang disesuaikan dengan kebutuhan. Layanan ini dilaksanakan sesuai kebutuhan untuk proses pembelajaran dan melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan. Layanan ini diselenggarakan agar selalu dapat memenuhi standar sarana dan prasarana pendidikan yang efektif. Terdapat hubungan pemenuhan, penerapan, prinsip layanan sarana dan prasarana terhadap perilaku pengelolaan dan pencapaian standar nasional pendidikan.

Salah satu lingkup standar nasional pendidikan yaitu standar sarana dan prasarana. Standar tersebut, meliputi: (1) Sarana pendidikan pada setiap satuan pendidikan wajib dimiliki yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan; dan (2) Prasarana pendidikan pada setiap satuan pendidikan wajib dimiliki yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Dalam melaksanakan amanat tersebut pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana Prasarana SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA. Harapannya, tujuan pendidikan pada setiap satuan pendidikan yang telah digariskan pada Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 segera terwujud.

Irianto & Sa'ud (2008) menyatakan bahwa pada praktiknya, ternyata tidak semua layanan manajemen sarana dan prasarana merupakan produk inovasi yang dapat digunakan dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, dalam pengembangan dan inovasi layanan manajemen sarana dan prasarana perlu berasaskan pada prinsip-prinsip berikut. (1) *Relevance*, artinya bahwa pengembangan dan inovasi sarana dan prasarana pendidikan harus berkesuaian dengan kebutuhan dalam penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam penyesuaian dengan kebutuhan pengembangan pengetahuan dan keterampilan ketenagaan; (2) *Manageble*, artinya pengembangan dan inovasi sarana dan prasarana pendidikan merupakan bagian dalam pengembangan fungsi-fungsi

manajemen kelembagaan; (3) *Sustainable*, artinya bahwa pengembangan dan inovasi sarana dan prasarana pendidikan harus dapat dilihat dari keberlanjutan program; (4) *Efficiency*, artinya bahwa pengembangan dan inovasi sarana dan prasarana pendidikan harus memperhatikan unsur efisiensi dalam kelembagaan, tidak menyebabkan penghambur-hamburan dalam pembiayaan dan waktu; (5) *Produktivity*, artinya bahwa pengembangan dan inovasi sarana dan prasarana pendidikan mengacu kepada peningkatan *output* dan produktivitas kelembagaan pendidikan yang bersangkutan; dan (6) *Up to date*, artinya bahwa pengembangan dan inovasi sarana dan prasarana pendidikan yang dikembangkan merupakan hal yang terbaru dalam penyelenggaraan pendidikan.

Sejalan dengan prinsip-prinsip tersebut, Bafadal (2008) juga menyampaikan prinsip-prinsip dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan agar tujuan manajemen sarana dan prasarana dapat tercapai. Prinsip-prinsip tersebut, yaitu: (1) prinsip pencapaian tujuan; (2) prinsip efisiensi; (3) prinsip administratif; (4) prinsip kejelasan tanggung jawab; dan (5) prinsip kekohesifan.

Terakhir yaitu berkenaan dengan layanan partisipasi masyarakat yang bertujuan untuk membantu sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa layanan ini lebih berupaya membangun hubungan saling menguntungkan kedua belah pihak dan memberikan manfaat langsung yang dapat dirasakan sekolah dan masyarakat. Jika sekolah memiliki prinsip bahwa perlu adanya hubungan saling menguntungkan dan memberikan manfaat langsung yang dapat dirasakan sekolah dan masyarakat, maka sekolah menonjolkan kegiatan sosial, pembinaan, dan pendidikan serta membangun keunggulan sekolah untuk dikenal di masyarakat dengan pelibatan masyarakat.

Maisyaroh (2004) mengatakan bahwa hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara lembaga pendidikan dan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebutuhan dan praktik pendidikan dan pada akhirnya bekerja sama untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Manajemen hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah proses mengelola komunikasi tersebut mulai dari kegiatan perencanaan sampai pada pengendalian terhadap proses dan hasil kegiatannya. Wiyono (2010) dalam simpulan penelitiannya menyebutkan bahwa faktor pendidikan, jenis pekerjaan, dan status sosial ekonomi berpengaruh terhadap partisipasinya dalam pendidikan. Oleh karena itu, untuk menjalin hubungan dengan masyarakat sekolah memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Ulasan di atas memperlihatkan bahwa layanan partisipasi masyarakat bertujuan untuk membangun lembaga pendidikan. Wujud dari layanan tersebut lebih menekankan pada mengelola komunikasi antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Media-media atau wadah-wadah komunikasi tersebut sebenarnya sudah ada, misalnya melalui persatuan orang tua siswa, komite atau dewan sekolah, dewan pendidikan atau lembaga swadaya masyarakat yang fokus pada bidang pendidikan.

Hasil penelitian Mas (2011) menunjukkan bahwa peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pendidikan. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna pendidikan. Peran serta masyarakat dapat dilaksanakan dalam pelbagai bentuk, seperti: pendirian atau penyelenggaraan pendidikan, pengadaan dan pemberian bantuan tenaga pendidikan, pengadaan dan pemberian tenaga ahli, pengadaan dana, pengadaan dan pemberian sarana belajar, dan lain-lain.

Peran serta masyarakat yang beragam baik perorangan maupun kolektif akan sangat bermanfaat terhadap ketercapaian tujuan pendidikan. Keterlibatan masyarakat juga menumbuhkan rasa memiliki yang kuat terhadap keberhasilan dan pencapaian program-program pendidikan yang dijalankan sekolah. Program yang didukung masyarakat menjadikan setiap ketercapaian tujuan sekolah akan semakin menumbuhkan kebersamaan dan kebanggaan yang lebih bermakna. Pada akhirnya, keberhasilan pengelolaan program-program tersebut akan meningkatkan mutu proses dan mutu hasil pendidikan.

Ada berapa hal yang dapat disimpulkan pada bagian ini. Tujuan standar nasional pendidikan sebagai indikator mutu layanan manajemen sekolah harus tetap memperhatikan nilai-nilai dan standar yang hidup dan berlaku dalam masyarakat. Bahwa memenuhi standar nasional pendidikan merupakan kewajiban, tetapi merespon dinamika masyarakat juga merupakan kewajiban sekolah yang hidup di tengah masyarakat. Nilai dan standar yang hidup dan berlaku dalam masyarakat bahkan memungkinkan dijadikan pengayaan bagi sekolah. Kedua, usaha sekolah membangun kepercayaan masyarakat membutuhkan keterlibatan yang kuat dari pemerintah daerah. Peraturan-peraturan dan kebijakan pemerintah daerah di bidang pendidikan yang aspiratif dan prorakyat berlandaskan standar nasional pendidikan dapat meningkatkan mutu dan kepercayaan masyarakat kepada pendidikan. Kepercayaan masyarakat akan menumbuhkan partisipasi dan kepedulian tinggi kepada pendidikan. Pada akhirnya, melalui peningkatan mutu layanan manajemen sekolah akan memperbaiki mutu sekolah, dukungan pemerintah, dan partisipasi masyarakat.

Sejak tahun 2021, pemerintah Indonesia melakukan Asesmen Nasional. Asesmen Nasional adalah program penilaian terhadap mutu setiap sekolah, madrasah, dan program kesetaraan pada jenjang dasar dan menengah. Mutu satuan pendidikan dinilai berdasarkan hasil belajar murid yang mendasar (literasi, numerasi, dan karakter) serta kualitas proses belajar-mengajar dan iklim satuan pendidikan yang mendukung pembelajaran. Informasi-informasi tersebut diperoleh dari tiga instrumen utama, yaitu Asesmen Kompetensi Minimum (AKM), Survei Karakter, dan Survei Lingkungan Belajar.





## BAB 4

# AKREDITASI SEKOLAH

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa hakikat akreditasi sekolah?
  2. Apa pengertian akreditasi sekolah?
  3. Apa saja fungsi akreditasi sekolah?
  4. Apa saja tujuan akreditasi sekolah?
- Bagaimana manajemen akreditasi sekolah?

Akreditasi sekolah sering dijadikan patokan atau dasar untuk mengukur mutu pendidikan, tidak sekedar institusinya tetapi juga siswa. Pelbagai syarat untuk mendapatkan dukungan (material maupun nonmaterial) dari pemerintah atau masyarakat, memerlukan syarat minimal akreditasi tertentu. Untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang di atasnya, tidak jarang akreditasi sekolah yang baik menjadi salah satu syarat. Dalam memasuki pasar kerja juga membutuhkan formasi dengan syarat hasil akreditasi sekolah.

Akreditasi sekolah menjadi begitu penting dan membutuhkan perhatian dari manajemen sekolah. Selain untuk kepentingan sekolah, akreditasi juga memberikan dampak pada pelanggan, terutama siswa. Bagian ini diuraikan mengenai hakikat, pengertian, fungsi, tujuan, dan manajemen akreditasi sekolah.

## A. Hakikat Akreditasi Sekolah

Hakikat akreditasi sekolah dapat diartikan sebagai dasar, makna, atau intisari akreditasi sekolah. Akreditasi dalam bahasa Inggris, *accreditation*, yang berasal dari kata Latin, *credito*, yang artinya kepercayaan. Dalam sosiologi dan psikologi, sejauh mana satu pihak mempercayai pihak lain adalah ukuran keyakinan pada kejujuran, keadilan, atau kebajikan pihak lain. Kepercayaan memiliki dimensi emosional yang tidak bisa dipisahkan. Istilah “kepercayaan” lebih tepat untuk keyakinan pada kompetensi pihak lain. Alstete (2007) menyatakan penting bagi publik untuk mempercayai bahwa mereka melakukan upaya yang layak ketika seorang siswa memulai pendidikan, serta sistem untuk membantu memastikan kepercayaan itulah yang disebut akreditasi.

Akreditasi sekolah hampir merata dilakukan oleh negara di dunia ini untuk pelbagai kepentingan yang mendasarinya. Membantu menentukan apakah suatu institusi memenuhi atau melebihi standar mutu minimum. Selain itu, akreditasi sekolah membantu siswa menentukan institusi yang dapat diterima untuk pendaftaran. Pada beberapa sekolah, akreditasi sekolah membantu lembaga dalam menentukan akseptabilitas karena mutasi siswa serta membantu pasar kerja menentukan validitas program studi dan apakah lulusannya memenuhi syarat. Pemberi kerja sering kali meminta bukti bahwa pelamar telah menerima gelar dari sekolah atau program yang terakreditasi sehingga pemberi kerja dapat menentukan kelayakan untuk program penggantian biaya kuliah karyawan.

Amerika Serikat mulai melakukan akreditasi sekolah pada paruh kedua abad ke-19. Skipper (2018) menyatakan dewan akreditasi pendidikan melaporkan keanggotaan dari 7.818 lembaga akreditasi dan 22.654 program terakreditasi di pendidikan pasca-sekolah

menengah. Terdapat 132.000 sekolah negeri dan swasta di Amerika Serikat diakreditasi oleh pelbagai lembaga akreditasi.

Akreditasi sekolah membutuhkan persiapan mempelajari sistemnya. Western Association of Schools and Colleges (2019) menyatakan akreditasi melibatkan sekolah dalam melakukan penilaian mandiri atau belajar mandiri yang ketat dengan seperangkat kriteria berbasis penelitian. Melalui penilaian mandiri ini, sekolah menentukan tindakan yang ditetapkan dalam rencana tindakan seluruh sekolah. Fungsi akreditasi yaitu: (1) Menyatakan kepada publik bahwa sekolah adalah lembaga pembelajaran yang dapat dipercaya; (2) Memvalidasi integritas program sekolah dan siswa; (3) Mendorong peningkatan program dan operasi sekolah untuk mendukung pembelajaran siswa; (4) Menjamin komunitas sekolah bahwa tujuan sekolah sesuai dan dicapai melalui program pendidikan yang layak; (5) Menyediakan cara untuk mengelola perubahan melalui penilaian rutin, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan penilaian ulang; dan (6) Membantu sekolah/kabupaten dalam menetapkan bidang prioritasnya untuk perbaikan sebagai hasil dari siklus akreditasi berkelanjutan yang meliputi: penilaian diri sekolah atas program pendidikan saat ini bagi siswa, wawasan dan perspektif dari komite penilai, dan penilaian staf sekolah.

Akreditasi sekolah merupakan konfirmasi independen atas kepercayaan yang dilakukan badan penilai atas dasar ketidakberpihakan, kemandirian, dan kesesuaian berdasarkan standar. Badan akreditasi merupakan penilai yang ditunjuk oleh pemerintah atau independen untuk mengeluarkan akreditasi di sekolah yang relevan. Tanda akreditasi digunakan oleh badan akreditasi pada sertifikat dan komunikasi lainnya sebagai bukti akreditasi sekolah sudah dilakukan. Sekolah terakreditasi merupakan sekolah yang telah ditetapkan oleh badan akreditasi memenuhi persyaratan standar tertentu. Penilaian digunakan untuk menetapkan oleh atau atas nama badan akreditasi bahwa persyaratan akreditasi dipenuhi.

## B. Pengertian Akreditasi Sekolah

Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan akreditasi adalah pengakuan terhadap lembaga pendidikan yang diberikan oleh badan yang berwenang setelah dinilai bahwa lembaga itu memenuhi syarat kebakuan atau kriteria tertentu. Dapat artikan juga sebagai pengakuan oleh suatu jawatan tentang adanya wewenang seseorang untuk melaksanakan atau menjalankan tugasnya.

Akreditasi dapat dilakukan untuk lembaga atau individu dengan standar yang baik. Standar tersebut menjadi alat yang konsisten untuk memandu pengembangan



dan peningkatan mutu sekolah. Waktu akreditasi merupakan siklus mutu beberapa tahun tertentu secara, berkelanjutan. Sekolah menunjukkan kapasitas, komitmen, dan kompetensi untuk mendukung pembelajaran siswa bermutu tinggi dan peningkatan sekolah yang berkelanjutan.

Pada dasarnya, akreditasi merupakan penilaian, Malik, dkk. (2020) menyatakan akreditasi sekolah adalah proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan satuan atau program pendidikan, yang hasilnya diwujudkan dalam bentuk pengakuan dan peringkat kelayakan dalam bentuk yang diterbitkan oleh suatu lembaga yang mandiri dan profesional.

Akreditasi sekolah dapat disimpulkan, sebagai proses penjaminan mutu di mana layanan dan operasi lembaga atau program pendidikan dievaluasi dan diverifikasi oleh badan eksternal untuk menentukan apakah standar yang berlaku dan diakui dipenuhi. Jika standar terpenuhi, status terakreditasi diberikan oleh lembaga yang sesuai. Di kebanyakan negara, fungsi akreditasi sekolah dilakukan oleh organisasi pemerintah, seperti kementerian pendidikan atau lembaga independen lain.

### C. Fungsi Akreditasi Sekolah

Akreditasi sekolah menjadi pola yang sama di banyak tempat, Fertig (2007) menyatakan model akreditasi yang muncul dalam pendidikan, selama berapa tahun terakhir, pada dasarnya mengikuti pola yang sama. Model tersebut telah melibatkan beberapa bentuk tinjauan atau evaluasi internal terkait dengan tingkat pertimbangan eksternal dari sifat proses pendidikan yang terjadi dalam organisasi.

Fungsi mengontrol sekolah melalui evaluasi eksternal, selama berapa dekade terakhir, telah dilengkapi dengan kontrol internal sebagai hasil dari tumbuh otonomi sekolah. Kepedulian yang berkembang terhadap mutu pendidikan dan jaminan mutu mencerminkan dorongan untuk memaksimalkan tingkat transparansi dan akuntabilitas dalam lembaga publik.

Fungsi lainnya dari akreditasi sekolah dalam sistem pendidikan nasional, yakni sebagai evaluasi kinerja sekolah untuk memberikan bukti yang memuaskan kepada orang tua dan masyarakat luas bahwa mereka menggunakan uang pembayar pajak secara efisien dan bahwa mereka peduli untuk siswa mereka. Evaluasi eksternal berupa akreditasi sekolah dapat menambah kerekatan sekolah dan memberikan sekolah informasi tentang standar nasional atau tolok ukur atau data komparatif dari sekolah lain.

Akreditasi sekolah merupakan kendali mutu, Mullen, Stover & Corley (2001) menyatakan akreditasi, merupakan standar pendidikan untuk sekolah yang berperan sebagai bentuk kendali mutu di tingkat nasional dan daerah. Akreditasi adalah ‘cap persetujuan’ yang menunjukkan bahwa standar minimum tertentu telah dipenuhi. Namun, akreditasi juga diharapkan dapat memastikan bahwa sekolah telah menjadi organisasi pembelajaran melalui proses belajar mandiri secara kolaboratif.

Namun, masalah kontrol yang terlibat dalam penerapan standar di sekolah dapat menghambat perubahan nyata. Pembelajaran membutuhkan wawasan tentang cara guru memandang proses perbaikan sekolah sehingga kebijakan akreditasi dapat dipengaruhi oleh temuan dari lapangan.

Untuk mengoptimalkan hasil terpercaya, dibutuhkan akreditasi sekolah yang komprehensif, Malik, dkk (2020) menyatakan akreditasi yang komprehensif dapat memetakan secara utuh profil sekolah, akreditasi memiliki fungsi, sebagai berikut: (1) Pengetahuan, yaitu sebagai informasi bagi semua pihak tentang kelayakan sekolah dilihat dari pelbagai unsur terkait yang mengacu pada standar nasional pendidikan beserta indikator-indikatornya; (2) Akuntabilitas, yaitu sebagai bentuk pertanggungjawaban sekolah kepada public. Tingkat pemenuhan harapan dari pelayanan yang dilakukan dan diberikan oleh sekolah terhadap keinginan masyarakat; dan (3) Pembinaan dan pengembangan, yaitu sebagai dasar bagi sekolah, pemerintah, dan masyarakat dalam upaya peningkatan atau pengembangan mutu sekolah.

#### D. Tujuan Akreditasi Sekolah

Akreditasi sering dikaitkan dengan penjaminan mutu untuk memfasilitasi kehidupan sehari-hari lembaga akademik, yang jangkauannya tidak sekadar negara melainkan sebuah kawasan. Seperti perkembangan yang terjadi di Eropa, dikatakan Ursin, Huusko, Aittola, Kiviniemi & Muhonen (2008) bahwa *European Higher Education Area (EHEA)* pada tahun 2010 telah mengubah lanskap pendidikan tinggi Eropa. Meskipun EHEA berakar pada 1980-an, dorongan terakhir diberikan pada 1999, ketika 29 kementerian pendidikan menandatangani Deklarasi Bologna.

Sejak itu, reformasi yang diberi label sebagai proses Bologna telah memengaruhi perkembangan sistem pendidikan tinggi Eropa dan lainnya. Satu tujuan yang dinyatakan dari proses Bologna adalah untuk sistematisasi dan menciptakan praktik evaluasi nasional dan kelembagaan. Perkembangan ini dikenal sebagai pejaminan mutu dan bertujuan untuk memastikan standar mutu tinggi dan memfasilitasi perbandingan kualifikasi di

seluruh Eropa. Akibatnya, beberapa reformasi telah dilakukan diberlakukan di seluruh Eropa dengan tujuan membentuk sistem penjaminan mutu kelembagaan dan nasional.

Standardisasi internasional di bidang pendidikan menjadi gejala yang terus berlanjut, seiring semakin masifnya globalisasi. Pendidikan dipandang sebagai produk yang terukur dan dapat diperbandingkan antar-negara. Pilihan kebijakan pemerintah suatu negara sangat terkait dengan pelbagai standardisasi internasional. Oleh karena itu, negara, melalui sumber daya yang ada serta proses dan substansi manajemen pendidikan, berebut peringkat terbaik dari bermacam-macam standardisasi internasional. Globalisasi tidak sekadar istilah teknik ekonomi semata, melainkan juga bidang Pendidikan yang tidak bisa melepaskan diri dari jeratnya. Gil (2013) mengatakan pengaruh globalisasi tampak pada pada sistem pendidikan dan konvergensi pendidikan global.

Globalisasi terus mendorong standardisasi internasional, penilaian yang dilakukan secara transnasional, melewati batas-batas teritorial negara dan sistem pendidikan nasional. Oleh karena itu, ada pelbagai penilaian internasional yang muncul, Kertz-Welzel (2015) menyatakan karena globalisasi, dilakukan penilaian siswa internasional, yang paling umum untuk membandingkan hasil dari seluruh sistem sekolah atau bidang studi tertentu. Khosiyono (2018) menyatakan globalisasi yang ditandai oleh kemajuan yang pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi telah menjadikan penguasaan bahasa asing (Inggris, Perancis, Mandarin, Jepang, Jerman, dan bahasa asing lainnya) sebagai syarat utama untuk mengembangkan diri sehingga mampu bersaing di tengah masyarakat global. Standardisasi internasional terkait bahasa-bahasa tersebut menjadi marak kemudian.

Respon pemerintah terhadap standardisasi internasional ini melahirkan serangkaian kebijakan pendidikan nasional. Standar internasional adalah ukuran yang dikembangkan oleh badan internasional yang diterapkan di seluruh dunia. Standar ini dapat digunakan secara langsung atau disesuaikan dengan kondisi negara setempat. Adopsi standar internasional oleh suatu negara dapat menghasilkan standar nasional yang setara dan secara substansial mirip dengan standar internasional yang dijadikan sumber. Suparmin (2018) menyatakan beberapa negara di dunia, termasuk Indonesia mengasumsikan bahwa pengembangan standardisasi, jaminan mutu, dan akreditasi harus di pahami sebagai respon negara terhadap situasi semakin kompleks untuk mengendalikan sistem pendidikan dan untuk menjaga standar mutu. Zhang & Huang (2018) menyatakan standardisasi internasional telah mendorong semakin banyaknya model pendidikan internasional.

Globalisasi dan standarisasi internasional di Indonesia mendapatkan respon dari pemerintah melalui pelbagai produk kebijakan nasional. Memang tidak secara eksplisit dalam undang-undang sistem pendidikan nasional menunjuk globalisasi dan standarisasi internasional ini, tetapi ada 5 pasal dalam undang-undang sistem pendidikan nasional yang dengan tegas menyebutkan: (1) aturan pendidikan yang diselenggarakan oleh perwakilan negara asing di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, bagi siswa warga negara asing, dapat menggunakan ketentuan yang berlaku di negara yang bersangkutan atas persetujuan Pemerintah Republik Indonesia; (2) Lembaga pendidikan asing yang terakreditasi atau yang diakui di negaranya dapat menyelenggarakan pendidikan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; (3) Lembaga pendidikan asing pada tingkat pendidikan dasar dan menengah wajib memberikan pendidikan agama dan kewarganegaraan bagi siswa warga negara Indonesia; (4) Penyelenggaraan pendidikan asing wajib bekerja sama dengan lembaga pendidikan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan mengikutsertakan tenaga pendidik dan pengelola warga negara Indonesia; dan (5) Kegiatan pendidikan yang menggunakan sistem pendidikan negara lain yang diselenggarakan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2015 – 2019 menyebutkan 28 kata global dan globalisasi yang digunakan secara bergantian untuk menunjukkan tren pertumbuhan ekonomi di Indonesia, daya saing Indonesia di mata dunia internasional, mutu kemahiran membaca, serta karakter siswa dan jati diri bangsa. Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020–2024 berkurang menjadi 12 kata global. Pandemi Covid-19 tampaknya menjadikan pemerintah lebih menekankan aspek akses, dibandingkan mutu pendidikan.

Berdasarkan kedua renstra tersebut, kata standarisasi dikaitkan dengan: (1) Standardisasi dan sertifikasi kompetensi melalui kerja sama lintas sektor, lintas daerah, dan lintas negara mitra bisnis, dalam kerangka keterbukaan pasar; (2) Standardisasi kelembagaan pelayanan perizinan; (3) Peningkatan kinerja BSNP (Badan Standar Nasional Pendidikan), BAN-SM (Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah), BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi), BAN-PNF (Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal), dan lembaga sertifikasi kompetensi dalam melaksanakan standarisasi; (4) Jaminan standarisasi layanan lembaga pendidikan dan pelatihan keterampilan; dan (5) Gerakan standarisasi mutu bahasa.

Kata standarisasi internasional muncul pada kalimat yang bermakna sejenis, yaitu: proses sertifikasi internasional, daya saing efisiensi pasar tenaga kerja di tingkat internasional, promosi dan diplomasi kebudayaan secara internasional, konvensi internasional mengenai pendidikan, penilaian berstandar internasional, daya saing di pasar internasional, peningkatan bahasa Indonesia menjadi bahasa internasional, kompetisi internasional tingkat pendidikan dasar dan menengah, dan penyelenggaraan dan layanan kerja sama luar negeri dan organisasi internasional di bidang pendidikan dan kebudayaan.

Naskah akademik Kurikulum 2013, globalisasi dijadikan subjudul tersendiri sebagai bagian dari landasan empiris, tidak kurang dari 7 kata ini disebutkan. Sedangkan standarisasi internasional 2 kali ditegaskan, yaitu terkait dengan hubungan sekolah dengan masyarakat sekitarnya dan performansi standar pendidikan.

Mulai tahun 2022 hingga 2024, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) memberikan tiga opsi kurikulum yang dapat diterapkan satuan pendidikan dalam pembelajaran, yaitu kurikulum 2013, kurikulum darurat, dan kurikulum prototipe. Kurikulum darurat merupakan penyederhanaan dari kurikulum 2013 yang mulai diterapkan pada tahun 2020 saat pandemi Covid-19. Kurikulum prototipe merupakan kurikulum berbasis kompetensi untuk mendukung pemulihan pembelajaran dengan menerapkan pembelajaran berbasis proyek (*Project Based Learning*).

Standarisasi internasional dilakukan untuk mendorong Indonesia masuk dalam komunitas global dengan menghasilkan warga negara yang bersaing secara global melalui pendidikannya. Sayangnya, untuk mencapai standarisasi internasional tidak semudah membalik telapak tangan, seperti yang diungkapkan (Raharjo, 2014), untuk ketercapaian standar nasional pendidikan saja belum tuntas, terdapat 4 standar yang masih rendah yaitu standar sarana-prasarana 86.6%, standar proses 87.5%, standar kompetensi 87.5%, dan standar pendidik dan tenaga kependidikan 87.7%.

Akreditasi memberikan informasi tentang terlaksananya standar, Malik, dkk. (2020) menyatakan akreditasi sekolah bertujuan untuk: memberikan informasi tentang kelayakan sekolah atau program yang dilaksanakannya berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP), memberikan pengakuan peringkat kelayakan, memetakan mutu pendidikan berdasarkan SNP, dan memberikan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*) sebagai bentuk akuntabilitas publik.

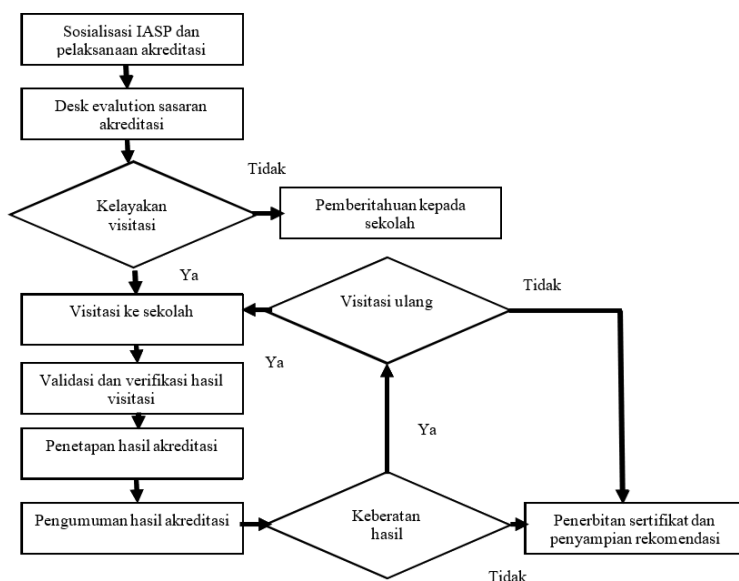
Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan akreditasi sekolah adalah penjaminan mutu untuk memfasilitasi lembaga akademik berupa

informasi tentang kelayakan sekolah, pemenuhan SNP negara tertentu atau sebuah kawasan (global) karena pendidikan dipandang sebagai produk yang terukur dan dapat diperbandingkan antarnegara. Penjaminan mutu berupa akreditasi sekolah dipahami sebagai respon negara terhadap situasi semakin kompleks untuk mengendalikan sistem pendidikan dan untuk menjaga standar mutu.

## E. Manajemen Akreditasi Sekolah

Pedoman akreditasi sekolah 2020 menyatakan untuk melaksanakan akreditasi sekolah menggunakan instrument, yang bernama Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP). Prinsip dasar akreditasi yang digunakan yaitu paradigma baru yang berbasis *performance* yang diukur bukan sekadar pemenuhan input tetapi kinerja sekolah. Sekolah dalam melaksanakan misinya yaitu melaksanakan proses pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang bermutu. Variabel utama penilaian dalam akreditasi adalah mutu lulusan, proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah, kinerja guru yang menjadi tulang punggung proses pembelajaran, serta manajemen sekolah dalam menggali sumber-sumber input dan mengelolanya untuk mendukung proses pembelajaran di sekolah.

Akreditasi sebagai bagian dari proses penjaminan mutu pendidikan merupakan salah satu indikator keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Akreditasi yang dilaksanakan memberikan status akreditasi sekolah berdasarkan penilaian akhir asesor. Status akreditasi satuan pendidikan terdiri atas terakreditasi dan tidak terakreditasi. Peringkat terakreditasi satuan pendidikan terdiri atas terakreditasi A (unggul), terakreditasi B (baik), dan terakreditasi C (cukup). Satuan pendidikan yang dinyatakan tidak terakreditasi diberikan rekomendasi dalam bentuk pembinaan, penggabungan, dan/atau penutupan satuan pendidikan.



**Gambar 4.1** Alur Mekanisme Akreditasi Sekolah

Sekolah yang sudah ditetapkan sasaran akreditasi, apabila ingin menuju proses diakreditasi, harus memenuhi persyaratan mutlak (*compliance* mutlak): sekolah telah memiliki izin operasional yang dibuktikan dengan telah mengunggah dalam data pokok pendidikan (Dapodik), kepala sekolah memiliki surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah, sekolah pernah meluluskan siswa, sekolah menyelenggarakan alokasi waktu proses pembelajaran sesuai kurikulum nasional, dan sekolah menyelenggarakan seluruh mata pelajaran yang diwajibkan sesuai kurikulum nasional di seluruh kelas.

Alur mekanisme akreditasi sekolah ditunjukkan pada Gambar 4.1, yang dimulai dari sosialisasi IASP (Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan), asesmen kecukupan sasaran akreditasi, visitasi ke sekolah, validasi proses dan hasil visitasi, verifikasi hasil validasi dan penyusunan rekomendasi, penetapan hasil dan rekomendasi akreditasi, dan pelaksanaan akreditasi, pengumuman hasil akreditasi, dan sampai pada tahap akhir yaitu penerbitan sertifikat akreditasi dan rekomendasi.

Mekanisme akreditasi mengikuti berapa ketentuan, sebagai berikut: (1) pelaksanaan akreditasi pada satuan pendidikan dilaksanakan setiap 5 (lima) tahun sekali; (2) Pelaksanaan akreditasi dapat dilakukan kurang dari 5 (lima) tahun apabila satuan pendidikan yang bersangkutan mengajukan permohonan untuk akreditasi ulang; (3) Satuan pendidikan wajib mengajukan permohonan untuk diakreditasi kembali kepada BAN paling lambat 6 (enam) bulan sebelum masa berlaku akreditasi berakhir; (4) Satuan pendidikan yang mengajukan permohonan untuk diakreditasi kembali kepada BAN

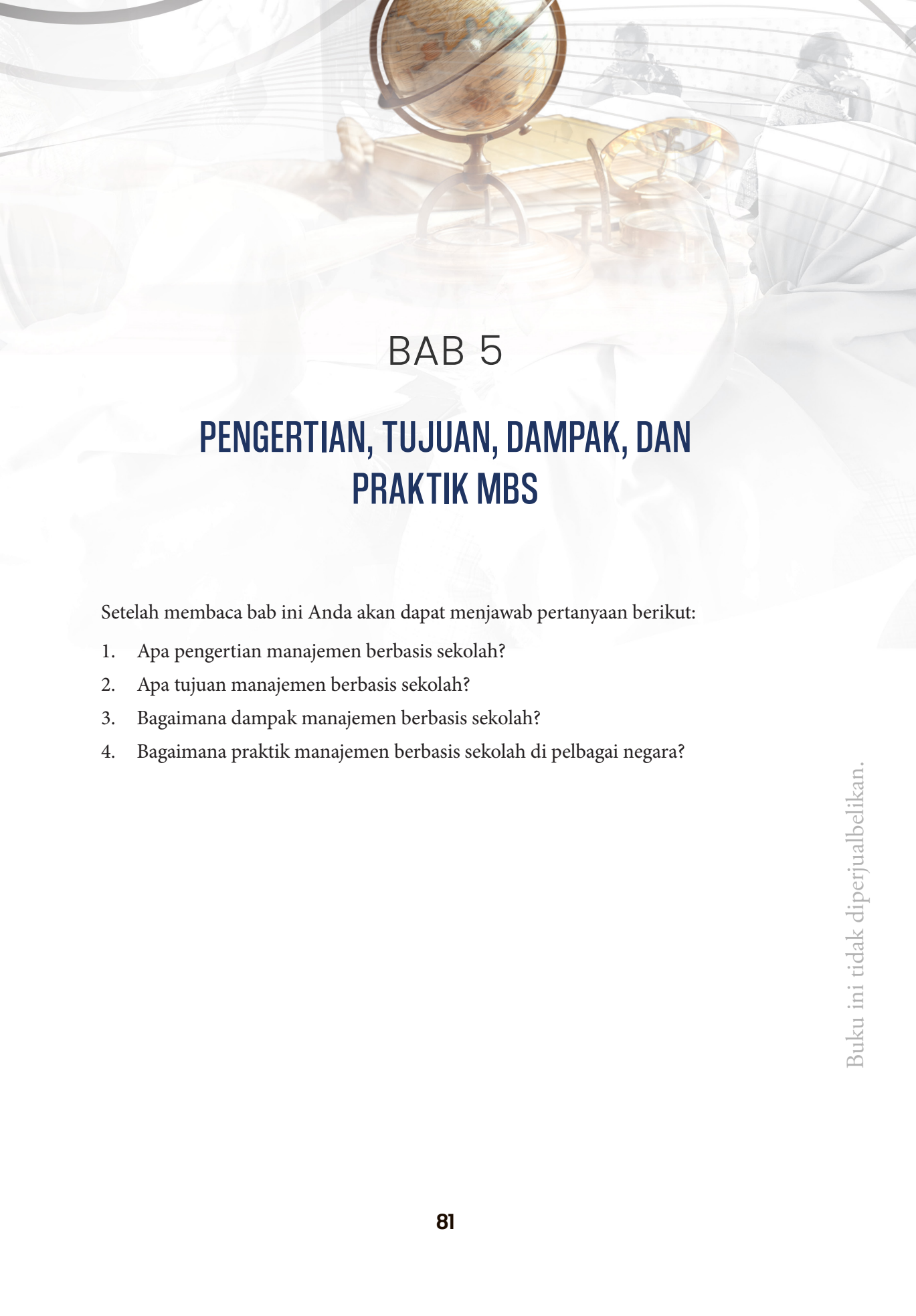
sementara belum dilakukan akreditasi oleh BAN, tetap memiliki status terakreditasi dengan diberikan surat keterangan perpanjangan masa berlaku akreditasinya sampai dengan adanya penetapan status akreditasi baru oleh BAN; (5) Satuan pendidikan baru yang telah mendapatkan izin operasional dari pemerintah daerah wajib mengajukan akreditasi setelah memenuhi persyaratan pendirian satuan pendidikan; dan (6) Satuan pendidikan yang mendirikan program baru setelah dilakukan akreditasi maka program baru tersebut harus diakreditasi bersamaan dengan akreditasi ulang satuan pendidikan.

Akreditasi sekolah dilaksanakan berdasarkan 6 (enam) prinsip: (1) Objektif, dalam pelaksanaan penilaian akreditasi sekolah, pelbagai aspek yang terkait dengan kelayakan diperiksa sesuai dengan kondisi yang sebenarnya berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan; (2) Komprehensif, dalam pelaksanaan akreditasi sekolah, penilaian meliputi pelbagai aspek pendidikan yang bersifat menyeluruh dan menunjukkan komponen dalam standar nasional pendidikan. Dengan demikian, hasil yang diperoleh dapat menggambarkan secara utuh kondisi kelayakan setiap sekolah/madrasah; (3) Adil, dalam melaksanakan akreditasi semua sekolah diperlakukan sama, tidak membedakan sekolah atas dasar kultur, keyakinan, sosial budaya, dan tidak memandang status sekolah baik negeri ataupun swasta. Sekolah dilayani sesuai dengan kriteria dan mekanisme kerja yang sama dan tidak diskriminatif; (4) Transparan, data dan informasi yang berkaitan dengan kegiatan akreditasi sekolah seperti kriteria, mekanisme, jadwal, sistem penilaian, dan hasil akreditasi, disampaikan secara terbuka dan dapat diakses oleh siapa saja yang memerlukannya; (5) Akuntabel, akreditasi sekolah harus dapat dipertanggung-jawabkan baik dari sisi proses maupun hasil penilaian atau keputusannya sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan; dan (6) Profesional, akreditasi sekolah dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi. Dengan demikian, persiapan, pelaksanaan, dan hasil akreditasi dilaksanakan sesuai pedoman yang telah ditetapkan.

Pengelolaan pendidikan pada aspek akreditasi sekolah terdiri dari berapa kegiatan yang dilakukan sekolah di bawah pimpinan kepala sekolah. Kegiatan tersebut, yaitu: sekolah menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk mengikuti akreditasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sekolah meningkatkan status akreditasi, dengan menggunakan lembaga akreditasi eksternal yang memiliki legitimasi. Sekolah harus terus meningkatkan mutu kelembagaannya secara holistik dengan menindaklanjuti saran-saran hasil akreditasi.







## BAB 5

# PENGERTIAN, TUJUAN, DAMPAK, DAN PRAKTIK MBS

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa pengertian manajemen berbasis sekolah?
2. Apa tujuan manajemen berbasis sekolah?
3. Bagaimana dampak manajemen berbasis sekolah?
4. Bagaimana praktik manajemen berbasis sekolah di pelbagai negara?

Manajemen berbasis sekolah (*School based management*) kerap dicurigai dan dituding sebagai praktik liberalisme yang legal dalam sistem pendidikan Indonesia. Kebijakan manajemen berbasis sekolah di tuduh sebagai wujud lepas tangannya pemerintah terhadap tanggung jawab pendidikan rakyat. Kebijakan yang wajib dilaksanakan Indonesia, oleh lembaga keuangan internasional, untuk paket kebijakan untuk krisis keuangan yang melanda Indonesia di akhir tahun 1990-an. Ditunjang dengan penyederhanaan, sikap terburu-buru pengambil kebijakan, mengabaikan potensi lokal, dan gagal pahamnya pengambil kebijakan terhadap konsep manajemen berbasis sekolah, bahwa peran serta masyarakat semata-mata berwujud material. Awal-awal pelaksanaan program ini dalam rupa pamflet, brosur, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, dan media massa menjadikan manajemen berbasis sekolah dipahami lekat kuat dengan material, padahal prinsip manajemen berbasis sekolah lebih dari itu. Hanya saja, tidak tersosialisasikan dengan baik.

Prinsip kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas menjadi palang pintu keberhasilan, sekaligus kegagalan, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Semestinya, terjadi peningkatan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumber daya sekolah dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan sebagai implikasi dan respon terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Responsibilitas manajemen berbasis sekolah tampak pada balikan (*feedback*) yang tercermin dalam bentuk tindakan dan perilaku warga sekolah dalam hal otonomi manajemen pendidikan pada satuan Pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan.

## A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Definisi manajemen berbasis sekolah digunakan untuk memperjelas konsep, sekaligus memberikan batasan dengan konsep manajemen pendidikan lainnya. Berikut disampaikan definisi manajemen berbasis sekolah dari para ahli. Manajemen berbasis sekolah adalah desentralisasi sistematis terhadap sekolah tingkat otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan tentang hal-hal penting terkait dengan operasi sekolah dalam kerangka tujuan yang ditentukan secara terpusat, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas (Caldwell, 2005). Manajemen berbasis sekolah adalah fitur sistem pendidikan dalam beberapa dekade terakhir. Manajemen berbasis sekolah mengacu dalam meningkatkan peran serta orang tua, siswa, guru, pejabat, kepala sekolah dan kelompok penerima manfaat dari masyarakat dan organisasi lokal untuk meningkatkan

kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah (Moradi, Hussin & Barzegar, 2012).

Manajemen berbasis sekolah dapat dilihat secara konseptual sebagai pergantian formal struktur pemerintahan, serta sebagai bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah sebagai unit utama perbaikan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan sebagai sarana utama melalui perbaikan yang mungkin dirangsang dan berkelanjutan (Malen, Ogawa & Kranz, 1990). Manajemen berbasis sekolah merupakan pendorong sekolah-sekolah untuk bertanggung jawab atas siswa di bawah yurisdiksi mereka. Konsep menunjukkan bahwa, ketika masing-masing sekolah dikenakan biaya total pengembangan program pendidikan yang ditujukan untuk melayani kebutuhan siswa yang hadir di sekolah, personel sekolah mengembangkan program yang lebih meyakinkan karena mereka mengenal siswa dan kebutuhan mereka (Candoli, 1995). Oswald (1995) mengatakan manajemen berbasis sekolah didefinisikan sebagai desentralisasi otoritas pengambilan keputusan untuk situs sekolah.

Melengkapi definisi manajemen berbasis sekolah, berikut disampaikan dari sumber-sumber lain. Definisi manajemen berbasis sekolah dikaitkan dengan aktivitas kontrol, dikatakan Leithwood & Menzies (1998), bahwa manajemen berbasis sekolah ditandai dengan 4 jenis aktivitas kontrol yang ada, yaitu:

1. Kontrol administratif: kepala sekolah dominan;
2. Kontrol profesional: korps guru menerima otoritas;
3. Kontrol komunitas: komunitas atau orang tua, melalui dewan yang bertanggung jawab; dan
4. Kontrol seimbang: orang tua dan para profesional (guru dan kepala sekolah) berada dalam keseimbangan.

Manajemen berbasis sekolah sering dipadankan dengan praktik desentralisasi atau otonomi disekolah. Bryk et al (1998) berpendapat bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan upaya mempertahankan desentralisasi, menyediakan pembangunan kapasitas lokal, menetapkan akuntabilitas eksternal yang ketat, dan mendorong akses ke inovasi. Herman & Herman (1993) menyatakan manajemen berbasis sekolah adalah usaha yang mencirikan sekolah untuk mengelola diri sendiri, otonomi sekolah, penganggaran berbasis sekolah, pengembangan kurikulum berbasis sekolah, membuat keputusan bersama, merestrukturisasi, dan manajemen terdesentralisasi. Caldwell & Spinks (1992) mengatakan manajemen berbasis sekolah dapat didefinisikan sebagai suatu sistem desentralisasi yang signifikan dan konsisten pada tingkat otoritas sekolah untuk membuat keputusan terkait dengan alokasi sumber daya.

Sumber daya tersebut didefinisikan secara luas mencakup pengetahuan, teknologi, kekuasaan, materi, orang, waktu dan uang, serta bekerja sebagai siklus manajemen sekolah kolaboratif yang mengintegrasikan penetapan tujuan, identifikasi, pembuatan kebijakan, perencanaan, penganggaran, implementasi, dan evaluasi secara sistematis. Sekolah tetap bertanggung jawab kepada otoritas pusat tempat sumber daya digunakan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen berbasis sekolah adalah fitur kebijakan berupa otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada level sekolah untuk meningkatkan peran serta orang tua, siswa, guru, pejabat, kepala sekolah dan kelompok penerima manfaat dari masyarakat dan organisasi lokal. Untuk itu, pelbagai upaya sekolah untuk meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah melalui redistribusi otoritas pengambilan keputusan sebagai sarana utama. Usaha perbaikan terus didorong dan berkelanjutan yang didalamnya sekolah diberi kepercayaan mengelola sumber daya (personalia, dana, dan peralatan/bahan). Dalam pengembangan program pendidikan yang ditujukan untuk melayani kebutuhan siswa, personel sekolah mengembangkan program yang lebih meyakinkan karena mereka lebih mengenal siswa dan kebutuhan mereka.

Berlandaskan definisi tersebut, unsur dalam manajemen berbasis sekolah terdiri dari 5 komponen yang saling terkait dan menjadi ciri pembeda dengan sekolah yang tidak melaksanakan. Komponen tersebut, yaitu:

1. Otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada level sekolah;
2. Ada upaya untuk meningkatkan peran serta orang tua, siswa, guru, pejabat, kepala sekolah dan kelompok penerima manfaat dari masyarakat dan organisasi lokal;
3. Upaya sekolah untuk meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah;
4. Redistribusi otoritas pengambilan keputusan sebagai sarana utama melalui perbaikan yang terus didorong dan berkelanjutan; dan
5. Sekolah diberi kepercayaan mengelola sumber daya (personalia, dana, dan peralatan/bahan) dalam pengembangan program pendidikan yang ditujukan untuk melayani kebutuhan siswa, personel sekolah mengembangkan program yang lebih meyakinkan karena mereka mengenal siswa dan kebutuhan mereka.

## B. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan kinerja sekolah dengan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia secara lebih efektif dan efisien, dengan

asumsi bahwa pengambilan keputusan di tingkat sekolah lebih efektif dibandingkan dengan tingkat pemerintah karena sekolah lebih memahami kebutuhan dan kondisi nyata di sekolah.

Tercapainya tujuan manajemen berbasis sekolah sangat bergantung pada akuntabilitas yang dirasakan sekolah terhadap masyarakat serta tekanan bahwa komunitas yang sejenis dapat berperan serta di sekolah. Agar masyarakat dapat memainkan peran tersebut, ada empat persyaratan yang harus ada untuk peran serta yang sah, seperti: pengetahuan dan keterampilan, kekuasaan, informasi, dan penghargaan. Hal ini jarang terjadi di banyak komunitas, yang menempatkan keraguan peran masyarakat, sebagai salah satu prinsip utama para pendukung manajemen berbasis sekolah: bahwa itu menciptakan kerangka akuntabilitas yang lebih kuat daripada sistem manajemen terpusat (Lawler, 1984). Manajemen berbasis sekolah sebagai bagian dari strategi pemerintah dalam desentralisasi pendidikan bertujuan memperkuat kehidupan berdemokrasi melalui desentralisasi kewenangan, sumber daya, dan pembiayaan ke masyarakat pada tingkat sekolah.

Bersama peran aktif masyarakat dalam bidang pendidikan, manajemen berbasis sekolah membantu sekolah dalam merencanakan kegiatan sekolah, kebutuhan belajar siswa, dan membuat keputusan pada masalah-masalah yang langsung berakibat pada pengelolaan sekolah dan belajar siswa. Melalui manajemen berbasis sekolah masyarakat dapat berperan serta dengan lebih fleksibel berdasarkan kearifan lokal yang ada. Melalui strategi tersebut, manajemen berbasis sekolah membantu meningkatkan demokratisasi pengelolaan sekolah, transparansi perencanaan, akuntabilitas pelaporan manajemen sekolah, dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, serta menyenangkan, yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan pada umumnya. Akhirnya, tujuan manajemen berbasis sekolah yakni membantu sekolah menjadi mandiri.

### C. Dampak Manajemen Berbasis Sekolah

Terdapat dampak secara eksponensial pada pelbagai ukuran yang ditimbulkan dari manajemen berbasis sekolah. Temuan penelitian Beidokhti, Fathi & Moradi (2016) di Iran menunjukkan bahwa prinsip manajemen berbasis sekolah yang ditambah dengan manajemen partisipatif adalah salah satu pendekatan yang diadopsi oleh negara dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan sekolah dan untuk meningkatkan mutu kemajuan akademis siswa, yang harus dipertimbangkan oleh para perencana dan pengambil keputusan dari sistem pendidikan. Keefektifan sekolah berkaitan

dengan mutu administrator. Kepala sekolah adalah orang yang paling penting dalam meningkatkan sekolah serta membawa sekolah untuk kinerja terbaik. Hasil penelitian Daud (2015) menyatakan bahwa semakin efektif kepala sekolah memainkan perannya, semakin efektif visi dan misi sekolah diimplementasikan dan lebih efisien manajemen sumber daya sekolah.

Dampak manajemen berbasis sekolah di negara-negara kurang maju telah banyak dilakukan evaluasi dalam skala besar. Efeknya telah menunjukkan hasil yang beragam dan kurang mencapai kesimpulan tunggal (Westhorp et al., 2014). Sebagai contoh, Jimenez & Sawada (1999) menemukan bahwa program manajemen berbasis sekolah di El Salvador, yang memperkuat keterlibatan orang tua dan kelompok masyarakat dalam prapembayaran sekolah dasar, berhasil meningkatkan nilai ujian siswa dan kehadirannya di kelas.

Di sisi lain, Banerjee dkk. (2010) menemukan tidak ada efek signifikan yang dihasilkan dari intervensi untuk mendorong peran serta masyarakat di sekolah dalam hal keterlibatan orang tua atau kehadiran siswa. Blimpo & Evans (2011) menemukan bahwa efek manajemen berbasis sekolah positif untuk komunitas dengan tinggi keaksaraan tetapi mungkin negatif bagi mereka yang memiliki tingkat melek huruf yang rendah. Di Burkina Faso, seperti disampaikan Karlan (2005), manajemen berbasis sekolah dapat secara tidak langsung memengaruhi pengembangan pendidikan melalui perubahan kepercayaan di masyarakat.

Manajemen berbasis sekolah adalah fitur sistem pendidikan dalam berapa dekade terakhir menjadi rujukan dipelbagai kawasan. Manajemen berbasis sekolah mengacu untuk meningkatkan peran serta orang tua, siswa, guru, pejabat, kepala sekolah, dan kelompok penerima manfaat dari masyarakat dan organisasi lokal untuk meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah. Temuan penelitian Moradi, Hussin & Barzeg (2012) menunjukkan bahwa, dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, indikator seperti pengelolaan sistem pendidikan, kurikulum, anggaran, konten pendidikan, peran kepala sekolah, guru, dan siswa perlu dikelola dengan baik karena memberikan sumbangan untuk peningkatan mutu pendidikan.

Hasil penelitian Khattri, Ling & Jha (2012) menunjukkan bahwa pengenalan manajemen berbasis sekolah memiliki efek positif secara keseluruhan signifikan secara statistik, meskipun kecil, pada hasil tes sekolah tingkat rata-rata di 23 kabupaten sekolah di Filipina. Kajian merekomendasikan bahwa negara-negara yang memulai pelaksanaan reformasi manajemen berbasis sekolah perlu menentukan model dan teori-teori perubahan dan mekanisme evaluasi. Evaluasi tersebut seharusnya tidak hanya memberikan perkiraan yang lebih akurat dari keefektifan reformasi, tetapi juga

membantu menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan kebijakan mengenai desain dan pelaksanaan reformasi-reformasi dalam konteks sosial budaya yang berbeda.

Manajemen berbasis sekolah, melalui kebijakan desentralisasi, membutuhkan dukungan dan peran serta masyarakat untuk memenuhi tujuan pendidikan. Leer (2016) menyatakan bahwa para pendukung desentralisasi berpendapat bahwa membawa keputusan lebih dekat dengan rakyat meningkatkan mutu sekolah dan efisiensi dengan memastikan bahwa sekolah yang lebih responsif terhadap kebutuhan pendidikan. Pada praktiknya, efek desentralisasi bervariasi secara substansial, mengingat bahwa pelaksanaan reformasi ini bergantung pada sumber daya lokal dan kapasitas manajemen. Bentuk peran serta masyarakat dapat sangat bervariasi, seperti di Banda Aceh, terdapat keterlibatan masyarakat dalam upaya pendidikan bencana dan penggunaan strategi manajemen pengetahuan untuk menyediakan individu dengan pilihan yang benar berupa tindakan untuk menyelamatkan nyawa (Oktari, Shiwaku, Munadi, Syamsidik & Shaw, 2015). Keterlibatan masyarakat adat dalam kebijakan di Australia (Lea, Thompson, McRae, Williams & Wegner, 2011), serta peran masyarakat dalam kegiatan pengendalian kanker (Townsend, Pinkerton, McKenna, Higgins, Tai, Steele, Susan, Derrick & Brown, 2011).

Dalam perjuangan sekolah untuk meningkatkan belajar siswa, Meksiko memperkenalkan manajemen berbasis sekolah, reformasi yang memberikan *cash-hibah* kepada dewan sekolah. Implementasi menunjukkan dewan sekolah memantau penggunaan dana hibah, tetapi peran serta orang tua tidak secara signifikan meningkatkan di daerah lain. Temuan menunjukkan bahwa dampak program positif yang diamati cenderung hasil sekolah menyediakan sumber daya keuangan untuk memenuhi kebutuhan mendesak peralatan, material, dan infrastruktur (Santibañez, Lastra & Donoghue, 2014).

Pengambilan keputusan dalam manajemen berbasis sekolah memiliki ciri yang khas, Bandur (2018) menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah mendorong munculnya otoritas pengambilan keputusan kepala sekolah, kehadiran pengambilan keputusan sekolah partisipatif, dan keterlibatan dewan sekolah yang tinggi untuk lingkungan belajar dan mengajar yang lebih baik. Pada gilirannya, penerapan kebijakan manajemen berbasis sekolah yang efektif dikaitkan dengan lingkungan belajar mengajar yang lebih sehat dan prestasi akademis siswa yang lebih baik. Namun, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang kurang efektif disebabkan oleh kurang tepatnya pemahaman tentang pemangku kepentingan sekolah yang mengakibatkan pencapaian akademik yang lebih rendah.



Ada sejumlah dampak yang kuat untuk mempertahankan penggunaan manajemen berbasis sekolah, yaitu:

1. Lebih demokratis, memungkinkan guru dan orang tua untuk mengambil keputusan tentang masalah penting pendidikan, tentu lebih demokratis daripada di tangan kelompok pejabat di tingkat pusat;
2. Lebih relevan, pengambilan keputusan lebih dekat ke tempat masalah yang sedang dialami menyebabkan kebijakan yang lebih relevan, warga sekolah umumnya tahu situasi mereka sendiri yang lebih baik;
3. Keputusan, diambil lebih cepat tidak perlu melalui proses birokrasi yang panjang (dari sekolah melalui berapa kantor perantara untuk tingkat pusat), tetapi dapat dibuat pada tingkat dekat dengan sekolah;
4. Akuntabilitas sekolah: sekolah dimintai pertanggungjawaban atas hasil mereka terhadap orang tua dan komunitas dekat secara langsung, alat untuk keefektifan; dan
5. Mobilisasi sumber daya yang lebih besar, guru dan terutama orang tua lebih bersemangat untuk berkontribusi pada dana sekolah mereka, jika mereka memiliki suara dalam organisasi dan manajemen itu.

#### **D. Praktik Manajemen Berbasis Sekolah di Pelbagai Negara**

Manajemen berbasis sekolah menjadi fitur otonomi dan akuntabilitas pendidikan 50 tahun terakhir dan menjadi praktik yang baik di banyak kawasan. Negara-negara Anglo-Saxon (Inggris, Selandia Baru, berapa negara bagian di Australia, dan di Amerika Serikat) tidak diragukan lagi merupakan negara pertama yang membuat manajemen berbasis sekolah menjadi agenda kebijakan, ini terjadi sejak 1980-an yang akarnya dapat dilacak mulai tahun 1970. Di Asia, pada awal 1990-an Hong Kong memulai inisiatif. Wong (2003) menyatakan tahun 1990-an merupakan era penting dari sistem pendidikan Hong Kong. Pengenalan manajemen berbasis sekolah membangkitkan sejumlah reformasi sekolah untuk mengikuti tuntutan perubahan masyarakat ekonomi global dan berbasis pengetahuan yang menekankan pengembangan sikap terhadap pembelajaran seumur hidup dan kecerdasan ganda.

Reformasi sekolah membangkitkan sejumlah dampak penting pada tata kelola sekolah dan target manajemen untuk memberi para siswa kesempatan belajar dalam konteks yang otentik dan bermakna. Hal ini, di Hong Kong, pada gilirannya meningkatkan pentingnya pendekatan kepemimpinan untuk manajemen berbasis

sekolah yang efektif yang mencakup aspek visi, misi, dan tujuan; perubahan dan pemikiran strategis; orang-orang serta budaya sekolah.

Manajemen berbasis sekolah menjadi pilihan kebijakan untuk mendesentralisasikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan pada level sekolah dan dipercaya membawa perbaikan akuntabilitas pendidikan. Dua hal utama yang sering digariskan dalam manajemen berbasis sekolah, yaitu desentralisasi Pendidikan, dan otonomi sekolah. Variasi praktik tanggung jawab dan pengambilan keputusan pada setiap negara dan negara bagian pada sistem federal, ditekankan pada titik yang berbeda pada setiap komponen manajemen pendidikan.

Secara luas desentralisasi pendidikan menurut Donnelly, Óskarsdóttir & Watkins (2017) adalah istilah yang digunakan ketika tanggung jawab/kekuasaan diberikan kepada komunitas dan sekolah setempat. Kemudian, mereka dapat membuat keputusan sendiri tentang banyak aspek kebijakan dan praktik (dalam sistem terpusat, badan pusat dapat mengendalikan keuangan, personil dan sumber daya dan juga mengelola kebijakan, kurikulum, dan penilaian). Banyak peneliti (Androniceanu & Ristea, 2014; Busemeyer, 2012; Urbanović & Patapas, 2012) menyatakan bahwa, dalam sistem terdesentralisasi, sumber daya dapat digunakan secara lebih efisien. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan kinerja siswa, kepuasan orang tua yang lebih tinggi, dan akuntabilitas yang lebih kuat dengan keterlibatan dan dukungan masyarakat.

Kata kunci dalam desentralisasi pendidikan, berupa tempat manajemen berbasis sekolah disemaikan, yaitu tanggung jawab/kekuasaan kepada komunitas dan sekolah setempat, pusat mengendalikan. Perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian komponen manajemen pendidikan dilakukan oleh komunitas dan sekolah setempat. Komponen manajemen tersebut meliputi kurikulum dan pembelajaran, siswa, guru dan tenaga kependidikan, pembiayaan pendidikan, sarana dan prasarana, dan peran serta masyarakat.

Sementara itu, otonomi sekolah dan potensi daerah menjadi tema yang tidak bisa dilepaskan dengan praktik manajemen berbasis sekolah. Temuan penelitian Solomou, Nicolaidou & Petros (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja kepala sekolah dan stres yang berhubungan dengan pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat otonomi sekolah yang menjadi ciri khas suatu sistem pendidikan. Chann (2016) mengatakan para pembuat kebijakan telah semakin menganjurkan desentralisasi sebagai cara untuk meningkatkan mutu pendidikan, meskipun potensi di daerah masih diperdebatkan.

Otonomi di sekolah memberikan keleluasaan kepada kepala sekolah dan guru sehingga manajemen berbasis sekolah ini banyak dianjurkan dipelbagai negara.

Kepuasan kerja kepala sekolah dan guru pada waktunya mendorong mereka untuk bekerja dengan baik. Dipelbagai kawasan, otonomi ini dimulai berjenjang dari provinsi (atau federal), kabupaten/kota, sampai pada sekolah. Daerah diberikan seperangkat kebijakan untuk pengambilan keputusan, yang sebelumnya tersentralisasi.

Potensi daerah perlu didorong melalui desentralisasi, yang digunakan pemerintah di seluruh dunia untuk melakukan reformasi Pendidikan. Akan tetapi, dibutuhkan bentuk yang berbeda di negara-negara dari perspektif politik dan fiskal, seperti Korea yang memiliki fitur dengan politik desentralisasi, tetapi tetap fiskal pada negara federal (Jeong, Lee & Cho, 2017). Arar & Romi (2016) menunjukkan bahwa perbaikan dirasakan dalam pedagogi, struktur organisasi, dan peran serta dalam pengambilan keputusan yang mencolok terlihat di sekolah-sekolah dengan pengalaman manajemen berbasis sekolah, lebih tinggi dibandingkan dengan dua jenis lainnya dari sekolah. Perbaikan dirasakan dalam pengelolaan anggaran yang lebih jelas di sekolah-sekolah yang mulai menggunakan manajemen berbasis sekolah.

Juga ditemukan bahwa guru yang mengajar di sekolah-sekolah dengan pengalaman manajemen berbasis sekolah memiliki tingkat kepuasan tertinggi sementara guru yang mengajar di sekolah-sekolah yang tidak menggunakan manajemen berbasis sekolah melaporkan kepuasan berada di tingkat terendah. Dimensi yang paling memengaruhi kepuasan adalah peran serta guru dalam pengambilan keputusan. Sri Lanka mengintegrasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke dalam kebijakannya, meskipun sulit untuk mengklaim bahwa semua sekolah dikelola secara otonom. Korea merupakan contoh dari sebuah negara yang melakukan deklarasi resmi manajemen berbasis sekolah, juga di Indonesia dan Nepal.

Di India, seperti dikatakan Wankhede & Sengupta (2005), manajemen berbasis sekolah memberikan penekanan khusus pada komite sekolah yang dibentuk dengan anggota masyarakat di tingkat desa untuk menjaga pengelolaan sekolah di daerah yang bersangkutan. Didalamnya terjadi pembentukan, struktur, dan fungsi dari komite pendidikan desa. Kebijakan tersebut didukung dengan desentralisasi pendidikan, peran serta masyarakat dalam pendidikan, pembangunan pendidikan, kebijakan pendidikan, dan manajemen pendidikan.

Tahun 1990-an, El Salvador, Nikaragua, Guatemala, dan Honduras memberlakukan reformasi manajemen berbasis sekolah yang memungkinkan masyarakat untuk membuat keputusan penting tentang sekolah mereka yang sebelumnya dilakukan pejabat yang ditunjuk negara. Dalam manajemen berbasis sekolah terdapat dua faktor penentu: ruang lingkup reformasi dan tingkat investasi nasional di dalamnya. Menggunakan kasus Honduras dan Guatemala, kedua faktor ini menentukan sejauh

mana reformasi manajemen berbasis sekolah rentan terhadap peristiwa-peristiwa yang dapat menyebabkan pemutusan hubungan kerja, seperti perubahan dalam pemerintahan, kekuatan serikat pekerja, atau tekanan orang tua (Ganimian, 2016). Tabel 5.1 memperlihatkan sejarah manajemen berbasis sekolah pelbagai negara di dunia.

Tabel 5.1 Sejarah MBS di Dunia

No.	Negara	Tahun	Tujuan
1	Amerika Serikat	1970 & 1980	Meningkatkan anggaran, memberdayakan para guru, mendorong dewan untuk berkontribusi dalam manajemen sekolah dan membuat infrastruktur untuk meningkatkan situasi pendidikan para siswa.
2	Canada	1970	Meningkatkan kontribusi orang tua dalam pendidikan membantu kemandirian finansial sekolah.
3	Australia	1970	Meningkatkan produktivitas melalui independensi pemegang kebijakan yang lebih banyak.
4	Brazil	1982	Meningkatkan produktivitas dalam manajemen sekolah, melakukan proses yang lebih demokratis untuk memilih staf sekolah dan meningkatkan kontribusi orang tua dalam urusan sekolah.
5	England	1988	Memberikan lebih banyak kemandirian finansial di sekolah dan meningkatkan keefektifannya.
6	Selandia Baru	1990	Meningkatkan produktivitas dan otonomi dewan, mengalokasikan lebih banyak anggaran.
7	El Salvador	1991	Meningkatkan aksesibilitas terhadap pinjaman di daerah pedesaan, memotivasi dewan untuk berkontribusi, mempromosikan mutu pendidikan.
8	Hong Kong, China	1991	Meningkatkan tanggung jawab, pengambilan keputusan yang berkontribusi, dan keefektifansekolah.
9	Uganda	1993	Memberi kekuasaan dan sumber daya kepada dewan lokal, meningkatkan kontribusi demokratis.
10	Thailand	1997	Meningkatkan mutu pendidikan dan meningkatkan kompetisi negara.
11	Indonesia	2001	Meningkatkan akuntabilitas dan tanggung jawab tentang orang tua dan siswa serta meningkatkan peran dewan sekolah.
12	Argentina	2001	Membuat kotak dukungan keuangan untuk masing-masing sekolah untuk menutupi biaya operasional.
13	Mexico	2001	Meningkatkan kontribusi orang tua di sekolah pedesaan.

No.	Negara	Tahun	Tujuan
14	Qatar	2003	Desentralisasi sistem sekolah dan meningkatkan tanggung jawab, mengurangi kendali dari kementerian pendidikan.
15	Kenya	2003	Meningkatkan tanggung jawab sekolah dan guru melalui peningkatan motif dan manajemen sekolah.
16	Iran	2004	Mempromosikan mutu kegiatan pendidikan di sekolah dan memberdayakan para guru bersamaan dengan meningkatkan kontribusi dewan lokal dalam pengambilan keputusan.
17	Senegal	2008	Memperbaiki proses pelatihan guru.

Sumber: Zahir, Moradi & Heidarpour (2014)

Ruang lingkup reformasi dan tingkat investasi nasional dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di pelbagai kawasan dilakukan sesuai karakter negara. Prinsip yang menonjol dari manajemen berbasis sekolah ini yaitu peran serta masyarakat untuk membuat keputusan penting tentang sekolah.

Manajemen sekolah di banyak negara Afrika sub-Sahara telah diupayakan melalui peran serta masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Masyarakat dan orang tua dianggap sebagai prioritas dalam kegiatan yang secara langsung memengaruhi prestasi siswa, termasuk pengangkatan guru relawan dan mengatur kelas tambahan. Peran serta masyarakat tidak langsung meningkatkan prestasi belajar siswa. Sebaliknya, ketika masyarakat dan orang tua secara aktif berperan serta di sekolah, manajemen sekolah meningkat, memastikan prestasi siswa yang lebih baik (Taniguchi & Hirakawa, 2016).

Di Indonesia program manajemen berbasis sekolah mulai dirintis pada tahun 1999 di 79 Sekolah Dasar (SD)/Madrasah Ibtidaiyah (MI) di 7 kabupaten/kota di 4 provinsi. Program ini terus dikembangkan hingga pada tahun 2009 telah mencapai hampir 7.000 SD/MI di 78 kabupaten/kota di 15 provinsi. Capaian sebanyak 7.000 SD/MI ini merupakan capaian program kerjasama antara Direktorat Pembinaan TK dan SD dengan UNICEF dan UNESCO pada daerah binaan khusus.

Program ‘Menciptakan Masyarakat Peduli Pendidikan Anak’ (*Creating Learning Communities for Children* atau CLCC) atau yang dikenal luas di lapangan sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dirintis pertama kali oleh Pemerintah Indonesia (khususnya melalui Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia) dengan bantuan UNICEF dan UNESCO sejak tahun 1999. Tujuan utama program adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah dasar (SD/MI) dengan memfokuskan pada tiga pilar utama: (1) Manajemen sekolah yang transparan, partisipatif dan akuntabel;

(2) Peran serta masyarakat yang kuat untuk membantu sekolah; dan (3) Pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM).

Tahun 2001, untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah negeri, Indonesia mulai menerapkan konsep manajemen berbasis sekolah dengan menggunakan buku acuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang diterbitkan Departemen Pendidikan Nasional dalam bentuk: Buku 1 *Konsep Dasar MPMBS*; Buku 2 *Rencana dan Program Pelaksanaan*; Buku 3 *Panduan Monitoring dan Evaluasi*; Buku 4 *Pedoman Tata Krama dan Tata Tertib*; dan Buku 5 *Pembelajaran dan Pengajaran Kontekstual*. Sampai sekarang manajemen berbasis sekolah terus digalakkan pemerintah untuk diterapkan. Harapannya, sekolah-sekolah memiliki respons yang baik terhadap otonomi pendidikan ini.

Responsibilitas manajemen berbasis sekolah merupakan balikan (*feedback*) yang tercermin dalam bentuk tindakan dan perilaku kepala sekolah dalam hal otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan. Bandur (2012) menyatakan bahwa perkembangan manajemen berbasis sekolah di Indonesia dengan penekanan pada metode manajemen berbasis sekolah saat ini, telah menciptakan kemitraan dan partisipatif proses pengambilan keputusan di tingkat sekolah.

Manajemen berbasis sekolah mendorong sikap responsif terhadap kebutuhan pendidikan lokal. Leer (2016) mengatakan para pendukung, manajemen berbasis sekolah, berpendapat bahwa membawa keputusan lebih dekat dengan rakyat dapat meningkatkan mutu sekolah dan efisiensi dengan memastikan bahwa sekolah yang lebih responsif terhadap kebutuhan pendidikan lokal.

Dalam praktiknya, efek desentralisasi bervariasi secara substansial, mengingat bahwa pelaksanaan reformasi ini bergantung pada sumber daya lokal dan kapasitas manajemen. Dampak desentralisasi terhadap hasil pendidikan di Indonesia terdapat. Memang tindakan yang memperkuat komite sekolah yang ada, berupa hibah dan pelatihan, menunjukkan efek terbatas. Terdapat juga langkah-langkah yang berhubungan dengan komite sekolah dan pihak-pihak lain, keterkaitan dan pemilu, menyebabkan keterlibatan yang lebih besar dengan pemangku kepentingan pendidikan dan pada gilirannya berpengaruh terhadap mutu hasil pembelajaran.

Buku Panduan Replikasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar untuk Tingkat Kabupaten/Kota (2012) menyebutkan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia dirintis oleh pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan), beserta pemerintah daerah,

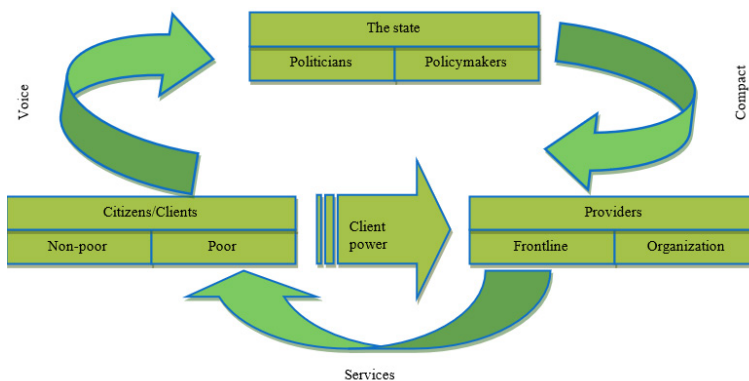
dengan bantuan *The United Nations Children's Fund* (UNICEF), *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), sejak tahun 1999 di 7 kabupaten pada 4 provinsi. Setelah dinyatakan berhasil pada berapa sekolah *piloting*, program MBS memperoleh donor dari dalam dan luar negeri, antara lain NZAID, AUSAID, USAID, *Plan International*, *Citibank*, *Save the Children*, *Jica*, dan *Kartika Soekarno Foundation*.

Implementasi program MBS di Indonesia dievaluasi pada tahun 2000, 2002, 2005, dan 2010. Hasil evaluasi pada tahun 2000, 2002, 2005 menunjukkan bahwa program pembinaan MBS memberikan dampak positif, antara lain: (1) Peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis dan akuntabel; (2) Peningkatan mutu pendidikan; (3) Menurunnya tingkat putus sekolah; (4) Peningkatan implementasi pembelajaran yang berpusat pada siswa dengan strategi PAKEM; dan (5) Peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di SD.

Pada tahun 2010 program *Creating Learning Communities for Children* (CLCC) mengadakan pengawasan dan evaluasi implementasi MBS di Indonesia yang menghasilkan: (1) Tim MBS di tiap-tiap daerah bervariasi (latar belakang personelnnya, kepemilikan program kerja, dan kesolidan dalam bekerjasama); (2) Peran serta daerah dalam memberikan dana untuk implementasi MBS beragam, yang rentangannya mulai jutaan rupiah sampai tidak mengalokasikan sama sekali; (3) Gugus sekolah memiliki struktur organisasi yang jelas. Tugas dan fungsi direncanakan dengan baik, dan melaksanakan program kerja secara rutin; (4) MBS di sekolah yang dijadikan *pilot project*, diimplementasikan 95% untuk tingkat sekolah, 91% kepala sekolah, 80% guru dan 35% anggota komite sekolah; (5) Terkait dengan manajemen sekolah, mayoritas sekolah memiliki rumusan visi dan misi yang bisa dimengerti anggota komite sekolah, memiliki perencanaan sekolah dan memiliki persentase yang tinggi dalam melaksanakan rencana tersebut, dan memiliki rencana program semester, silabus, satuan acara pembelajaran untuk tiap pokok bahasan; (6) Guru-guru kurang memahami cara mengimplementasikan PAKEM, melakukan pertemuan kerja kelompok mendiskusikan bermacam-macam metode mengajar, penggunaan media pembelajaran, perencanaan pembelajaran dan manajemen kelas; ketrampilan guru dalam mengevaluasi proses belajar perlu dikembangkan lebih lanjut, pengorganisasian siswa kurang baik, buku-buku sumber belajar banyak yang tidak bermutu, pembelajaran individual kadang-kadang kurang diminati siswa; dan (7) Terkait peran serta masyarakat, prinsip kerjasama telah diimplementasikan mayoritas sekolah, sekolah rata-rata tidak memiliki penyediaan air bersih, dan toilet yang baik. Komite sekolah memiliki kinerja yang baik dan dapat berperan sebagai *advisor*, *supporter*, *controller* and *supervisor*, peran serta orang tua



memiliki kontribusi terhadap pembelajaran siswa, dan orang tua yang memiliki tingkat sosial ekonomi rendah umumnya masih salah interpretasi terhadap sekolah gratis (Hagul, 2010).



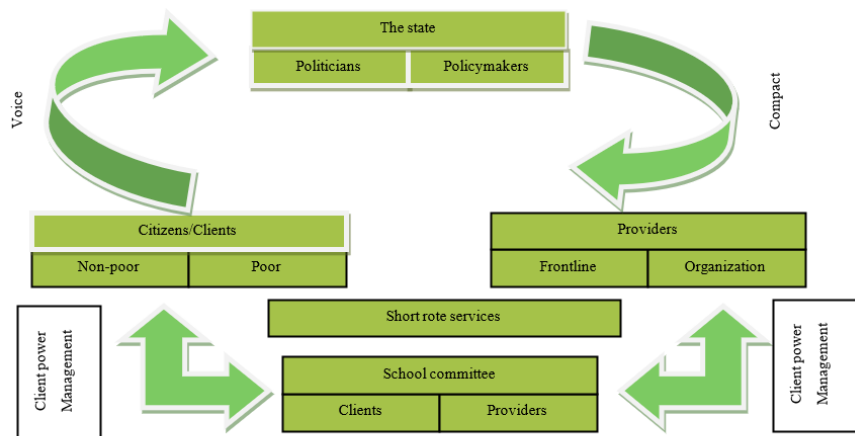
**Gambar 5.1** Kerangka Akuntabilitas

Keberlanjutan program MBS di Indonesia juga sebagai amanat kebijakan pemerintah, antara lain Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 51 Ayat (1) dinyatakan bahwa: “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah”. Penggunaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagai salah satu muatan MBS diamanatkan dalam Pasal 38 Ayat (2) bahwa: “Kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah di bawah koordinasi dan supevisi dinas pendidikan atau Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota untuk pendidikan dasar dan Propinsi untuk pendidikan menengah”, dan Pasal 50 Ayat (5) “Pemerintah Kabupaten/Kota mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal”. Pentingnya peran serta masyarakat diamanatkan dalam Pasal 9 bahwa: “Masyarakat berkewajiban untuk memberikan dukungansumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”; dan Pasal 54 Ayat (1) dan (2) “Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan”; serta “masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan”.

Sekolah dengan otonomi, menyerahkan otoritas manajemen sekolah untuk masyarakat, lebih baik daripada sistem pendidikan terpusat, memiliki dampak perbaikan dalam mutu pendidikan. Rasa kepemilikan masyarakat dan akuntabilitas



mereka terhadap sekolah, peran serta masyarakat masyarakat dalam proses pengambilan keputusan manajemen sekolah, prestasi belajar siswa, kinerja siswa, jumlah siswa dan kelas yang ramah anak ditemukan lebih tinggi pada sekolah dengan komite, ditemukan perbaikan di segala aspek-aspek. Grauwe (2005:12) mengatakan bahwa manajemen berbasis sekolah implementasinya perlu disertai dengan strategi untuk membangun kapasitas sekolah, kepala sekolah dan masyarakat, yang terinspirasi oleh fokus yang jelas pada peningkatan mutu dan kepedulian terhadap keadilan.



**Gambar 5.2** Kerangka Akuntabilitas dalam MBS

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 Tentang Komite Sekolah, memberikan peluang seolah melalui penerapan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan, dengan revitalisasi tugas komite sekolah berdasarkan prinsip gotong royong. Komite Sekolah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali siswa, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan. Pergeseran paradigma pendidikan dan peran komite yang penting dapat dilihat pada Gambar 5.1 dan Gambar 5.2.



## BAB 6

# KOMPONEN MBS

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana komponen manajemen berbasis sekolah 3 pilar, yaitu (a) manajemen sekolah, (b) proses pembelajaran, dan (c) peran serta masyarakat?
2. Bagaimana komponen manajemen berbasis sekolah 7 pilar, yaitu (a) pembelajaran dan kurikulum, (b) manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, (c) manajemen siswa/kesiswaan, (d) manajemen sarana dan prasarana (e) manajemen pembiayaan/keuangan, (f) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (g) manajemen budaya dan lingkungan sekolah?

Salah satu praktik manajerial kepala sekolah di Indonesia dan banyak negara yaitu manajemen berbasis sekolah, yang digadang-gadang memiliki efek positif. Tetapi, ternyata tidak sedikit tantangan yang menghadang, contohnya dipelbagai negara dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Menurut Kimber & Ehrich (2011), terdapat kecenderungan defisit praktik demokrasi sekolah di Australia, misalnya, pada pengambilan keputusan dan pemahaman manajerial kepala sekolah pada pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang membawa dampak kepada guru dan siswa. Perlu pendekatan yang lebih adil dan kontekstual untuk pembangunan dan pengiriman inisiatif pendidikan di masa depan, terutama peran serta masyarakat untuk siswa tertinggal pada aspek ekonomi (Hoskins & Ilie, 2017). Oleh karena itu, kepala sekolah perlu meningkatkan prosedur pemberdayaan masyarakat, untuk mengembangkan visi dan kemampuan dan memproyeksikan dampak perubahan (Androniceanu, Ristea & Uda, 2015).

Perlu perubahan orientasi praktis dari manajerial yang eksklusif (sekolah) ke arah manajerial berbasis masyarakat. Sekolah tidak bisa melepaskan diri dari situasi sosial yang menjadi latarnya karena, pendidikan gayut dengan masyarakat dan budayanya. Perubahan orientasi memberikan tanda bahwa sekolah yang meninggalkan masyarakatnya melemahkan potensi sekolah. Oleh karena itu, orientasi sekolah sebagai bagian masyarakat yang tidak terpisahkan menjadi penting dilakukan.

Perubahan orientasi praktis tersebut dibutuhkan karena pada jenjang sekolah dasar dan menengah, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia merupakan tanda kecenderungan liberalisasi yang menyeruak (Darmaningtyas, Subkhan & Panimbang, 2014). Implementasi manajemen berbasis sekolah di Indonesia ditandai dengan pembentukan komite sekolah yang mengutamakan peran pada fungsi pencarian dana untuk mengganti genteng yang bocor atau tembok yang rusak. Hasil penelitian Hanafi & Ma'sum (2015) menunjukkan bahwa di hampir semua peran komite sekolah, yaitu pemberi pertimbangan (*advisory agency*), pendukung (*supporting agency*), pengawasan, (*controlling*), dan penghubung (*mediator*). Peran pengawasan paling lemah diantara peran lainnya. Pengawasan meliputi penyelenggaraan sekolah terhadap komponen sistem (*input*, proses, dan *output*) yang kurang optimal, terutama pada komponen proses dan *output*.

Padahal, negara-negara lain yang telah menjalankan manajemen berbasis sekolah, lebih menekankan pada demokratisasi praksis pendidikan dan sama sekali tidak terkait dengan penggalan sumber-sumber pendanaan. Manajemen berbasis sekolah seperti diterapkan di Amerika Serikat, Australia, dan Selandia Baru merupakan

usaha mendorong demokratisasi di tingkat sekolah, seperti pemilihan kepala sekolah, penentuan seragam sekolah, kurikulum, buku pelajaran, dan tata tertib sekolah.

Saat ini peran komite sekolah di Indonesia masih sebatas persetujuan program sekolah. Keberadaan perwakilan orang tua siswa dan masyarakat di komite sekolah kurang bisa menaikkan posisi tawarnya untuk bersama-sama membuat program sekolah yang baik. Belajar dari negara lain, lingkup peran komite di Indonesia kurang optimal dilakukan. Hasil penelitian Ganimian (2016) tahun 1990-an, El Salvador, Nikaragua, Guatemala, dan Honduras menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagai bentuk reformasi yang memungkinkan masyarakat untuk membuat keputusan penting tentang sekolah mereka, yang sebelumnya disediakan untuk pejabat negara yang ditunjuk.

Dua factor yang menentukan kemungkinan perbaikan program manajemen berbasis sekolah tersebut, yaitu: lingkup reformasi dan tingkat investasi nasional di dalamnya. Menggunakan kasus Honduras dan Guatemala, dua faktor ini menentukan sejauh mana reformasi manajemen berbasis sekolah selama ini rentan terhadap penghentian, karena perubahan kebijakan pemerintahan, kekuatan organisasi masyarakat, atau tekanan orang tua siswa.

Rapat pertemuan orang tua siswa di Indonesia jarang dihadiri oleh wali siswa laki-laki (ayah) dan lebih sering dihadiri oleh, ibu, nenek atau kakeknya. Tokoh masyarakat atau pemerhati pendidikan kurang ikut berperan untuk mengembangkan sekolah, karena kesibukan masing-masing. Kondisi tersebut perlu diperbaiki dengan memperkuat peran serta orang tua siswa dan masyarakat, karena kontribusinya terhadap perbaikan mutu pendidikan. Persoalan tersebut tepat seperti dikatakan Kwan, Cheung, Law, Cheung & Shin (2017) bahwa pelaksanaan inisiatif program pendidikan publik berbasis lokal sulit dilaksanakan karena sikap apatis yang tertanam di masyarakat Asia. Oleh karena itu, keefektifan program pendidikan yang sama untuk melibatkan masyarakat. Seperti temuan penelitian Taniguchi & Hirakawa (2016) yang menunjukkan bahwa manajemen sekolah di banyak negara Afrika sub-Sahara telah ditingkatkan melalui peran serta masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Masyarakat dan orang tua diprioritaskan dalam kegiatan karena keduanya secara langsung memengaruhi prestasi siswa, termasuk pengangkatan guru relawan, mengatur kelas tambahan, dan kecurangan dalam ujian. Ketika masyarakat dan orang tua secara aktif berperan serta di sekolah, manajemen sekolah meningkat, serta prestasi siswa akan lebih baik.

Manajemen berbasis sekolah ditunjang oleh pelbagai komponen untuk mendorong keefektifan dan efisiensi sekolah. Cheng (2004) mengatakan ada 8 komponen dalam manajemen berbasis sekolah, yaitu: kompetensi kepemimpinan dan relasi pekerjaan, kebijakan sekolah, desentralisasi, koordinasi staf dan keefektifan, pengembangan staf,

perencanaan dan pengawasan keuangan, sumber daya dan akomodasi, dan evaluasi diri. Mollootimile & Zengele (2015) menyatakan sistem manajemen berbasis sekolah terdiri dari komponen kepala sekolah, guru, peran serta orang tua dalam pembelajaran dan pengambilan keputusan sekolah termasuk keuangan, dan personel sekolah, kurikulum, dan lingkungan untuk mendukung pembelajaran efektif. Grauwe (2004) menyatakan komponen utama manajemen berbasis sekolah, meliputi: (1) Pendelegasian kekuatan nyata kepada kepala sekolah dalam mengelola sumber daya keuangan dan manusia, misalnya, pemilihan dan konfigurasi kepegawaian dan penggunaan anggaran yang hampir sepenuhnya terdesentralisasi; dan (2) Undang-undang yang mentransfer kekuatan signifikan kepada masyarakat, misalnya tentang pemilihan kepala sekolah dan adaptasi kurikulum.

Seperti diungkapkan di muka, sejak 2001, meningkatkan mutu pembelajaran sekolah-sekolah negeri, di Indonesia mulai menerapkan konsep manajemen berbasis sekolah. Jauh sebelum itu, pada 1999 United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO), dan United Nations Children Fund (UNICEF) telah mendorong pendidikan Indonesia untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Pada waktu itu programnya disebut dengan CLCC (*Creating Learning Communities for Children*).

### A. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah 3 Pilar

Program CLCC di Indonesia, bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Terdapat 3 unsur atau pilar MBS harus diperbaiki, yaitu (1) manajemen sekolah, (2) proses pembelajaran, dan (3) peran serta masyarakat, lihat di Gambar 6.1. Pilar manajemen sekolah ini didorong untuk dilaksanakan dengan baik karena sebelum diperkenalkannya MBS. Kebanyakan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Kepala

Cabang Dinas, kepala sekolah membuat keputusan sendiri tentang perencanaan sekolah, sementara itu guru dan staf lain hanya melaksanakan.



**Gambar 6.1** Komponen MBS 3 Pilar

Dalam MBS, kepala sekolah dan stafnya (para guru dan tenaga administrasi sekolah) didorong untuk berinovasi dan berimprovisasi dari dalam diri sekolah. Hal ini mendorong kepala sekolah untuk kreatif dan berdaya, sehingga dapat membuat sekolah sebagai tempat perubahan. Pengambilan keputusan melibatkan warga sekolah, sesuai dengan relevansi, keahlian, dan yuridiksi, serta kompatibilitas keputusan dengan kepentingan warga sekolah. Melalui strategi ini, pengetahuan, informasi, dan keahlian terbagi di antara kepala sekolah, guru dan warga sekolah lain terutama komite sekolah. Inilah pilar pertama dalam MBS.

Saat itu, penguatan manajemen sekolah masih pada aspek pembiayaan sekolah, Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) yang dipajang di tempat yang mudah diakses, dan pelaporan penggunaan sumber daya sekolah (dana, tenaga, sarana dan prasarana) secara reguler oleh sekolah ke masyarakat. Manajemen sekolah tidak hanya berfokus pada administasi dan pengelolaan pembiayaan sekolah tetapi juga memberi dukungan kepada inovasi pelaksanaan PAKEM di sekolah. Pengambilan keputusan terkait pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah tidak hanya ditentukan oleh guru, kepala sekolah, dan komite, tetapi untuk hal-hal tertentu juga melibatkan anak.

Pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM) merupakan pilar kedua MBS. Sebelum diperkenalkannya PAKEM, pada umumnya pembelajaran terbatas pada menghafalan fakta dan proses. Akibatnya, banyak siswa kurang kreatif dan kurang menguasai kecakapan bahasa, kecakapan memecahkan masalah, dan kecakapan

lainnya yang diperlukan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam MBS, kepala sekolah memfasilitasi setiap upaya guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

Sebaliknya, para guru harus mendesain pembelajaran agar pembelajaran membuat guru dan siswa menjadi aktif dan kreatif sehingga pembelajaran menjadi efektif, namun tetap menyenangkan (PAKEM). Inilah inti dari setiap pendekatan pembelajaran, meskipun nama yang diberikan berbeda. Dalam PAKEM: (1) Anak melakukan beragam kegiatan untuk mengembangkan kecakapan dan pemahaman dengan penekanan pada belajar dengan melakukan pembelajaran; (2) Guru menerapkan beragam pendekatan mengajar serta memanfaatkan beragam sumber belajar, bahan ajar, dan alat bantu ajar agar pembelajaran menjadi menarik, efektif, dan menyenangkan; (3) Ruang kelas disusun agar lebih menarik, dengan cara memajang karya siswa, buku-buku, dan bahan lain, dan siswa dapat belajar berkelompok; (4) Guru mendorong siswa untuk memecahkan masalah sendiri, mengungkapkan pikiran dan pendapat, dan melibatkan mereka untuk menciptakan lingkungan sekolah yang lebih menyenangkan untuk belajar; (5) Dalam proses pembelajaran, terjadi komunikasi dua arah antara guru dan siswa, serta antarsiswa; dan (6) Guru bertindak sebagai fasilitator dalam pembelajaran.

Penekanan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM) saat itu, yaitu pada aspek pertukaran informasi dan pengetahuan antar guru dapat dilakukan secara intensif dan reguler. Hal ini menambah pengetahuan dan keterampilan guru untuk menjalankan tugas dalam pembelajaran. Selain itu, di sekolah tersebut proses pembelajaran tidak hanya bersumber pada guru dan buku-buku teks yang telah ditentukan, tetapi juga menggunakan pelbagai sumber lain yang inisiatif pencarian dan penggunaannya juga berasal dari siswa. Anak-anak didorong lebih berani mengungkapkan pendapat, mempunyai wawasan luas karena diperkaya oleh variasi sumber pembelajaran, dan mempunyai kreativitas tinggi.

Pilar ketiga yaitu peran serta masyarakat. Keterlibatan masyarakat dalam pemeliharaan dan peningkatan sekolah merupakan tradisi asli bangsa Indonesia sejak dulu. Di banyak daerah, masyarakat terlibat dan merasa “memiliki” sekolah. Dalam MBS, tradisi ini ingin dihidupkan kembali dan lebih ditingkatkan agar dapat mempercepat peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Pengalaman di beberapa negara yang menerapkan MBS selama beberapa tahun menunjukkan bahwa sekolah yang paling berhasil dan diminati masyarakat luas adalah sekolah yang kepala sekolah, guru, dan masyarakatnya bekerja sama secara aktif mengembangkan sekolah. Sekolah-sekolah ini, baik negeri maupun swasta, adalah sekolah yang dapat mengelola sumber daya sendiri dan melaksanakan kurikulumnya dengan lebih baik. Berikut adalah bentuk-bentuk peran serta masyarakat yang pernah



diobservasi: (1) Menggunakan jasa pelayanan yang tersedia. Ini adalah jenis yang paling umum. Masyarakat hanya memanfaatkan jasa sekolah dengan memasukkan anak ke sekolah; (2) Memberikan kontribusi dana, bahan, dan tenaga. Dalam hal ini, masyarakat berperan serta dalam perawatan dan pembangunan fisik sekolah dengan menyumbangkan dana, barang, dan/atau tenaga; (3) Secara pasif. Artinya, masyarakat/orang tua siswa menyetujui dan menerima keputusan oleh pihak sekolah (komite sekolah). Contohnya komite sekolah memutuskan agar orang tua membayar iuran bagi anaknya yang bersekolah dan orang tua menerima keputusan tersebut dengan mematuhi. (4) Dalam konsultasi orang tua datang ke sekolah untuk berkonsultasi tentang masalah pembelajaran yang dialami anaknya; (5) Dalam pelayanan orang tua/masyarakat terlibat dalam kegiatan sekolah, misalnya orang tua ikut membantu sekolah ketika ada *study tour*, kegiatan pramuka, kegiatan keagamaan, dan sebagainya; (6) Sebagai pelaksana kegiatan yang didelegasikan/dilimpahkan. Misalnya, sekolah meminta orang tua/masyarakat untuk memberikan penyuluhan pentingnya pendidikan, masalah gender, gizi, dan sebagainya. Masyarakat dapat juga berperan serta dalam mencatat anak usia sekolah di lingkungannya agar sekolah siap menampungnya, menjadi narasumber, guru bantu, dan sebagainya; dan (7) Dalam pengambilan keputusan orang tua/masyarakat diajak terlibat dalam pembahasan masalah pendidikan (baik akademis maupun nonakademis) dan ikut dalam proses pengambilan keputusan dalam rencana pengembangan sekolah.

Pilar peran serta masyarakat dalam CLCC dititikberatkan pada upaya pencapaian visi dan misi sekolah yang direalisasikan melalui dukungan dan pelibatan masyarakat dalam kegiatan sekolah. Transparansi dalam pengelolaan keuangan sekolah terbukti dapat mendorong peran serta masyarakat yang berkelanjutan yang membantu sekolah menggali sumber biaya. Peran serta masyarakat juga dapat diwujudkan dalam bentuk kerja sama yang kuat antara masyarakat dan sekolah dalam mengoptimalkan waktu belajar anak di rumah.

CLCC ini, oleh lembaga-lembaga donor, dinyatakan memiliki dampak positif yang tidak terbatas pada perubahan proses pembelajaran, tetapi juga pada peningkatan pencapaian indikator-indikator pendidikan lainnya seperti angka partisipasi sekolah (APS) dan nilai ujian akhir sekolah (UAS). Kecenderungan umum menunjukkan anak-anak lulusan sekolah MBS lebih mudah diterima di sekolah yang lebih tinggi karena prestasi yang lebih bagus dan kreativitas yang lebih tinggi dibanding sekolah lainnya.

Meskipun belum pernah dilakukan pengukuran secara sistematis, data-data di sekolah MBS juga menunjukkan adanya peningkatan pada indikator-indikator mutu pendidikan di atas setelah sekolah yang tidak melaksanakan MBS. Saat itu, data dari



Kabupaten Polewali Mandar, Sulawesi Barat memperlihatkan perubahan yang terjadi di kabupaten ini meskipun program MBS baru dilaksanakan selama satu tahun.

Lebih jauh lagi, sinergi pelaksanaan tiga pilar MBS telah mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih nyaman, kondusif, dan efektif, tidak hanya bagi siswa tetapi juga bagi guru dan kepala sekolah. Berdasarkan hasil evaluasi, setelah disentuh program MBS, guru-guru dan kepala sekolah umumnya menjadi lebih bersemangat dan inovatif dalam menciptakan hal-hal baru yang dapat mendukung keefektifan kegiatan pendidikan di sekolah. Guru-guru dan kepala sekolah juga lebih terpacu untuk meningkatkan profesionalismenya yang berujung pada semakin meningkatnya kinerja sekolah. Banyak sekolah MBS yang berprestasi dan menjadi sekolah favorit yang kemudian menjadi contoh dan rujukan bagi sekolah-sekolah lain.

Kota Malang, Jawa Timur adalah salah satu contoh sukses pelaksanaan MBS yang telah mampu mengantarkan sekolah-sekolah di daerah ini meraih prestasi, tidak hanya di tingkat provinsi, tetapi juga di tingkat nasional. Selama tiga tahun berturut-turut gugus-gugus sekolah MBS di Malang menjadi juara lomba gugus nasional.

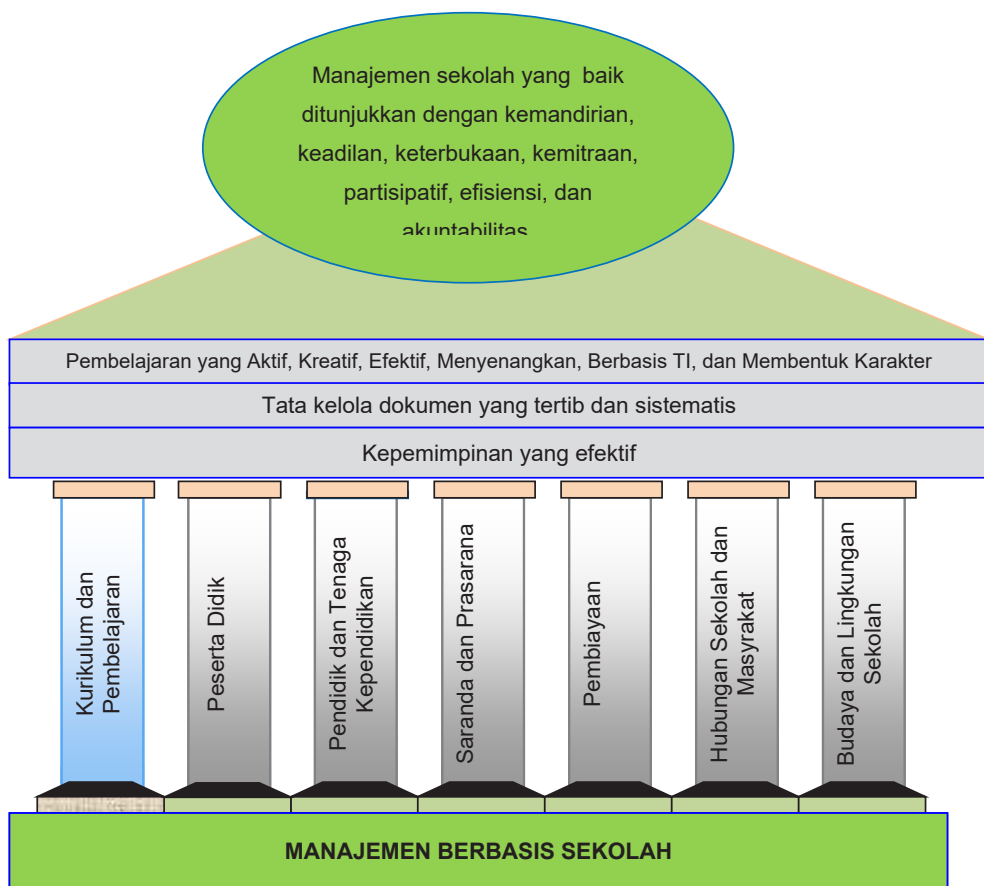
Gugus VI Sawojajar menjadi juara I lomba gugus tingkat nasional tahun 2006, gugus III Lowokwaru mencapai prestasi yang sama pada tahun 2007, dan gugus 2 Sukun menjuarai lomba tingkat nasional ini pada tahun 2008. Aspek-aspek yang dinilai dalam lomba gugus ini tidak hanya terkait dengan pelaksanaan tiga pilar MBS, tetapi juga terkait dengan sarana dan prasarana yang dimiliki serta manajemen kegiatan gugus secara keseluruhan. Dengan menjadi pemenang lomba ini, suatu gugus membuktikan konsistensi dan komitmennya untuk maju bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## B. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah 7 Pilar

Sampai sekarang manajemen berbasis sekolah terus digalakkan pemerintah Indonesia untuk diterapkan pada satuan pendidikan. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional memuat itu dan diturunkan melalui peraturan pemerintah. Pasal 51 UU Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.” PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Tentang Standar Nasional Pendidikan Peraturan Pasal 49 Ayat (1), prinsip manajemen berbasis sekolah meliputi kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas. Seperti yang dikemukakan di atas, tiga substansi manajemen berbasis sekolah kemudian

dikembangkan menjadi tujuh substansi, sesuai dengan landasan filosofis keilmuan manajemen pendidikan, empirik, dan kebijakan.

Substansi manajemen berbasis sekolah tujuh pilar ini, merupakan respons terhadap perubahan-perubahan kebijakan-kebijakan pendidikan, sistem akreditasi, teknologi, dan masyarakat. Mula-mula kebijakan ditandai dengan terbitnya buku Panduan Nasional MBS-SD yang diterbitkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar tahun 2013. Buku tersebut disusun dengan melibatkan pelbagai instansi seperti UNICEF Jakarta, USAID-Prioritas, Universitas Negeri Malang, Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota serta Sekolah Dasar. Buku-buku tersebut antara lain (1) *Panduan Pembinaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD, Sebagai Grand Design Pola Pembinaan MBS di Sekolah Dasar*, (2) *Panduan Replikasi MBS SD di Kabupaten/Kota*, (3) *Panduan Pelaksanaan MBS di SD*, (4) *Panduan Bimbingan Teknis MBS di SD*, dan (5) Bahan Bimtek MBS di SD terdiri atas: (a) *Manajemen Pembelajaran/Kurikulum*, (b) *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (c) *Manajemen Siswa/Kesiswaan*, (d) *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*, (e) *Manajemen Pembiayaan/Keuangan*, (f) *Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat*, dan (g) *Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah*. Panduan-panduan tersebut perlu disosialisasikan agar sekolah-sekolah dasar dapat menerapkan MBS dengan baik secara bertahap dan merata di seluruh wilayah tanah air melalui bimtek yang dilakukan secara berjenjang dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota sampai ke gugus sekolah sekolah dasar. Gambar 6.2 menunjukkan komponen MBS 7 pilar.



**Gambar 6.2** Komponen MBS 7 Pilar

Substansi pertama ialah manajemen kurikulum dan pembelajaran yang saat ini dilakukan sejalan dengan kebijakan standar pendidikan nasional, terutama sebagai dasar atau standar dalam proses pendidikan. Pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran sejalan dengan kebijakan standar nasional pendidikan, terutama sebagai dasar atau standar dalam proses pendidikan sehingga jenis dan bentuknya menyesuaikan dengan standar tersebut. Dasar atau landasan tersebut bertujuan menjadikan lulusan sesuai atau bahkan lebih dari standar kompetensi lulusan.

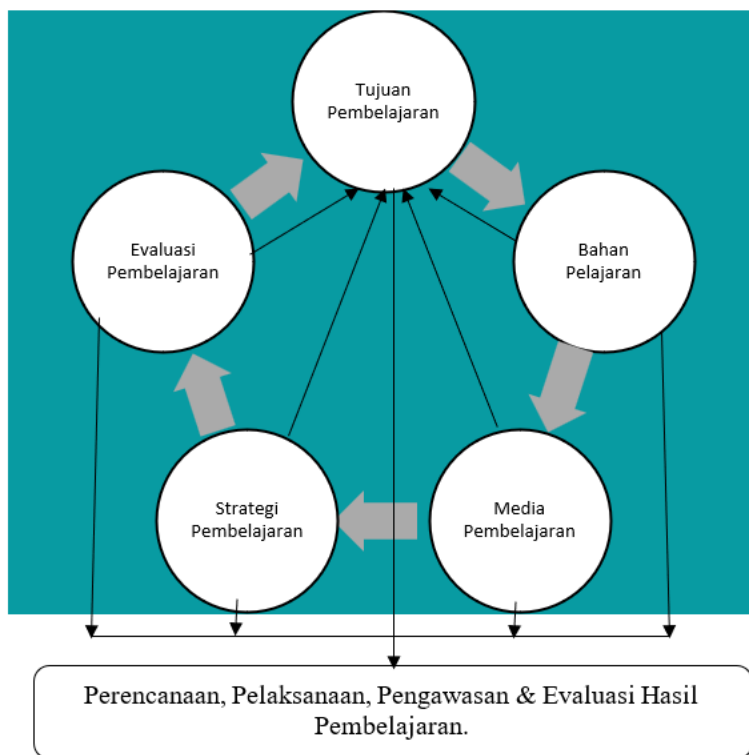
Disebutkan dalam *Bahan Bimbingan Teknis Manajemen Berbasis Sekolah* yang diterbitkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar tahun 2013, dokumen kurikulum merupakan perangkat operasional untuk memfasilitasi pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum yang terdiri atas dokumen kurikulum setiap satuan pendidikan atau program

pendidikan, dokumen kurikulum setiap mata pelajaran, pedoman implementasi kurikulum, buku teks pelajaran, buku panduan guru, dan dokumen kurikulum lainnya.

Manajemen kurikulum berkenaan dengan bagaimana kurikulum dirancang, diimplementasikan (dilaksanakan), dan dikendalikan (dievaluasi dan disempurnakan), oleh siapa, kapan, dalam lingkup mana, dan seterusnya. Manajemen kurikulum juga menyangkut kebijakan siapa yang diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam merancang, melaksanakan dan mengendalikan kurikulum. Dari sudut siapa yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam pengembangan kurikulum, secara umum dibedakan menjadi dua, yakni manajemen pengembangan kurikulum terpusat (*centralized curriculum development management* atau *top down curriculum development*) dan manajemen pengembangan kurikulum tersebar (*decentralized curriculum development management* atau *bottom up curriculum development*).

Manajemen pembelajaran adalah pemanfaatan sumber daya pembelajaran yang ada, baik faktor yang berasal dalam diri individu yang sedang belajar maupun faktor yang berasal dan luar diri individu untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen pembelajaran meliputi aktivitas-aktivitas perencanaan, pelaksanaan,

pengawasan, evaluasi, dan pelaporan hasil pembelajaran. Gambar 6.3 memperlihatkan hubungan antarkomponen dalam manajemen pembelajaran.



**Gambar 6.3** Komponen dalam Manajemen Pembelajaran

Substansi kedua ialah manajemen siswa memperlihatkan kondisi yang buruk untuk masa depan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Hasil penelitian Sari & Wiyono (2013) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh layanan sekolah terhadap kepuasan siswa, orang tua siswa, dan keduanya secara bersama-sama. Bahwa mutu layanan dipengaruhi oleh komponen bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Komponen tersebut memiliki pengaruh terhadap kepuasan siswa dan orang tua siswa. Hasil penelitian Adams & Marie (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan, waktu, dan interaksi sosial merupakan tiga faktor yang menentukan, selain latar belakang kepemimpinan dan kemampuan mengatur kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Disebutkan dalam *Bahan Bimbingan Teknis Manajemen Berbasis Sekolah* yang diterbitkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar tahun 2013, manajemen siswa berbasis sekolah adalah pengaturan siswa yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasi,

melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan siswa di sekolah dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Ruang manajemen siswa meliputi sensus calon siswa, penerimaan siswa baru, pengenalan/orientasi sekolah, pengelompokan siswa, pembinaan disiplin siswa, dan penyelenggaraan layanan khusus.

Substansi ketiga manajemen ialah pendidik dan tenaga kependidikan, sebagai imbas persoalan substansi kedua di atas, tidak jauh berbeda. Ancaman-ancaman kepada guru lebih sering terdengar daripada pembinaan yang masif untuk memperbaiki mutu pembelajaran. Persoalan pemerataan dan distribusi guru ditangani oleh pemerintah pusat, padahal yang paling mengerti ialah pemerintah daerah dan satuan pendidikan. Hasil penelitian Subroto (2011) menyatakan bahwa pemberdayaan kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan mutu pendidikan. Artinya, pengelolaan ini akan baik jika didukung oleh guru dan staf yang kompeten. Temuan penelitian tersebut, terutama kinerja pendidik, tentu akan membawa dampak terhadap motivasi belajar siswa. Hasil penelitian Widoyoko & Rinawati (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kinerja pendidik terhadap motivasi belajar siswa. Secara berurutan, kinerja pendidik antara lain: penguasaan materi pembelajaran (0,758), kemampuan mengelola pembelajaran (0,683), penguasaan strategi pembelajaran (0,271), dan penguasaan penilaian hasil belajar siswa (0,216). Temuan penelitian Dekawati (2011) menunjukkan bahwa pendidikan lanjut, pelatihan profesi, dan kesertaan pada forum ilmiah berpengaruh terhadap kinerja pendidik sebesar 61,62%. Dengan demikian, tingkat keefektifan pengembangan pendidik secara keseluruhan, yakni pendidikan lanjut, pelatihan profesi, dan kesertaan pada forum ilmiah dapat dikategorikan efektif.

Disebutkan dalam panduan *Bimbingan Teknis Manajemen Berbasis Sekolah* yang diterbitkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar tahun 2013, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah adalah kegiatan merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan yang terkait dengan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Dalam penerapan MBS di SD, yang dimaksud pendidik adalah guru dan/atau konselor yang berperan serta aktif dalam menyelenggarakan pendidikan di SD. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ruang lingkup pendidik dan tenaga pendidikan meliputi perencanaan kebutuhan, rekrutmen/pengadaan, pembinaan dan pengembangan, pemotivasian,

perpindahan kerja (mutasi), pengawasan dan penilaian kinerja, pemberhentian, dan pertanggungjawaban (pelaporan).

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan atau biasa disebut juga Manajemen Sumber Daya Manusia – MSDM (*human resource management–HRM*) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Banyak organisasi yang menyebut konsep manajemen sumber daya manusia sebagai “praktik-praktik manusia” (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014). Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai, dan mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015).

Pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan pelbagai sarannya serta kemampuannya menghadapi pelbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya. Masalah-masalah pengembangan diri, keadilan, kewajaran, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang, masalah-masalah perilaku organisasi merupakan bagian pengelolaan sumber daya manusia yang penting (Siagian, 2014).

Dalam rangkaian kegiatan manajemen, manajemen sumber daya manusia pada dasarnya memiliki tiga fungsi utama, yaitu fungsi organisasional, fungsi manajerial, dan fungsi operasional. Pada fungsi organisasional, tugas manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengawasan atau pengendalian. Secara singkat lima fungsi utama manajemen sumber daya manusia tersebut dijelaskan pada Tabel 5.1

**Tabel 5.1 Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia**

No	Fungsi Organisasional	Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia
1.	Perencanaan	Penetapan tujuan, kebijakan, penyusunan program, penetapan metode atau strategi, dan penyusunan prosedur dan jadwal kerja.
2.	Pengorganisasian	Pengelompokan kegiatan yang dimasukkan ke dalam (wadah) unit-unit kegiatan untuk melaksanakan rencana dan menetapkan hubungan antara pimpinan dan anggota di dalam setiap unit kegiatan.

No	Fungsi Organisasional	Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia
3.	Pengarahan	Upaya untuk memotivasi setiap anggota agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, mengidentifikasi strategi yang tepat untuk pengembangan, memberikan pembinaan, dan meningkatkan semangat kerja.
4.	Pengoordinasian	Menghubung-hubungkan pelbagai kegiatan dalam mencapai kekompakan dan keserempakan kesatuan kerja untuk mencapai satu tujuan.
5.	Pengawasan	Proses penentuan dan melihat apakah yang dilakukan sesuai dengan rencana, menilai pelaksanaan, dan bila diperlukan dilakukan melalui tindakan perbaikan.

Untuk fungsi manajerial, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Fungsi organisasional dan manajerial ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat makro. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada kegiatan antara lain pengadaan, pengembangan, kompensasi, kesejahteraan, dan penilaian. Dengan demikian, fungsi operasional ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat mikro.

Pada lingkup organisasi pendidikan, fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan antara lain: (1) perencanaan, (2) pengadaan, (3) seleksi, (4) orientasi, (5) penempatan dan penugasan, (6) kompensasi dan kesejahteraan, (7) pemberdayaan, (8) pengembangan kompetensi keprofesian dan jalur karier, (9) penilaian kinerja, dan (10) pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja.

Kebijakan nasional tentang manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tertuang berawal dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu pada Bab XI tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Memperhatikan betapa strategisnya sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kesatuan sistem pendidikan nasional, karena itu diatur secara khusus melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Dari dua peraturan perundang-undangan itu, kemudian diimplementasikan dengan sejumlah acuan kebijakan yang ada di bawahnya. Contohnya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang salah satunya tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan. Contoh lain adalah Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional



Guru dan Angka Kreditnya. Contoh berikutnya adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2010 tentang Program Induksi bagi Guru Pemula. Begitu seterusnya masih banyak kebijakan lain yang semuanya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pendidikan dilaksanakan oleh dan dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang profesional.

Indikator sumber daya manusia (guru dan tenaga kependidikan) ditandai oleh individu yang terdidik secara baik (*well educated*), terlatih secara baik (*well trained*), didukung dengan fasilitas yang memadai (*well equipped*) sehingga mampu berkinerja secara baik (*well performed*), berkomitmen tinggi (*well committed*), dan pada akhirnya dapat diberi kompensasi secara layak (*well paid*). Untuk menyiapkan adanya sumber daya guru dan tenaga kependidikan yang terdidik secara baik (*well educated*), manajemen diterapkan khususnya pada lembaga pendidikan yang diprogram untuk mendidik calon sumber daya guru dan tenaga kependidikan, yaitu perguruan tinggi lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK).

Selanjutnya, untuk menjamin bahwa sumber daya guru dan tenaga kependidikan sudah terlatih secara baik (*well trained*), manajemen diterapkan pada pusat-pusat pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan, misalnya melalui Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) atau Lembaga Peningkatan Mutu Pendidikan (LPMP). Untuk memfasilitasi secara baik (*well equipped*) agar guru dan tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas yang maksimal, manajemen diterapkan pada lembaga-lembaga pendidikan dengan pelbagai jenis dan jenjang pendidikan. Pada satuan-satuan pendidikan disediakan fasilitas yang sesuai dengan tuntutan jenis dan jenjang pendidikan, mulai dari pendidikan prasekolah sampai dengan pendidikan tinggi. Pada sekolah menengah kejuruan (SMK), manajemen diterapkan untuk memfasilitasi agar guru dan tenaga kependidikan di SMK dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan siswa SMK. Untuk mengetahui bahwa sumber daya guru dan tenaga kependidikan dapat berkinerja secara baik (*well performed*), manajemen sumber daya manusia diterapkan pada sistem evaluasi dan penilaian. Pada penilaian kinerja guru, diaturlah alat penilaian kinerja guru (APKG).

Terakhir, untuk menjamin bahwa sumber daya guru dan tenaga kependidikan memiliki komitmen yang tinggi (*well committed*) dan pada akhirnya mendapatkan penghargaan yang memadai, manajemen sumber daya manusia diterapkan pada sistem kompensasi dan pengaturan jenjang karier pendidik. Misalnya kompensasi melalui tunjangan profesi guru bagi yang sudah lulus sertifikasi, penataan hierarki golongan, pangkat, dan jabatan bagi guru melalui jalur karier berdasarkan angka kredit dan seleksi jabatan, dan sebagainya.

Jika guru sudah menunjukkan dan memenuhi indikator-indikator yang disyaratkan di atas, tentu pengorbanan, pengabdian, dan pekerjaannya harus dibayar secara baik pula (*well paid*). Guru tidak dipandang sebagai pekerjaan yang amatir dan ala kadarnya, tetapi sebagai profesi yang menjanjikan dengan kompensasi yang tinggi, kesejahteraan dan keadilan yang terjamin, serta sebagai profesi yang bermartabat dan bisa dibanggakan sejajar dengan profesi-profesi lain, seperti dokter, akuntan, pengacara, dan sebagainya.

Substansi keempat ialah pembiayaan pendidikan. Hal ini sangat terkait dengan substansi kelima sarana prasarana dan substansi keenam peran serta masyarakat. Melalui pembahasan ketiga substansi, ini akan dijelaskan betapa ketiganya berkelindan, tumpang-tindih, dan dapat menjadi blunder di masyarakat. Alih-alih berjalan baik, tiga substansi ini saling mengancam dan meniadakan. Sejalan dengan hasil penelitian Usman (2019) mengatakan bahwa perencanaan pendidikan belum diterapkan di sekolah-sekolah menurut prinsip-prinsip dan metodologi perencanaan pendidikan. Kondisi ini dibuktikan oleh fenomena pengembangan aspek prosedural, substantif, dan keterpaduan dalam perencanaan pendidikan di sekolah.

Peran serta masyarakat merupakan salah satu aktivitas otonom sekolah. Hal ini sesuai dengan semangat, tujuan, dan komponen manajemen berbasis sekolah. Danim (2010) menyatakan bahwa sekolah menjadi lembaga otonom yang penyelenggaraannya tetap berada pada koridor sistem pendidikan nasional dapat dijumpai pada praktik manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah menonjolkan semangat desentralisasi sampai ke tingkat sekolah untuk dibedakan dengan tradisi sentralisasi. Minarti (2010) menyebutkan bahwa manajemen berbasis sekolah menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Tujuan diadakannya manajemen berbasis sekolah yaitu mengoptimalkan kinerja setiap substansi untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan. Wujud dari peran serta masyarakat tersebut lebih menekankan pada mengelola komunikasi antara lembaga pendidikan dan masyarakat. Media-media atau wadah-wadah komunikasi tersebut sebenarnya sudah ada, misalnya melalui persatuan orang tua siswa, komite atau dewan sekolah, dewan pendidikan atau lembaga swadaya masyarakat yang fokus pada bidang pendidikan.

Saat ini masih sedikit sekolah yang memiliki kerja sama dengan pihak di luar sekolah karena sekolah kurang terampil dalam menjalin hubungan. Tampaknya hal tersebut didorong oleh lemahnya pemahaman sekolah dan komite, jenis peran serta masyarakat masih dipahami sempit, hanya pada dana. Belum seluruh sekolah memiliki program untuk penguatan peran serta masyarakat. Selain itu, penelitian Sudith (2011) menemukan kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan manajemen berbasis

sekolah, yaitu rendah dan kurangnya hal-hal berikut ini: aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, status sosial ekonomi masyarakat, sasaran sekolah, keberadaan siswa, sikap kemandirian, proses pengelolaan program, proses kerja sama dan peran serta, kemandirian sekolah dan sustain-abilitas.

Komite sekolah, orang tua, dan masyarakat tidak berperan dengan baik. Hal ini tampak pada masih rendahnya peran serta masyarakat pada dunia pendidikan. Dampaknya, kontribusi dalam bentuk ide pengembangan sekolah dari orang tua siswa, komite, dan masyarakat minim partisipasi. Di Indonesia, kondisi tersebut menurut Cahyana (2010) disebabkan oleh beragamnya kondisi lingkungan sekolah dan kebutuhan siswa di dalam proses pembelajaran, ditambah lagi dengan kondisi geografi Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara lengkap oleh birokrasi pusat. Konsekuensi dari pelaksanaan program ini antara lain komitmen yang tinggi dari pelbagai pihak, yaitu orang tua/masyarakat, guru, kepala sekolah, siswa, dan staf lainnya.

Ada sebagian masyarakat yang bersikap tidak peduli terhadap program sekolah. Penggalan dana dari wali siswa dan masyarakat peduli pendidikan masih kecil. Data usul penerima beasiswa siswa miskin sering terjadi ketidaksesuaian dengan data penerima beasiswa siswa miskin. Pemicunya dapat berupa kurangnya pemahaman dan peran serta masyarakat dalam dunia usaha dan industri serta potensi masyarakat lainnya. Hasil penelitian Shah (2016) menyatakan bahwa sekolah menjadi otonom setelah menyerahkan pengambilan keputusan ke otoritas manajemen sekolah untuk masyarakat, dibandingkan sistem pendidikan yang terpusat. Selain itu, terdapat perbaikan dalam mutu pendidikan. Rasa kepemilikan masyarakat dan akuntabilitas mereka terhadap sekolah, peran serta masyarakat dalam proses pengambilan keputusan manajemen sekolah, prestasi belajar siswa, kinerja siswa, jumlah siswa, dan kelas yang ramah anak ditemukan lebih tinggi pada sekolah dengan komite.

Selain persoalan-persoalan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di atas, masih terdapat kekurangan pada pemahaman dan peran serta masyarakat dalam dunia usaha dan industri dan potensi masyarakat lainnya. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh masih rendahnya peran serta masyarakat secara proaktif dalam menunjang peningkatan mutu di sekolah, bahkan masih terlihat sikap apatis. Boleh jadi hal tersebut disebabkan oleh belum ada program yang mendukung peran serta masyarakat dari sekolah, dan belum ada dokumen perjanjian dengan mitra sekolah, serta kurangnya hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat.

Substansi terakhir, yaitu budaya dan lingkungan sekolah. Penciptaan budaya dan lingkungan sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa dapat dilakukan

melalui menanamkan kedisiplinan anak karena pelbagai latar belakang yang berbeda, mengubah kompetensi guru, dan mengubah karakter guru dan tenaga kependidikan di sekolah. Selain budaya sekolah, terdapat lingkungan sekolah yang membawa pengaruh terhadap pencapaian tujuan sekolah. Lingkungan sekolah merupakan semua aspek fisik dan psikologis yang bisa dirasakan dan membedakan dengan sekolah lain. Utari, Surya & Rahmawati (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa upaya sekolah dalam membentuk lingkungan sekolah ialah dengan cara memperbaiki mutu sekolah dengan memfokuskan kepadasemua komponen sekolah, yaitu *input*, proses, dan *output*.

Substansi budaya dan lingkungan sekolah, oleh Usman (2019), dikaitkan dengan aspek filosofis yang melatarbelakanginya, bahwa perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antarmanusia, iklim organisasi (konteks organisasi), dan sistem yang dianut. Ketiga interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Interaksi keempat faktor tersebut yang memengaruhi perilaku pengelola pendidikan. Secara umum, substansi budaya dan lingkungan sekolah merupakan semangat untuk menjadikan sekolah menjadi baik. Tentu saja semangat ini ada dalam setiap substansi manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah akan baik, bukan buruk, apabila prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah dapat dijalankan dengan baik melalui tujuh substansinya.

Manajemen berbasis sekolah menjadi buruk kalau prinsip-prinsipnya tidak dilaksanakan dengan baik. Prinsip-prinsip kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas menjadi tolok ukur baik atau buruknya mutu manajemen berbasis sekolah. Prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah tersebut dilaksanakan dan disemaikan melalui substansi-substansi manajemen berbasis sekolah, yaitu kurikulum dan pembelajaran, siswa, guru dan tenaga kependidikan, keuangan pendidikan, sarana dan prasarana, peran serta masyarakat, dan budaya dan lingkungan sekolah.

Kanalisisi tujuh substansi terdapat pada empat fungsi manajemen pendidikan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Melalui pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut dapat diukur mutu pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Kondisi pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen sekolah saat ini menjadi cerita buruk manajemen berbasis sekolah jika tidak ditangani dengan baik. Manajemen berbasis sekolah membutuhkan ladang yang baik untuk disemaikan. Kebijakan tujuh substansi manajemen berbasis sekolah saat ini menjadi pertanda awal buruknya manajemen berbasis sekolah.

Untuk dapat menjadikan manajemen berbasis sekolah itu tidak buruk, dapat dilakukan pelbagai upaya perbaikan. Upaya tersebut antara lain: (a) Melaksanakan

prinsip MBS dengan baik; (b) Melaksanakan prinsip MBS jika terdapat dukungan dari kebijakan di bidang pendidikan; dan (c) Kebijakan di bidang pendidikan perlu menempatkan sekolah tidak sekadar saluran birokrasi, tetapi sekolah merupakan lembaga otonom dan terdesentralisasi yang penyelenggaraannya tetap berada pada koridor sistem pendidikan nasional.



## BAB 7

# PERENCANAAN, PELAKSANAAN, PENGAWASAN DAN EVALUASI MBS

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana teori-teori proses manajemen berbasis sekolah?
2. Bagaimana perencanaan dalam manajemen berbasis sekolah?
3. Bagaimana pelaksanaan dalam manajemen berbasis sekolah?
4. Bagaimana pengawasan dan evaluasi dalam manajemen berbasis sekolah

Proses manajemen berbasis sekolah sering tertukar dengan istilah fungsi manajemen berbasis sekolah. Bagian ini membicarakan pelbagai teori dan praktik baik yang melandasi proses manajemen berbasis sekolah, kemudian digunakan untuk fokus kegiatan-kegiatan pada setiap proses tersebut. Didalamnya membahas mengenai teori-teori proses, perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi dalam manajemen berbasis sekolah.

## A. Teori-Teori Proses Manajemen Berbasis Sekolah

Teori yang melandasi manajemen berbasis sekolah ialah manajemen pendidikan. Teori ini berangkat dari ilmu manajemen murni yang diterapkan pada bidang pendidikan dengan karakteristik khas bidang pendidikan sebagai upaya memanusiakan manusia. Fayol (2016) menyatakan proses manajemen meliputi *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*. Gullick (1937) dalam Thompson (2003) menyebutkan proses manajemen meliputi *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*. Newman (1950) menyebutkan *planning, organizing, aseblig resources, directing, dan controlling*. Sears (1950) menyebutkan *planning, organizing, directing, coordinating, dan controlling*. Aasa (1955) menyebutkan *planning, alocatig resources, stimulating, coordinating, dan evaluating*. Gregg (1957) menyebutkan *decesion making, planning, organizing, communi cating, influencing, coordinating, dan evaluating*. Cambell (1958) menyebutkan *decesion making, programing, stimulating, coordinating, dan apraising*.

Berdasarkan pengertian proses manajemen di atas, dapat ditarik kesimpulan proses manajemen berbasis sekolah meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Aktivitas proses manajemen tersebut dilakukan di level satuan pendidikan dengan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuannya.

## B. Perencanaan dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Perencanaan dilakukan di awal proses manajemen, untuk meminimalisasi kesulitan dan kemungkinan kegagalan program atau kegiatan. Usman (2019) menyatakan bahwa perencanaan adalah proses membuat rencana. Hasilnya disebut rencana. Rencana adalah mengomunikasikan sesuatu yang akan dilakukan. Perencanaan penting dilakukan untuk memperkecil kemungkinan gagal/kegagalan. Pelaksanaan tanpa perencanaan berarti



merencanakan kegagalan. Perencanaan berasumsi bahwa hidup dan penghidupan bukanlah kebetulan, melainkan memang sudah direncanakan sebelumnya.

Manajemen berbasis sekolah mengubah pola perencanaan yang dilakukan, Giles (1995) menyatakan dengan dikenalkannya sistem manajemen berbasis sekolah, perencanaan yang diubah secara radikal di mana tanggung jawab untuk perencanaan strategis telah didelegasikan dari otoritas pendidikan lokal ke masing-masing sekolah. Bell (2002) menyatakan perencanaan dalam manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan sekolah didasarkan pada skala waktu perencanaan yang lebih pendek dan pengembangan struktur yang memfasilitasi keterlibatan, kerja sama, dan kolaborasi.

Perencanaan dalam manajemen berbasis sekolah terdiri dari lima komponen yang saling terkait dan menjadi ciri pembeda. Komponen tersebut, yaitu (1) Perencanaan dilakukan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada level sekolah; (2) Perencanaan mengupayakan untuk meningkatkan peran serta orang tua, siswa, guru, pejabat, kepala sekolah, dan kelompok penerima manfaat dari masyarakat dan organisasi lokal; (3) Perencanaan diarahkan upaya sekolah untuk meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah; (4) Perencanaan mencerminkan redistribusi otoritas pengambilan keputusan sebagai sarana utama melalui perbaikan yang terus didorong dan berkelanjutan; dan (5) Perencanaan merupakan wujud sekolah diberi kepercayaan mengelola sumber daya (personalia, dana, dan peralatan/bahan) dalam pengembangan program pendidikan yang ditujukan untuk melayani kebutuhan siswa, personel sekolah mengembangkan program yang lebih meyakinkan karena mengenal siswa dan kebutuhan mereka.

Perencanaan dan kontrol anggaran adalah inti dari manajemen berbasis sekolah. Sementara itu, menyediakan kurikulum dan staf sebagian besar terkait dengan kontrol anggaran (Lindelov, 1995; Moradi, Hussin & Barzegar, 2012). Keunggulan manajemen berbasis sekolah ialah mempromosikan konsep-konsep, seperti peningkatan otonomi sekolah, akuntabilitas, demokratisasi, legitimasi, fleksibilitas dan daya tanggap, redistribusi kekuasaan keputusan, dan perencanaan partisipatif (Brown, 1990; Abu-Duhou, 1999; Briggs & Wohlstetter, 1999; Caldwell, 2005; Kiragu, King'oina & Migosi, 2013).

Untuk menghasilkan perencanaan yang baik dalam manajemen berbasis sekolah, Grauwe (2004) menyatakan bahwa prasyarat dasar perlu ditekankan: sekolah harus memiliki sumber daya minimum dan guru yang kompeten dalam perencanaan strategis dan evaluasi diri dengan antusias. Dalam hal ini, guru diakui sebagai profesional,



mendapat manfaat dari status yang menyertainya, hak istimewa dan kondisi kerja, desentralisasi, terutama ke tingkat sekolah, jauh lebih masuk akal.

Pengembangan rencana dalam bentuk tujuan jangka panjang dan jangka pendek membantu sekolah untuk mengoordinasikan kegiatan mereka saat mereka mengejar tujuan dan nilai-nilai mereka (Davies & Ellison, 1992; Hargreaves & Hopkins, 1991). Adams (1991) mengidentifikasi dua kategori luas model perencanaan pendidikan, yaitu model rasional dan interaktif. Prosedur perencanaan berdasar pada siklus tahunan, menggunakan pendekatan rasional yang relatif tradisional mungkin efektif untuk sekolah dalam lingkungan yang cukup stabil. Mereka mungkin bekerja kurang baik dalam satu yang lebih bergolak dan tidak dapat diprediksi (Caldwell & Spinks, 1988). Rencana bergulir menggunakan pendekatan interaktif adalah proses penciptaan, pemantauan, dan penyesuaian terus-menerus (Wallace, 1991). Pemantauan terus-menerus, penyesuaian yang sering dari rencana yang ada dan sesekali penciptaan rencana baru menyiratkan struktur pertemuan rutin dan prosedur untuk mengatur pertemuan *ad hoc* untuk membuat keputusan dalam menanggapi perubahan yang tidak diantisipasi. Ini membantu sekolah untuk mengatasi lingkungan yang semakin bergejolak sedemikian rupa (Wallace, 1991).

#### . SD Negeri Entrop Jayapura Sekolah Model MBS

Biak - Sekolah Dasar Negeri Entrop Kota Jayapura, Papua, menjadi salah satu sekolah model secara nasional dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Provinsi Papua dan Papua Barat. Kepala SD Negeri Entrop Jayapura, Yuliana Ramandey, di Biak, Rabu, mengatakan bahwa pelaksanaan program MBS di sekolahnya mendapat dukungan penuh dari guru, siswa, orang tua murid, serta komite sekolah.

"Ada tiga pilar kegiatan MBS, yakni manajemen sekolah, pembelajaran anak kreatif efektif dan menyenangkan serta partisipasi peran masyarakat,"ungkap Yuliana Ramandey pada pemaparan keberhasilan SD Negeri Entrop Jayapura sebagai model MBS di Biak. Ia menyebutkan, untuk manajemen sekolah berupa penyusunan program belajar, pelaksanaan pendidikan, pengelolaan keuangan hingga penentuan nilai kelulusan siswa serta kebijakan lain menyangkut pelaksanaan pembelajaran siswa ditetapkan melalui keputusan bersama dewan guru, orang tua dan masyarakat.

Penerapan lain MBS dalam pelaksanaan di SD Negeri Entrop, menurut Yuliana, semua pengelolaan keuangan yang diterima sekolah dan pemanfaatannya dilakukan secara transparan, akuntabel serta mendapat persetujuan dan

dukungan para orang tua siswa. Sementara penerapan pembelajaran kreatif, efektif dan menyenangkan di sekolahnya, menurut Yuliana, dilakukan para guru dengan cara mengembangkan potensi dan minat bakat para siswa.

"Sesuai program mingguan sekolah setiap hari Rabu pihaknya memberikan kesempatan kepada siswa untuk mendongeng cerita sesuai dengan ide yang dimiliki murid bersangkutan,"ungkap Yuliana. Setiap Jumat, lanjutnya, pihak sekolah melaksanakan program senam bugar serta memberikan pembinaan kerohanian bagi siswa yang Muslim maupun Kristiani. Kepada semua siswa yang ikut program kerohanian, menurut Yuliana, diwajibkan mengikuti ibadah sesuai keyakinan serta mendapat ceramah agama yang disampaikan para guru.

"Untuk menanamkan kesadaran siswa tentang kebersihan lingkungan pihak sekolah setiap Sabtu memprogramkan bersih diri siswa. Dari kegiatan ini murid diajarkan mencuci sepatu, kaos kaki, cuci tangan pakai sabun, ya selama enam hari bersekolah siswa punya program rutin yang disepakati bersama,"? Ungkap Yuliana Ramandey. Terkait dengan partisipasi peran masyarakat dalam penerapan MBS di sekolahnya, menurut Yuliana, sangat bagus karena mendapat dukungan penuh orang tua siswa, komite sekolah maupun masyarakat sekitar sekolah.

"Sebagai contoh, jika ada guru yang sakit maka orang tua siswa diberikan kesempatan menggantikan mengajar mata pelajaran bersangkutan, selain itu orang tua murid juga ikut membantu absensi kehadiran para siswa, ya keterlibatan masyarakat sangat besar mendukung penerapan MBS, "ujarnya. Yuliana berharap, kedepan makin banyak sekolah di Papua dan Papua untuk menerapkan sekolah model MBS, sehingga menuju kemandirian dan peningkatan mutu pendidikan di daerah ini. Berdasarkan data siswa yang mengikuti pendidikan di SD Negeri Entrop Kota Jayapura mencapai 650 orang.

Sumber: <http://mbscenter.or.id/site/page/id/480/title/SD%20Negeri%20Entrop%20Jayapura%20Sekolah%20Model%20MBS>

### **Gambar 7.1** Praktik Baik Perencanaan MBS

Studi menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah dan dukungan sumber daya adalah prediktor yang baik untuk hasil positif dari perencanaan (Webster, 1985; Haynes & Blomstedt, 1986; Louis & Miles, 1990; Hargreaves & Hopkins, 1991; Hukum et al., 1992; McInemey & Leach, 1992). Dukungan kepala sekolah dan ketersediaan sumber daya diakui memiliki efek positif pada keberhasilan perencanaan dalam mencapai tujuan sekolah (Haynes & Blomstedt, 1986; Laws et al., 1992). McInemey & Leach (1992) menemukan bahwa ada hubungan positif antara peningkatan sekolah sebagai hasil dari perencanaan dan kepemimpinan kepala sekolah, perasaan kepemilikan guru, dan

komitmen berkelanjutan dari sumber daya organisasi. Kepala sekolah di sekolah yang menunjukkan karakteristik perencanaan ini cenderung menunjukkan kepercayaan yang besar dalam pengetahuan profesional dan penilaian guru mereka (Wong et al., 1998). Gambar 7.1 memperlihatkan praktik baik perencanaan manajemen berbasis sekolah.

Sebagian besar sumber daya dan biaya sekolah umum datang langsung dari pemerintah untuk melaksanakan pendidikan universal. Penggunaan sumber daya dari semua sekolah umum harus di bawah pengawasan ketat. Oleh karena itu, sekolah harus berkonsultasi atau mendapatkan persetujuan dari otoritas pusat pada hampir setiap aspek keuangan sekolah. Secara umum, tidak mudah bagi sekolah umum untuk mendapatkan sumber daya baru sendiri di bawah batasan otoritas pusat. Bukti menunjukkan bahwa ada perbedaan yang lebih besar di antara sekolah-sekolah di bawah sistem manajemen berbasis sekolah daripada di bawah kontrol eksternal (atau manajemen terpusat) untuk membuat pilihan yang berbeda tentang staf (memilih guru musik paruh waktu alih-alih ajudan penuh waktu), kurikulum (memilih buku pelajaran yang berbeda), dan dana diskresioner (menghabiskan lebih banyak untuk persediaan dan lebih sedikit untuk kunjungan lapangan atau sebaliknya) (Casner-Lotto, 1988).

Selain memberdayakan staf sekolah dengan memberikan fleksibilitas perencanaan untuk menyelesaikan masalah-masalah pendidikan, manajemen berbasis sekolah memberikan peningkatan otonomi untuk mengendalikan anggaran dana, tetapi itu terutama ditingkatkan oleh norma dan budaya yang ditetapkan oleh dewan sekolah dan serikat guru (David, 1989). Sekolah secara individu kemudian berperilaku lebih seperti perusahaan komersial daripada perusahaan pendidikan, sedangkan kepala sekolah berperilaku dengan cara yang lebih hemat biaya, fleksibel, inovatif, dan kompetitif (Chubb & Moe, 1990).

Guru profesional dianggap sebagai dan diberi kekuatan untuk mereformasi sistem sekolah, bekerja lebih keras dan lebih efisien atas nama siswa dan orang tua mereka sebagai klien. Kepala sekolah menjadi responsif terhadap konsumen dan bertanggung jawab untuk mengelola anggaran secara efisien dan hemat biaya daripada standar profesional yang abstrak, menemukan citra sekolah yang bertahan dan mempertahankan keunggulan kompetitif terhadap nilai-nilai pasar, dan mendorong pengambilan keputusan administratif di sekolah dengan cepat ke arah komersial lebih dari pertimbangan pendidikan (Bowe & Ball, 1992). Peran kepemimpinan baru ini dari kepala sekolah semakin dipandang kurang sebagai profesional pendidikan dan lebih sebagai manajer bisnis (Robenstine, 2000).

Perencanaan dalam manajemen berbasis sekolah meliputi sumber daya manusia, sumber belajar, serta sumber dana dan fasilitas. Sumber daya manusia meliputi

siswa, guru, dan pengguna jasa pendidikan. Sumber belajar meliputi silabus, metode pengajaran, dan alat/media/buku pelajaran. Sumber dana dan fasilitas meliputi dana dan fasilitas pendidikan. Perencanaan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Aspek perencanaan dalam manajemen berbasis sekolah meliputi (a) apa yang dilakukan; (b) siapa yang harus melakukan; (c) kapan dilakukan; (d) di mana dilakukan; (e) bagaimana melakukannya; dan (f) apa saja yang diperlukan agar tercapai tujuan sekolah secara maksimal. Aspek apa yang harus dilakukan meliputi indikator-indikator tujuan, produk, strategi pencapaian, media, dan tim yang bekerja. Aspek siapa yang harus melakukan meliputi indikator-indikator ketersediaan sarana prasarana sekolah, lingkungan sekolah, *job description* dan tanggung jawab, visi, misi, dan budaya sekolah, sistem komunikasi dan cara kerja pimpinan, pelatihan dan pengembangan keprofesian, serta bonus dan insentif.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan pada aspek perencanaan program sekolah terdiri dari berapa kegiatan yang dilakukan sekolah di bawah pimpinan kepala sekolah. Kegiatan tersebut, yaitu:

1. Sekolah merumuskan dan menetapkan visi serta mengembangkannya. Visi sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Dijadikan cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang;
  - b. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
  - c. Dirumuskan berdasar masukan dari pelbagai warga sekolah dan pihak yang berkepentingan;
  - d. Selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional; (e) Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah;
  - e. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan; dan
  - f. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat;

2. Sekolah merumuskan dan menetapkan misi serta mengembangkannya. Misi sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional;
  - b. Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu;
  - c. Menjadi dasar program pokok sekolah;
  - d. Menekankan pada mutu layanan siswa dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah;
  - e. Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah;
  - f. Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat;
  - g. Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah;
  - h. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan; dan
  - i. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.
3. Sekolah merumuskan dan menetapkan tujuan serta mengembangkannya. Tujuan sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Menggambarkan tingkat mutu yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan);
  - b. Mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat;
  - c. Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan Pemerintah;
  - d. Mengakomodasi masukan dari pelbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah; dan
  - e. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

4. Komunitas sekolah membuat rencana kerja sekolah. Rencana kerja sekolah berupa:
  - a. Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan. Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah;
  - b. Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah yang disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada sekolah swasta rencana kerja ini disahkan oleh penyelenggara sekolah dan dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait;
  - c. Rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah;
  - d. Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas; dan
  - e. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan, rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

### C. Pelaksanaan dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Pelaksanaan di dalamnya terdapat pelbagai macam pengorganisasian sebagai wujud kerjanya. Pengorganisasian pada manajemen berbasis sekolah meliputi optimalisasi komponen internal dan eksternal sekolah, termasuk lingkungan dan budaya sekolah. Pengorganisasi di sekolah diperlukan sebagai proses mengidentifikasi, mengelompokkan, mengorganisasi, dan membangun hubungan kerja untuk mencapai tujuan dalam proses mengatur orang dan sumber daya sekolah.

Pengorganisasian sering dikaitkan dengan kontrol birokrasi dan otonomi profesional kepala sekolah, guru, dan tenaga pendidikan dalam mengelola satuan pendidikan.

Cheng (2008) menyatakan bahwa ada efek prediksi kontrol birokrasi dan otonomi profesional dalam keterlibatan guru pada domain keputusan pedagogis dan manajerial.

Pengorganisasian dalam manajemen berbasis sekolah mensyaratkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang terinci menurut bidang-bidang dan batas-batas kewenangannya. Pengorganisasian dalam manajemen berbasis sekolah berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sehingga mempunyai hubungan yang saling memengaruhi satu sama lain. Odden (1995) menyatakan norma-norma struktur kompensasi harus diselaraskan dengan norma-norma organisasi sekolah. Perubahan organisasi dalam sistem pendidikan cenderung mengikuti dan mencerminkan perubahan dalam masyarakat dan ekonomi yang lebih luas.

Struktur dalam organisasi sekolah memperlihatkan unsur-unsur manajemen sebagai berikut: (a) Kedudukan dalam organisasi. Struktur menggambarkan letak/posisi setiap orang dalam organisasi sekolah; (b) Hierarki kekuasaan. Struktur digambarkan sebagai suatu rangkaian hubungan antara satu orang dengan orang lain dalam suatu organisasi; dan (c) Kedudukan garis dan staf. Organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan, jalan permohonan dan saluran komunikasi resmi untuk melaporkan informasi dan mengeluarkan instruksi, perintah dan petunjuk pelaksana.

Pengorganisasian dalam manajemen berbasis sekolah perlu memperhatikan level birokrasi pendidikan yang melingkupinya. Komponen birokrasi, termasuk penganggaran musti menjadi alat dorong yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah dan pendidikan. Wohlstetter & Van Kirk (1995) menyatakan bahwa praktik penganggaran berbasis sekolah yang efektif dalam konteks manajemen berbasis sekolah menunjukkan bukti definisi yang luas dari penganggaran berbasis sekolah. Namun, ada kesenjangan besar antara praktik ideal dan aktual. Kabupaten yang telah mendesentralisasi berapa kekuatan, tetapi sekolah memiliki sedikit keleluasaan setelah kabupaten, dan kadang-kadang menyatakan, kendala dipertimbangkan.

Pelbagai informasi seringkali dibatasi oleh budaya politik kabupaten dan kurangnya teknologi, pengembangan staf relatif terfragmentasi berdasarkan ketersediaan dan permintaan, dan ada sedikit eksperimen dengan struktur hadiah di sekolah. Akan tetapi, ada bukti yang menunjukkan bahwa ada proses peningkatan yang terjadi ketika kabupaten bekerja menggunakan anggaran berbasis sekolah untuk membantu menciptakan sekolah berkinerja tinggi. Gambar 7.2 memperlihatkan praktik baik pengorganisasian manajemen berbasis sekolah.

### **SD Negeri Entrop Jayapura Sekolah Model MBS**

Biak - Sekolah Dasar Negeri Entrop Kota Jayapura, Papua, menjadi salah satu sekolah model secara nasional dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Provinsi Papua dan Papua Barat. Kepala SD Negeri Entrop Jayapura, Yuliana Ramandey, di Biak, Rabu, mengatakan bahwa pelaksanaan program MBS di sekolahnya mendapat dukungan penuh dari guru, siswa, orang tua murid, serta komite sekolah.

"Ada tiga pilar kegiatan MBS, yakni manajemen sekolah, pembelajaran anak kreatif efektif dan menyenangkan serta partisipasi peran masyarakat,"ungkap Yuliana Ramandey pada pemaparan keberhasilan SD Negeri Entrop Jayapura sebagai model MBS di Biak. Ia menyebutkan, untuk manajemen sekolah berupa penyusunan program belajar, pelaksanaan pendidikan, pengelolaan keuangan hingga penentuan nilai kelulusan siswa serta kebijakan lain menyangkut pelaksanaan pembelajaran siswa ditetapkan melalui keputusan bersama dewan guru, orang tua dan masyarakat.

Penerapan lain MBS dalam pelaksanaan di SD Negeri Entrop, menurut Yuliana, semua pengelolaan keuangan yang diterima sekolah dan pemanfaatannya dilakukan secara transparan, akuntabel serta mendapat persetujuan dan dukungan para orang tua siswa. Sementara penerapan pembelajaran kreatif, efektif dan menyenangkan di sekolahnya, menurut Yuliana, dilakukan para guru dengan cara mengembangkan potensi dan minat bakat para siswa.

"Sesuai program mingguan sekolah setiap hari Rabu pihaknya memberikan kesempatan kepada siswa untuk mendongeng cerita sesuai dengan ide yang dimiliki murid bersangkutan,"ungkap Yuliana. Setiap Jumat, lanjutnya, pihak sekolah melaksanakan program senam bugar serta memberikan pembinaan kerohanian bagi siswa yang Muslim maupun Kristiani. Kepada semua siswa yang ikut program kerohanian, menurut Yuliana, diwajibkan mengikuti ibadah sesuai keyakinan serta mendapat ceramah agama yang disampaikan para guru.

"Untuk menanamkan kesadaran siswa tentang kebersihan lingkungan pihak sekolah setiap Sabtu memprogramkan bersih diri siswa. Dari kegiatan ini murid diajarkan mencuci sepatu, kaos kaki, cuci tangan pakai sabun, ya selama enam hari bersekolah siswa punya program rutin yang disepakati bersama,"? Ungkap Yuliana Ramandey. Terkait dengan partisipasi peran masyarakat dalam penerapan MBS di sekolahnya, menurut Yuliana, sangat bagus karena mendapat dukungan penuh orang tua siswa, komite sekolah maupun masyarakat sekitar sekolah.



"Sebagai contoh, jika ada guru yang sakit maka orang tua siswa diberikan kesempatan menggantikan mengajar mata pelajaran bersangkutan, selain itu orang tua murid juga ikut membantu absensi kehadiran para siswa, ya keterlibatan masyarakat sangat besar mendukung penerapan MBS," ujarnya. Yuliana berharap, kedepan makin banyak sekolah di Papua dan Papua untuk menerapkan sekolah model MBS, sehingga menuju kemandirian dan peningkatan mutu pendidikan di daerah ini. Berdasarkan data siswa yang mengikuti pendidikan di SD Negeri Entrop Kota Jayapura mencapai 650 orang.

Sumber: <http://mbscenter.or.id/site/page/id/480/title/SD%20Negeri%20Entrop%20Jayapura%20Sekolah%20Model%20MBS>

### **Gambar 7.2** Praktik Baik Pengorganisasian MBS

Kepala sekolah mengarahkan dan memfasilitasi sumber daya staf untuk kepemimpinan pedagogis yang didistribusikan. *Directing* atau *commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

Untuk kebijakan dan praktik manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah membuka ruang konseptual baru yang penting untuk memahami bagaimana para kepala sekolah mengenali dan mengontekstualisasikan tindakan mereka sebagai hasil dari praktik kerja yang sangat kompleks dan dinamis. Walker & Ko (2016) menyatakan bahwa kepala sekolah memberi staf tugas dengan tujuan yang jelas, kuat, dan prioritas sekolah yang terintegrasi dengan agenda kebijakan. Berapa pendukung lokal berpendapat bahwa pengambilan keputusan yang didesentralisasi ke tingkat sekolah menawarkan otonomi sekolah bertingkat dengan efek positif terkuat di tingkat departemen atau tim. Pola kepemimpinan yang datar dihasilkan dari partisipasi guru yang lebih besar dan/atau kepemimpinan guru memungkinkan ruang yang lebih besar untuk negosiasi di antara anggota tim pengembangan kurikulum untuk menghasilkan dan menerapkan inovasi dan kebijakan berbasis sekolah.

*Assembling* dalam manajemen berbasis sekolah merupakan penyederhanaan atau pengerutan dalam hal kegiatan atau program untuk menghasilkan optimalisasi tujuannya. Manajemen sekolah perlu melembagakan sistem umpan balik yang berupaya untuk memungkinkan guru dan tenaga kependidikan mengetahui kelemahan dan bidang kekuatan mereka setelah setiap setiap saat karena ini membantu pengembangan kemampuan mereka. Erskine (2019) menyatakan bahwa pengetahuan tentang kelemahan

mereka membantu dalam kelembagaan sistem dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan.

Koordinasi dalam manajemen berbasis sekolah merupakan perihal mengatur pekerjaan sekolah atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang-siur. Koordinasi pekerjaan atau kegiatan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan koordinasi terletak pada kekuatan partisipasi aktif dari setiap individu dan kelompok. Koordinasi memberikan arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

### **Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD 9 Rangkang**

Bengkayang, Mata Kalbar – Secara umum MBS adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan, hal itulah yang akan diterapkan keseluruh sekolah. Salah satu sekolah yang cukup baik dalam penerapan program MBS yaitu SD 9 Rangkang Kabupaten Bengkayang.

Dari hasil kunjungan dan pengamatan selama ini sekolah lebih partisipatif, akuntabel, transparan, dan responsive dari sebelumnya. Hal ini tercermin dari telah dipagarnya sekolah dan ditutup saat jam belajar selesai padahal disitu ada sebuah jalan pintas yang biasa diakses oleh berapa warga khusus nya yang tinggal di lingkungan sekolah. “Setelah menjalin komunikasi dengan masyarakat beserta dewan guru untuk membuat keputusan itu dan di perlukan keberanian mengambil kebijakan bersama-sama akhirnya ditutup,” ujar Dwi Budi Pangkorsik selaku Kepala Sekolah SD 9 rangkang. Sekarang memang apa yang terlihat sekolah lebih rapi dan indah setelah dipagari sekaligus ditanami pelbagai tanaman hias dan tidak ada lagi hewan peliharaan penduduk yang berkeliaran di area sekolah.

Dorongan untuk sekolah menerapkan prinsip MBS yang telah mempunyai dasar hukum yang kuat melalui undang – undang dan keputusan menteri. SD 9 rangkang juga telah membangun pos security buat menjaga keamanan sekolah dan siswa berkat peran aktif komite sekolah, bisa dilihat sekolah lebih terbuka dalam hal penggunaan dana bos dimana laporan keuangan nya diumumkan kepada orang tua murid dan telah mengetahui komite sekolah dan bendahara nya, hanya saja tinggal satu langkah lagi yaitu sekolah tersebut belum menempelkan nya dipapan informasi agar semua pihak bisa mengakses informasi tersebut.

Sekolah diwajibkan menyusun RKS (Rencana Kerja Sekolah) dan (Rencana Kerja

Tahunan) RKT, semua laporan itu juga telah disusun oleh pihak sekolah ini walupun terdapat kesalahan penulisan judul tahun pelajaran nya tetapi tidak mengurangi isi yang dimaksud. Sejauh ini program MBS yang didampingi oleh Kinerja – Usaid selama 2 tahun belakangan berkontribusi dalam membangun dunia pendidikan di Indonesia khususnya di Kabupaten Bengkayang. “Program ini sangat bernilai positif dalam mendampingi sekolah untuk lebih termonejemen dengan baik,” ucap Kepala Sekolah SD 9 Rangkang yang juga secara pribadi telah membuat blog sekolah dan juga atas inisiatif beliau terbentuk staf TU di Sekolah Dasar ini.

Sumber:

[http://mbscenter.or.id/site/page/id/464/title/Penerapan%20Manajemen%20Berbasis%20Sekolah%20\(MBS\)%20di%20SD%209%20Rangkang](http://mbscenter.or.id/site/page/id/464/title/Penerapan%20Manajemen%20Berbasis%20Sekolah%20(MBS)%20di%20SD%209%20Rangkang)

**Gambar 7.3** Praktik Baik Pelaksanaan MBS

*Resources* dalam manajemen berbasis sekolah memberikan tanggung jawab kepada sekolah untuk pemanfaatan sumber daya yang efektif dan mempromosikan transparansi, kejujuran, dan akuntabilitas. Eboatu, Ezeugbor & Golu (2018) menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah berkontribusi untuk memastikan pemanfaatan sumber daya yang tepat, mempromosikan akuntabilitas keuangan dalam penggunaan sumber daya keuangan sekolah. Perlunya program penguatan manajemen berbasis sekolah untuk pemangku kepentingan tentang peran dan tanggung jawab penting masyarakat dalam pengelolaan sumber daya yang tepat untuk peningkatan kinerja akademik siswa. Gambar 7.3 memperlihatkan praktik baik pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Motivasi dalam manajemen berbasis sekolah bahwa kepala sekolah dalam mempromosikan pengembangan profesional berkelanjutan guru dan tenaga kependidikan, terutama dengan menumbuhkan budaya belajar kolaboratif dan merumuskan kebijakan. Cheng (2017) menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah memiliki efek prediktif pada kebijakan pengembangan profesional berkelanjutan dan budaya pembelajaran kolaboratif, sedangkan keefektifan rencana pengembangan profesional berkelanjutan diprediksi oleh budaya kolaboratif dan strategi manajemen.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan pada aspek pelaksanaan program sekolah terdiri dari beberapa kegiatan yang dilakukan sekolah di bawah pimpinan kepala sekolah. Kegiatan tersebut, yaitu:

1. Sekolah membuat pedoman sekolah. Pedoman yang mengatur pelbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.

Perumusan pedoman sekolah mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Pedoman ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat. Pedoman pengelolaan sekolah meliputi kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), kalender pendidikan/akademik, struktur organisasi sekolah, pembagian tugas di antara guru, pembagian tugas di antara tenaga kependidikan, peraturan akademik, tata tertib sekolah, kode etik sekolah, biaya operasional sekolah. Pedoman sekolah berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional. Pedoman pengelolaan KTSP, kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam setahun sekali, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.

2. Struktur organisasi sekolah yang berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan. Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah. Terdapat pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi sekolah, memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk menyelenggarakan administrasi secara optimal. Dilakukan evaluasi secara berkala untuk melihat keefektifan mekanisme kerja pengelolaan sekolah. Hasil evaluasi diputuskan oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite sekolah.
3. Kegiatan sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan dan dilaksanakan oleh penanggung jawab kegiatan yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang ada. Pelaksanaan kegiatan sekolah yang tidak sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan perlu mendapat persetujuan melalui rapat dewan pendidik dan komite sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang nonakademik pada rapat komite sekolah dalam bentuk laporan pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.
4. Bidang kesiswaan sekolah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan siswa yang meliputi (a) Kriteria calon siswa: SD berusia sekurang-kurangnya enam tahun, pengecualian terhadap usia siswa yang kurang dari enam tahun dilakukan atas dasar rekomendasi tertulis dari pihak yang berkompeten, seperti konselor sekolah maupun psikolog; SDLB/SMPLB/SMALB berasal dari siswa yang memiliki kelainan fisik, emosional, intelektual, mental, sensorik, dan/atau sosial; SMP/MTs berasal dari lulusan SD, MI, Paket A atau satuan pendidikan bentuk lainnya yang sederajat; dan SMA/SMK,

MA/MAK berasal dari anggota masyarakat yang telah lulus dari SMP/MTs, Paket B atau satuan pendidikan lainnya yang sederajat; (b) Penerimaan siswa sekolah dilakukan secara objektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan sekolah; tanpa diskriminasi atas dasar pertimbangan gender, agama, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD/MI, SMP/MTs penerima subsidi dari Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah; berdasar kriteria hasil ujian nasional bagi SMA/SMK, MA/MAK, dan kriteria tambahan bagi SMK/MAK; sesuai dengan daya tampung sekolah; dan (c) Orientasi siswa baru yang bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan guru. Selain itu, sekolah memberikan layanan konseling kepada siswa, melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para siswa, melakukan pembinaan prestasi unggulan, dan melakukan pelacakan terhadap alumni.

5. Bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran sekolah menyusun kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Penyusunan kurikulum memperhatikan standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya. Kurikulum dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan siswa. Kepala sekolah bertanggung jawab atas tersusunnya kurikulum. Wakil kepala SMP/MTs dan wakil kepala SMA/ SMK/MA/MAK bidang kurikulum bertanggung jawab atas pelaksanaan penyusunan kurikulum. Setiap guru bertanggung jawab menyusun silabus setiap mata pelajaran yang diampunya sesuai dengan standar isi, standar kompetensi lulusan, dan panduan penyusunan kurikulum. Dalam penyusunan silabus, guru dapat bekerja sama dengan Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP), atau perguruan tinggi. Penyusunan kurikulum tingkat SD dan SMP dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota sedangkan SDLB, SMPLB, SMALB, SMA dan SMK oleh Dinas Pendidikan Provinsi yang bertanggung jawab di bidang pendidikan. Khusus untuk penyusunan kurikulum pendidikan agama (PA) tingkat SD dan SMP dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, sedangkan untuk SDLB, SMPLB, SMALB, SMA dan SMK oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama. Penyusunan kurikulum tingkat MI dan MTs dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, sedangkan MA dan MAK oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.

Sekolah menyusun kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur. Penyusunan

kalender pendidikan/akademik didasarkan pada standar isi. Kalender berisi mengenai pelaksanaan aktivitas sekolah selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan. Kalender diputuskan dalam rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah. Sekolah menyusun jadwal penyusunan KTSP. Sekolah menyusun mata pelajaran yang dijadwalkan pada semester gasal dan semester genap.

Sekolah menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dan program pendidikan tambahan yang dipilihnya. Kegiatan pembelajaran didasarkan pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta standar proses dan standar penilaian. Mutu pembelajaran di sekolah dikembangkan dengan model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses, melibatkan siswa secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis. Tujuannya agar siswa mencapai pola pikir dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, bertanya, mengkaji, menemukan, dan memprediksi. Pemahaman bahwa keterlibatan siswa secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru.

Setiap guru bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar siswa mampu meningkat rasa ingin tahunya, mencapai keberhasilan belajarnya secara baik, dan konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan. Siswa didorong untuk memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi, mengolah informasi menjadi pengetahuan, menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah, mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain, dan mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah. Kepala SD/MI/SDLB/SMPLB/SMALB, wakil kepala SMP/MTs, dan wakil kepala SMA/SMK/MA/MAK bidang kurikulum bertanggung jawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran.

Setiap guru bertanggung jawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dengan cara merujuk perkembangan metode pembelajaran mutakhir; menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, inovatif dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran; menggunakan fasilitas, peralatan, dan alat bantu yang tersedia secara efektif dan efisien; memperhatikan sifat alamiah kurikulum, kemampuan siswa, dan pengalaman belajar sebelumnya

yang bervariasi serta kebutuhan khusus bagi siswa dari yang mampu belajar dengan cepat sampai yang lambat; memperkaya kegiatan pembelajaran melalui lintas kurikulum, hasil-hasil penelitian, dan penerapannya; mengarahkan kepada pendekatan kompetensi agar dapat menghasilkan lulusan yang mudah beradaptasi, memiliki motivasi, kreatif, mandiri, mempunyai etos kerja yang tinggi, memahami belajar seumur hidup, dan berpikir logis dalam menyelesaikan masalah.

Sekolah menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggung jawab dan berkesinambungan. Penyusunan program penilaian hasil belajar didasarkan pada standar penilaian pendidikan. Sekolah menilai hasil belajar untuk seluruh kelompok mata pelajaran dan membuat catatan keseluruhan untuk menjadi bahan remedial, klarifikasi capaian ketuntasan yang direncanakan, laporan kepada pihak yang memerlukan, pertimbangan kenaikan kelas atau kelulusan, dan dokumentasi. Seluruh program penilaian hasil belajar disosialisasikan kepada guru. Program penilaian hasil belajar perlu ditinjau secara periodik, berdasarkan data kegagalan/kendala pelaksanaan program termasuk temuan pengujian eksternal dalam rangka mendapatkan rencana penilaian yang lebih adil dan bertanggung jawab. Sekolah menetapkan prosedur yang mengatur transparansi sistem evaluasi hasil belajar untuk penilaian formal yang berkelanjutan. Semua guru mengembalikan hasil kerja siswa yang telah dinilai.

Sekolah menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional yang mengatur mekanisme penyampaian ketidakpuasan siswa dan penyelesaiannya mengenai penilaian hasil belajar. Penilaian meliputi semua kompetensi dan materi yang diajarkan. Seperangkat metode penilaian perlu disiapkan dan digunakan secara terencana untuk tujuan diagnostik, formatif, dan sumatif, sesuai dengan metode/strategi pembelajaran yang digunakan. Sekolah menyusun ketentuan pelaksanaan penilaian hasil belajar sesuai dengan standar penilaian pendidikan. Kemajuan yang dicapai oleh siswa dipantau, didokumentasikan secara sistematis, dan digunakan sebagai balikan kepada siswa untuk diperbaiki secara berkala. Penilaian yang didokumentasikan disertai bukti kesahihan, keandalan, dan dievaluasi secara periodik untuk perbaikan metode penilaian. Sekolah melaporkan hasil belajar kepada orang tua siswa, komite sekolah, dan institusi di atasnya.

Sekolah menyusun dan menetapkan Peraturan Akademik. Peraturan Akademik berisi persyaratan minimal kehadiran siswa untuk mengikuti pelajaran dan tugas dari guru; ketentuan mengenai ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas, dan kelulusan; ketentuan mengenai hak siswa untuk menggunakan fasilitas belajar, laboratorium, perpustakaan, penggunaan buku pelajaran, buku referensi, dan buku



perpustakaan; ketentuan mengenai layanan konsultasi kepada guru mata pelajaran, wali kelas, dan konselor. Peraturan akademik diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah.

6. Bidang pendidik dan tenaga kependidikan sekolah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan. Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan disusun dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidikan; dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, termasuk pembagian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan tenaga, menentukan sistem penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan; serta menerapkannya secara profesional, adil, dan terbuka. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh penyelenggara sekolah. Sekolah perlu mendukung upaya promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme; pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum, dan sekolah; penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas; mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain didasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh pimpinan tertinggi sekolah yang dilakukan setelah empat tahun, tetapi bisa diperpanjang berdasarkan alasan yang dapat dipertanggung jawabkan, sedangkan tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.

Sekolah mendayagunakan kepala sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan pengelolaan sekolah; wakil kepala SMP/MTs melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah; wakil kepala SMA/SMK, MA/MAK bidang kurikulum melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah madrasah dalam mengelola bidang kurikulum; wakil kepala SMA/SMK, MA/MAK bidang sarana prasarana melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah dalam mengelola sarana prasarana; wakil kepala SMA/SMK, MA/MAK bidang kesiswaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah dalam mengelola siswa; wakil kepala SMK bidang hubungan industry melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah dalam mengelola kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri; guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih siswa



sehingga menjadi manusia bermutu dan mampu mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimal; konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada siswa; pelatih/instruktur melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya memberikan pelatihan teknis kepada siswa pada kegiatan pelatihan; tenaga perpustakaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan; tenaga laboratorium melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membantu guru mengelola kegiatan praktikum di laboratorium; teknisi sumber belajar 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.

7. Sekolah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana. Program pengelolaan sarana 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; menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat; pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan. Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa. Pengelolaan sarana prasarana sekolah direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu standar sarana dan prasarana; dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.

Pengelolaan perpustakaan sekolah perlu menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya; merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan siswa dan pendidik; membuka pelayanan minimal enam jam sehari pada hari kerja; melengkapi fasilitas peminjaman antarperpustakaan, baik internal maupun eksternal; menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari sekolah lain baik negeri maupun swasta. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan

manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan dan kerusakan. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstra-kurikuler siswa dan mengacu pada standar sarana dan prasarana.

8. Sekolah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah mengatur sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola; penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana di luar dana investasi dan operasional; kewenangan dan tanggung jawab kepala sekolah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan fungsinya; pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite sekolah, serta institusi di atasnya. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah diputuskan oleh komite sekolah dan ditetapkan oleh kepala sekolah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.
9. Budaya dan lingkungan sekolah, Sekolah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan. Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang akan dilaksanakan; memuat judul, tujuan, lingkup, tanggung jawab dan wewenang, serta penjelasannya; diputuskan oleh kepala sekolah dalam rapat dewan pendidik.

Sekolah menetapkan pedoman tata tertib yang berisi: tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan; petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di sekolah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib. Tata tertib sekolah ditetapkan oleh kepala sekolah melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan masukan komite sekolah, dan siswa. Sekolah menetapkan kode etik warga sekolah yang memuat norma tentang hubungan sesama warga di dalam lingkungan sekolah dan hubungan antara warga sekolah dengan masyarakat; sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar. Kode etik sekolah ditanamkan kepada seluruh warga sekolah untuk menegakkan etika sekolah. Sekolah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga sekolahnya. Kode etik sekolah yang mengatur siswa memuat norma untuk: menjalankan ibadah sesuai dengan agama

yang dianutnya; menghormati pendidik dan tenaga kependidikan; mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku; memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman; mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama; mencintai lingkungan, bangsa, dan negara; Serta menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah. Siswa dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan teladan, pembinaan dengan membangun kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidik dan tenaga kependidikan.

Kode etik sekolah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan melarang guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah, dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada siswa; memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada siswa; memungut biaya dari siswa baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang; melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil ujian sekolah dan ujian nasional. Kode etik sekolah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah.

#### **D. Pengawasan dan Evaluasi dalam Manajemen Berbasis Sekolah**

Evaluasi dalam manajemen berbasis sekolah merupakan upaya bersama kepala sekolah, guru, dan orang tua untuk memiliki kejelasan tentang peran dan kekuatan mereka dalam pengambilan keputusan bersama. Evaluasi menekankan pentingnya peran dan tanggung jawab pada tim pembuat keputusan bersama. Turnbull (2005) mengusulkan alat evaluasi–daftar periksa nilai-nilai–yang dapat digunakan oleh tim untuk mengevaluasi diri sendiri aspek-aspek penting dari fungsi tim seperti transparansi dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Proses evaluasi, di dalamnya meliputi pengawasan selama berjalannya program atau kegiatan. Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang terlihat dalam rencana. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana dan program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya (Machali & Hidayat, 2012).

Bidang pendidikan karena sifat operasi organisasi, kinerja organisasinya membutuhkan pengawasan dan evaluasi. Penilaian kinerja manajemen berbasis sekolah merupakan kegiatan penjaminan kinerja dan konsultasi manajemen pendidikan yang objektif. Kegiatan tersebut merupakan proses akademis yang dirancang untuk (1) memberikan nilai tambah dan memperbaiki kinerja akademis sekolah; (2) memberikan keyakinan bahwa pencapaian peningkatan mutu dan standar akademis sekolah berjalan efisien dan efektif; dan (3) mengendalikan kegiatan sekolah agar sesuai dalam kaidah aturan dan norma hukum yang berlaku.

Berdasarkan Tabel 7.1, tampak bahwa pengawasan dan evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang sama. Indikator tersebut digunakan sebagai landasan dalam melakukan penilaian kinerja manajemen berbasis sekolah. Program atau kegiatan yang dilakukan sekolah, di bawah manajemen kepala sekolah, dapat dilakukan penilaian. Aspek yang dapat dinilai yaitu produk (*output*), pendekatan (kecenderungan), waktu pelaksanaan (*timing*), pelaksana, dan lama (durasi).

**Tabel 7.1** Perbedaan Pengawasan dan Evaluasi Kinerja MBS

Aspek	Pengawasan	Evaluasi	Indikator Kinerja Manajemen
Produk ( <i>output</i> )	Laporan perkembangan ( <i>progress report</i> )	Penilaian terhadap sebagian ataupun seluruh dimensi dari proses program/ kegiatan	(1) Menyusun perencanaan untuk pelbagai tingkatan perencanaan; (2) Mengembangkan organisasi sesuai dengan kebutuhan; (3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) Menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa; (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (9) Mengelola siswa dalam rangka penerimaan siswa baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa; (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan proses belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; dan (11) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
Pendekatan (Kecenderungan)	Pragmatis/ Praktis	Strategis	
Waktu pelaksanaan ( <i>timing</i> )	Pada saat kebijakan diimplementasikan.	Pasca (implementasi) program/ kegiatan	
Pelaksana	Pengawas program / kepala sekolah	Tim evaluasi program/ kegiatan.	
Lama (durasi)	Sepanjang implementasi	Menengah	

Pengawasan dalam manajemen berbasis sekolah dilakukan secara langsung terhadap perkembangan perilaku, budaya organisasi, dan evaluasi kerja secara terbuka melalui supervisi dalam kehidupan warga sekolah sehari-hari di lingkungan sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer sekolah menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah. Salah satu prioritas kepala sekolah dalam manajemen sekolah ialah manajemen pembelajaran. Gambar 7.4 memperlihatkan praktik baik pengawasan manajemen berbasis sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan pada aspek pengawasan dan evaluasi program sekolah terdiri dari berapa kegiatan yang dilakukan sekolah di bawah pimpinan kepala sekolah. Kegiatan tersebut, yaitu sekolah menyusun program pengawasan secara objektif, bertanggung jawab, dan berkelanjutan. Penyusunan program pengawasan di sekolah didasarkan pada standar nasional pendidikan. Program pengawasan disosialisasikan ke seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Pengawasan pengelolaan sekolah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan pengelolaan sekolah dilakukan oleh komite sekolah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan. Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah. Guru membuat laporan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah dan orang tua/wali siswa. Tenaga kependidikan melaporkan pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah.

**Kepala SDN Sumbergondo 2 Batu Jawa Timur, Sri Winarni Berhasil Ubah Sekolah Kurang Bermutu Jadi Sekolah Rujukan**

Jakarta (LawuPost) Kepala SDN Sumbergondo 2 Batu Jawa Timur, Sri Winarni, berhasil mengubah sekolahnya yang berada di pedesaan lereng Gunung Arjuna, dari sekolah kurang bermutu menjadi sekolah bermutu dan menjadi rujukan bagi sekolah lainnya. Awalnya, dia mendapatkan banyak guru yang kurang berdisiplin dalam mengajar, sering terlambat, pembelajaran berjalan konvensional, dan masyarakat kurang dilibatkan dalam pengembangan sekolah. Hari ini dia diminta membagi pengalamannya dalam acara Kopi Darat Diskusi Pendidikan yang diselenggarakan Badan Penelitian dan Pengembangan Kemendikbud yang didukung oleh ACDP (Analytical and Capacity Development Partnership), di Jakarta.

SDN Sumbergondo 2, Batu, Jawa Timur, adalah sekolah mitra USAID PRIORITAS yang mulai bermitra tahun 2014. Kemitraan dengan USAID PRIORITAS dimanfaatkan kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar. Dia melibatkan guru dan komite sekolah dalam merancang perubahan di sekolah. Kepala sekolah juga terbuka dalam pengelolaan anggaran sekolah. PSM dilibatkan untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran.

Dampaknya, tahun 2015 lalu SDN Sumbergondo 2 berhasil mengukir prestasi di antaranya, Juara 1 Cipta dan Baca Puisi tingkat kota, Juara 1 Mendongeng tingkat kecamatan, Peringkat 1 UASBN tingkat kecamatan dari sebelumnya hanya di peringkat 15, dan menjadi sekolah rujukan yang direkomendasikan oleh Dinas Pendidikan Kota Batu dan Provinsi Jawa Timur.

Kami mohon bantuan teman-teman media berkenan mempublikasikan praktik yang baik ini agar semakin banyak sekolah yang terinspirasi untuk mengembangkan hal yang sama. Terlampir adalah berupa foto acara kopi darat dan pembelajaran di SDN Sumbergondo 2 Batu.

Sumber:

<http://mbscenter.or.id/site/page/id/472/title/Kepala%20SDN%20Sumbergondo%20%20Batu%20Jawa%20Timur,%20Sri%20Winarni%20Berhasil%20Ubah%20Sekolah%20Kurang%20Bermutu%20Jadi%20Sekolah%20Rujukan>

#### **Gambar 7.4** Praktik Baik Pengawasan & Evaluasi MBS

Kepala sekolah secara terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan. Kepala sekolah melaporkan hasil evaluasi kepada komite sekolah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sekurang-kurangnya setiap akhir semester. Pengawas sekolah melaporkan hasil pengawasan di sekolah kepada bupati/walikota melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan sekolah yang bersangkutan setelah dikonfirmasi pada sekolah terkait.

Pengawas madrasah melaporkan hasil pengawasan di madrasah kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan pada madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait. Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan. Sekolah mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan,

supervisi, evaluasi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja sekolah, dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.

Sekolah melakukan evaluasi diri terhadap kinerja sekolah. Sekolah menetapkan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja, dan memperbaiki dalam rangka pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan. Sekolah melaksanakan evaluasi proses pembelajaran secara periodik sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun pada akhir semester akademik dan evaluasi program kerja tahunan secara periodik sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun pada akhir tahun anggaran sekolah. Evaluasi diri sekolah dilakukan secara periodik berdasar pada data dan informasi yang sah.

Evaluasi dan pengembangan kurikulum, proses evaluasi dan pengembangan kurikulum dilaksanakan secara komprehensif dan fleksibel dalam mengadaptasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mutakhir; berkala untuk merespon perubahan kebutuhan siswa dan masyarakat, serta perubahan sistem pendidikan, maupun perubahan sosial; integratif dan monolitik sejalan dengan perubahan tingkat mata pelajaran; menyeluruh dengan melibatkan pelbagai pihak meliputi: dewan pendidik, komite sekolah, pemakai lulusan, dan alumni.

Evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan direncanakan secara komprehensif pada setiap akhir semester dengan mengacu pada standar pendidik dan tenaga kependidikan. Evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kesesuaian penugasan dengan keahlian, keseimbangan beban kerja, dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi kinerja pendidik harus memperhatikan pencapaian prestasi dan perubahan-perubahan siswa.





## BAB 8

# KEPEMIMPINAN DALAM MBS

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa sajakah kompetensi kepala sekolah?
2. Bagaimana kepala sekolah pelaku praktik kepemimpinan pembelajaran?
3. Bagaimana mengukur kinerja kepala sekolah sebagai manajer?



Terdapat pelbagai definisi kepemimpinan dari banyak ahli yang disampaikan berikut ini. Rost (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh hubungan di antara para pemimpin dan kolaborator yang bermaksud melakukan perubahan signifikan yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Drucker (2019) menyatakan kepemimpinan memiliki empat komponen: seseorang yang memiliki pengikut, pemimpin sangat terlihat, pemimpin memberi contoh, dan kepemimpinan bukan pangkat, hak istimewa, jabatan, atau uang, melainkan tanggung jawab. Capowski (1994) bahwa pemimpin mempunyai atribut utama, seperti kemampuan kreatif, ketangguhan, komunikasi, pengambilan, visi, integritas, kepercayaan, komitmen, risiko, tidak mementingkan diri sendiri, dan visibilitas. Maniam (2018) menyatakan kepemimpinan adalah seni memobilisasi orang lain untuk berjuang demi aspirasi bersama. Cowan (2013) menyatakan kepemimpinan sebagai kapasitas komunitas manusia untuk berbagi masa depannya dan secara khusus mempertahankan proses perubahan signifikan yang diperlukan untuk melakukannya. Robbins & Judge (2018) menyatakan kepemimpinan merupakan seperangkat kemampuan dalam memengaruhi kelompok untuk mencapai visi dan tujuan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan adalah pengaruh hubungan di antara para pemimpin dan kolaborator dalam hal tanggung jawab, visi, integritas, kepercayaan, tidak mementingkan diri sendiri, komitmen, kemampuan kreatif, ketangguhan, komunikasi, pengambilan risiko, dan visibilitas dalam kapasitas komunitas manusia untuk berbagi masa depannya. Pemimpin dan kolaboratornya berinteraksi dalam organisasi melalui manajemen organisasi mereka. Pemimpin mengarahkan kolaborator untuk mencapai tujuan, walaupun kepemimpinan dan manajemen berbeda.

Dalam praktik pendidikan, kepemimpinan dilaksanakan dalam kerangka kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran adalah pengaruh hubungan tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) dengan maksud menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru dan warga sekolah.

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, tetapi keduanya diperlukan dan saling melengkapi, saling tunjang untuk mencapai tujuan organisasi. Yukl, Mahsud, Prussia & Hassan (2019) menyatakan bahwa perilaku yang berorientasi pada tugas, hubungan, dan perubahan, semuanya terkait dengan keefektifan manajerial, tetapi hanya perilaku yang berorientasi pada hubungan yang secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja bawahan. Pemecahan masalah adalah perilaku berorientasi tugas dengan hubungan terkuat dengan keefektifan manajerial. Mengenali adalah perilaku berorientasi hubungan yang paling tidak penting untuk kepuasan kerja. Menurut Drucker (2011) manajer

lebih fokus pada efisiensi dan nonmanusia, sedangkan kepemimpinan lebih fokus pada keefektifan dan manusia. Kotter (2011) menyatakan manajemen adalah tentang mengatasi kompleksitas. Praktik dan prosedurnya sebagian besar merupakan respons terhadap salah satu perkembangan paling signifikan dari abad kedua puluh, yakni kemunculan organisasi besar. Sebaliknya, kepemimpinan adalah tentang menghadapi perubahan.

Praktik kepemimpinan pada bidang pendidikan, terutama di satuan pendidikan terletak pada sosok kepala sekolah yang membutuhkan kualifikasi dan kompetensi memadai. Kepemimpinan pada satuan pendidikan dipraktikkan oleh kepala sekolah melalui kualifikasinya mendorong tujuan pendidikan. Kualifikasi kepala sekolah sangat terkait dengan kepemimpinan dan manajerial untuk melakukan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program atau kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Program atau kegiatan sekolah tersebut dilakukan sekolah di bawah kendali kepala sekolah yang merupakan level manajemen puncak di sekolah. Rosmiati & Kurniady (2008) menyebutkan bahwa pada level manajemen puncak kemampuan di dalam melihat sesuatu secara keseluruhan yang kemudian dapat merumuskannya, seperti dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan, dan lain-lain.

Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa seorang pemimpin (karena level manajemen puncak merupakan pimpinan) yang baik, adalah pemimpin yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, dan lebih banyak merumuskan konsep-konsep. Keterampilan ini disebut juga dengan *managerial skill*. Riset-riset tentang kepala sekolah sudah banyak dilakukan, baik dengan menggunakan kinerja supervisi maupun kepemimpinan, layanan, dan sebagainya. Siswandari (2014) menyatakan hasil pemetaan kompetensi supervisi kepala sekolah pada dua provinsi di Indonesia dengan jumlah kabupaten/kota terbesar tahun 2012 memperlihatkan lebih 90 persen kepala sekolah belum melakukan supervisi enam bulan sekali. Penelitian berkaitan dengan kepemimpinan disekolah dilakukan oleh Lipham (2003) yang menyatakan bahwa sekolah-sekolah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian Blumberg & Greenfield (2002) menyatakan bahwa tugas kepala sekolah tidak hanya memberi layanan saja, melainkan juga memastikan aktivitas sekolah secara lancar dan terus-menerus dengan harmonisasi yang baik. Kepala sekolah harus mencurahkan waktu dan energi secara intelektual dan emosional untuk memperbaiki sekolah.

## A. Kompetensi Kepala Sekolah

Menteri Pendidikan mengeluarkan kebijakan berupa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Menjadi Kepala Sekolah. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Tabel 8.1 merinci kompetensi kepala sekolah. Dimensi kompetensi kepala sekolah terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Dimensi kompetensi tersebut dijabarkan dalam kompetensi atau indikator yang terukur. Indikator-indikator merupakan ukuran yang dapat digunakan sebagai penilaian kinerja kepala sekolah. Melalui indikator tersebut, juga dapat dilihat gugusan tugas kepala sekolah dalam mengelola dan mencapai tujuan pendidikan yang produktif.

**Tabel 8.1** Dimensi dan Kompetensi Kepala Sekolah

NO.	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah untuk pelbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

NO.	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
		2.8 Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
		2.9 Mengelola siswa dalam rangka penerimaan siswa baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11 Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
		2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
		2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan siswa di sekolah.
		2.14 Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
		2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3	Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
		3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
		3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
		3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
		3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar siswa.
4	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
		5.2 Berperan serta dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Konsorsium Perizinan Kepala Sekolah Antar-Negara Bagian-ISLLC USA mengembangkan model kebijakan standar untuk pemimpin pendidikan (*Professional Standards for Educational Leaders – CCSO*). Seorang kepala sekolah adalah seorang

yang meningkatkan kesuksesan (National Policy Board for Educational Administration, 2015) bagi semua siswa dengan:

**Standar 1. Misi, Visi, dan Nilai-Nilai Inti**

Para pemimpin pendidikan yang efektif mengembangkan, mengadvokasi, dan memberlakukan berbagai misi, visi, dan nilai-nilai inti dari pendidikan bermutu tinggi dan keberhasilan akademik dan kesejahteraan setiap siswa.

**Standar 2. Etika dan Norma Profesional**

Para pemimpin pendidikan yang efektif bertindak secara etis dan sesuai dengan norma-norma profesional untuk mempromosikan keberhasilan dan kesejahteraan akademik setiap siswa.

**Standar 3. Kesenjangan dan Responsif Budaya**

Para pemimpin pendidikan yang efektif mengupayakan kesetaraan kesempatan pendidikan dan praktik yang responsif secara budaya untuk mempromosikan keberhasilan dan kesejahteraan setiap siswa.

**Standar 4. Kurikulum, Instruksi, dan Penilaian**

Para pemimpin pendidikan yang efektif mengembangkan dan mendukung sistem kurikulum, pengajaran, dan penilaian yang ketat dan koheren secara

intelektual untuk mempromosikan keberhasilan dan kesejahteraan akademik setiap siswa.

**Standar 5. Komunitas Peduli dan Dukungan untuk Siswa**

Para pemimpin pendidikan yang efektif menumbuhkan komunitas sekolah yang inklusif, peduli, dan suportif yang mempromosikan keberhasilan dan kesejahteraan akademik setiap siswa.

**Standar 6. Kapasitas Profesional Personel Sekolah**

Para pemimpin pendidikan yang efektif mengembangkan kapasitas profesional dan praktik personel sekolah untuk mempromosikan keberhasilan dan kesejahteraan akademik setiap siswa.

**Standar 7. Komunitas Profesional untuk Guru dan Staf**

Para pemimpin pendidikan yang efektif membina komunitas profesional para guru dan staf profesional lainnya untuk mempromosikan keberhasilan dan kesejahteraan akademik setiap siswa.

**Standar 8. Keterlibatan Keluarga dan Komunitas yang bermakna**

Para pemimpin pendidikan yang efektif melibatkan keluarga dan masyarakat dengan cara yang bermakna, timbal balik, dan saling menguntungkan untuk mempromosikan masing-masing kesuksesan dan kesejahteraan akademik siswa.

**Standar 9. Operasi dan Manajemen.** Para pemimpin pendidikan yang efektif mengelola operasi sekolah dan sumber daya untuk mempromosikan keberhasilan dan kesejahteraan akademik setiap siswa.

**Standar 10. Perbaikan Sekolah**

Para pemimpin pendidikan yang efektif bertindak sebagai agen perbaikan berkelanjutan untuk mempromosikan keberhasilan dan kesejahteraan akademik setiap siswa.

Tugas dan peran kepala sekolah yang harus dimiliki berkenaan dengan manajemen sekolah, yaitu berhubungan dengan kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di antaranya pengetahuan dan praktik tentang manajemen itu sendiri. Kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan, cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis sekolah dengan cara berfikir seorang manajer. Sebagai contoh, kepala sekolah harus mampu memahami kinerja sebagai seorang kepala sekolah dalam hal mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis input sekolah; mengembangkan

proses sekolah (proses pembelajaran, pengkooordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, penyupervisian, pengevaluasian, dan pengakreditasian). Selain itu, kepala sekolah harus bisa memahami bahwa dirinya harus mampu menunjukkan upaya dalam meningkatkan output sekolah yaitu mutu, produktifitas, efisiensi, keefektifan, dan inovasi (Rusman, 2011).

## B. Kepala Sekolah Pelaku Praktik Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa meningkat (Eggen & Kauchak, 2004). Secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal. Thomas Sergiovanni mengusulkan salah satu model pertama dari kepemimpinan pembelajaran dan lima pendekatan kepemimpinan pembelajaran: (1) teknis/keterampilan, (2) manusia, (3) pendidikan, (4) simbolik, dan (5) budaya.

Mengurai kepemimpinan pembelajaran harus dimulai dari pengertian belajar dan pembelajaran. Belajar adalah proses perubahan tingkah laku individu yang relatif tetap sebagai hasil dari pengalaman (Skinner, 2013:98). Pembelajaran merupakan upaya penataan lingkungan yang memberi nuansa agar program belajar tumbuh dan berkembang secara optimal. Proses belajar bersifat internal dan unik dalam diri individu siswa sedangkan proses pembelajaran bersifat eksternal yang sengaja direncanakan dan bersifat rekayasa perilaku. Pembelajaran biasanya menjadi perhatian psikologi pendidikan.

Selama ini bidang yang memberikan porsi yang besar terhadap kajian belajar dan pembelajaran ialah psikologi. Perhatian psikologi khususnya pembelajaran dilakukan oleh banyak ahli. Menurut Rumini, dkk (1995) dalam pendidikan diperlukan *reinforcement*, yaitu stimulus yang memperkuat dan mempertahankan tingkah (aku yang dikehendaki, yang merupakan kondisi mutlak bagi pembelajaran). Pembelajaran dalam konteks pendidikan merupakan aktivitas pendidikan berupa pemberian bimbingan dan bantuan rohani bagi yang masih memerlukan. Sebab menurut M.J Langeveld (Sutari Imam Bamadib, 1987) kalau sudah tidak lagi membutuhkan pertolongan tentu tidak lagi perlu dididik.

Lingkungan dalam pendidikan merupakan salah satu kajian yang menarik untuk terus dikaji, sebab pendidikan tidak mungkin terlepas dan pengaruh lingkungan, sedangkan lingkungan terdiri dari gejala-gejala yang saling memengaruhi. Menurut Rumini (1995) dalam psikologi *field theory* (teori medan) berasumsi bahwa tingkah laku dan atau proses-proses kognitif adalah suatu fungsi dari banyak variable yang adanya secara simulasi (serempak) dan suatu perubahan sesuatu dari dalam mereka akan mengubah hasil keseluruhan.

Pendidikan adalah upaya yang sengaja untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan murid. Menurut Sindhunata (2000) untuk mewujudkan upaya itu pembelajaran menjadi hal yang penting. Menurut kaum konstruktivisme, seperti yang diungkapkan Suparno (1997) belajar dalam pengertian ini merupakan proses aktif pelajar mengkonstruksi baik teks maupun dialog, pengalaman fisis, dan lain-lain. Belajar juga merupakan proses mengasimilasikan dan menghubungkan pengalaman atau bahan yang dipelajari dengan pengertian yang sudah dimiliki seseorang sehingga pengertiannya dikembangkan.

Terdapat faktor-faktor yang saling memengaruhi dalam pendidikan, Sutari Imam Barnadib (1995) menyatakan bahwa ada lima faktor pendidikan yang saling memengaruhi dan saling berhubungan satu sama lain. Kelima faktor tersebut, yaitu

1. faktor tujuan,
2. faktor pendidik,
3. faktor siswa,
4. faktor alat-alat, dan
5. faktor alam sekitar (*milieu*).

Faktor tujuan mengisyaratkan bahwa perbuatan mendidik tidak boleh diadakan tanpa ada kesanggupan dan tanpa disadari. Tiap orang yang dengan sengaja memengaruhi orang lain untuk mencapai tingkat kemanusiaan lebih tinggi biasa disebut pendidik. Anak didik diartikan sebagai tiap orang atau sekelompok orang yang menerima pengaruh dan seorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pendidikan. Alat pendidikan sendiri yaitu perbuatan atau situasi yang diadakan dengan sengaja untuk mencapai tujuan pendidikan. Faktor alam sekitar adalah segala sesuatu yang ada disekeliling alat.

Berdasarkan ulasan tersebut, ada lima faktor yang memengaruhi keberhasilan pembelajaran. Lima faktor tersebut secara sederhana dapat diringkaskan menjadi dua faktor yang memengaruhi keberhasilan pembelajaran, yaitu faktor yang berasal dalam diri individu yang sedang belajar dan faktor yang berasal dari luar diri individu. Faktor



yang terdapat di dalam individu terdiri dari dua faktor, yaitu faktor psikis dan faktor fisik. Kedua faktor tersebut keberadaannya ada yang ditentukan oleh faktor keturunan, ada juga yang oleh faktor lingkungan, dan ada pula yang ditentukan oleh keturunan dan lingkungan. Sementara itu, faktor berasal dan luar individu ditentukan oleh faktor lingkungan alam, sosial-ekonomi, guru, metode mengajar, kurikulum, program, metode pelajaran, dan sarana dan prasarana.

Setiap pembelajaran menginginkan tercapainya tujuan yang berhasil baik. Banyak contoh bisa diberikan untuk menunjukkan bagaimana pembelajaran yang berhasil baik. Salah satunya adalah yang dilakukan oleh Maslow dan para teoritikus lainnya yang memiliki dampak yang sungguh-sungguh penting pada segala tingkatan pendidikan. Dr. Herbert Otto dari Universitas Utah (Frank G. Goble, 1987) mengatakan bahwa teknik paling produktif adalah teknik yang memberi tekanan pelbagai kemampuan dan pengalaman positif pada murid, yakni yang memberi tekanan pada kekuatan-kekuatan mereka bukan pada kelemahan mereka. John K. Boyle, dalam lembaga pendidikannya yang diberi nama Executive Power, telah mengajar ribuan orang tentang cara mengembangkan potensi yang masih tersembunyi.

Mustaji (2010) mengatakan bahwa pembelajaran dikatakan optimal apabila pelajar mengalami dan menghadapi tantangan permasalahan ilmu pengetahuan, berpikir, membiasakan berfikir, melakukan tindakan yang berhubungan dengan usaha untuk memecahkan masalah. Ardhana (1997) menyebutkan bahwa proses pembelajaran belum optimal dikarenakan oleh dua hal, yaitu (1) proses pembelajaran informatif, belum diarahkan ke proses aktif pebelajar untuk membangun sendiri pengetahuannya dan (2) proses pembelajaran berpusat pada pembelajar, belum diarahkan ke pembelajaran yang berpusat pada pebelajar.

Tugas dan fungsi guru adalah mengajar, Suryana (2013) dari hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa mengajar adalah bagian dari tugas dan fungsi guru yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Sikap adalah suatu kesukaan, kesenangan, kegembiraan yang diwujudkan dalam bentuk ungkapan pemikiran/perasaan dan kecenderungan untuk bertindak pada seseorang terhadap suatu aktivitas, orang tua atau benda. Jadi guru yang mempunyai sikap positif dalam pekerjaan mengajar tentunya tidak merasa keburatan, lelah, atau merasa bosan dalam mengajar tersebut. Guru yang mempunyai sikap positif tentunya akan memaksimalkan kinerjanya karena guru tersebut mempunyai suatu pemikiran dan penialain positif terhadap tugasnya sebagai seorang guru yang selalu mengajar di kelas.

Tujuan pembelajaran salah satunya ditunjukkan oleh adanya perubahan yang terjadi. Hendroyuwono (1983) menyatakan bahwa dalam khazanah psikologi

pendidikan, belajar diartikan sebagai perubahan yang relatif menetap dalam tingkah laku yang terjadi sebagai suatu hasil dan latihan dan pengalaman. Para ahli psikologi dalam eksperimennya telah menemukan berapa teori belajar yang dapat digolongkan menjadi dua teori, yaitu teori behavioristik-elementaristik dan teori kognitif-wholistik. Suryabrata (2001) menerangkan ciri-ciri kedua teori tersebut mementingkan peranan faktor lingkungan, mementingkan bagian-bagian, mementingkan peranan reaksi, mengutamakan mekanisme terbentuknya hasil belajar, mementingkan sebab-sebab di waktu lalu, mementingkan pembentukan kebiasaan dari dalam pemecahan masalah ciri khasnya "*trial and error*". Sementara itu, ciri-ciri teori belajar kognitif, yaitu mementingkan apa yang ada pada diri pelajar, mementingkan keseluruhan, mementingkan peranan fungsi kognitif, mementingkan keseimbangan dalam diri pelajar, mementingkan kondisi yang ada pada waktu sekarang, mementingkan pembentukan struktur kognitif dari dalam pemecahan masalah, ciri khasnya "*insight*".

Pembelajaran harus memperhatikan kebutuhan siswa. Menurut Utomo (2011) pembelajaran modern dewasa ini menempatkan karakteristik siswa sebagai salah satu aspek penting dalam proses pembelajaran. Karakteristik siswa merupakan variabel input yang perlu dipahami dan dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Kepribadian adalah salah satu karakteristik siswa yang memainkan peranan penting dalam pembelajaran.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pembelajaran adalah pemanfaatan sumber daya pembelajaran yang ada, baik faktor yang berasal dalam diri individu yang sedang belajar maupun faktor yang berasal dari luar diri individu untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen pembelajaran meliputi aktivitas perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan hasil pembelajaran. Untuk melaksanakan manajemen pembelajaran yang optimal, kepemimpinan pembelajaran berperan penting.

Sebagai sebuah sistem, dalam manajemen pembelajaran terdapat komponen-komponen yang saling terkait dan memengaruhi mutu proses dan hasil pembelajaran. Komponen-komponen tersebut terdiri dari tujuan, bahan, media, strategi, dan evaluasi pembelajaran. Dalam setiap komponen-komponen tersebut terdapat aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan hasil pembelajaran. Keterpaduan antara komponen-komponen tersebut akan menghasilkan tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien.

Prinsip-prinsip manajemen pembelajaran menunjukkan bahwa proses di dalam aktivitas manajemen pembelajaran perlu memperhatikan kaidah-kaidah yang ada. Seperti dikemukakan di awal bahwa mutu pendidikan dipengaruhi oleh mutu proses

belajar mengajar; sedangkan mutu proses belajar mengajar ditentukan oleh pelbagai komponen yang saling terkait satu sama lain, yaitu input siswa, kurikulum, guru dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, dana, manajemen, dan lingkungan. Kurikulum merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat strategis karena merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Sebagai dokumen tertulis kurikulum tidak hanya terdiri atas mata pelajaran (*course of study*), atau uraian isi mata pelajaran (*course content*) atau persiapan mengajar (*teaching preparation*) dalam bentuk silabus dan satuan pelajaran (*sillaby and lesson unit*), tetapi mencakup semua dokumen tertulis yang berkaitan dengan rencana pembelajaran. Kurikulum tertulis selain mencakup hal-hal di atas, juga meliputi landasan dan asas-asas pengembangan kurikulum, struktur dan sebaran mata pelajaran, garis-garis besar program pembelajaran, pedoman-pedoman pelaksanaan: pengelolaan, bimbingan, dan evaluasi; media dan sumber pembelajaran: media elektronik dan nonelektronik; buku, modul dan *handout*; program-program: komputer, film, video, audio, atau internet.

Pelaksanaan kurikulum atau kurikulum sebagai aktivitas atau kurikulum sebagai pengalaman mencakup proses belajar-mengajar yang berlangsung di kelas, laboratorium, workshop/bengkel, studio, perpustakaan, dan di lapangan (kegiatan kurikuler) maupun kegiatan ko- dan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di sekolah dan luar sekolah. Beberapa waktu lalu banyak yang mengartikan kurikulum secara sempit, yaitu hanya mencakup kegiatan kurikuler, dokumen tertulis, atau kumpulan mata pelajaran. Dewasa ini kurikulum diartikan lebih luas, yaitu sebagai semua rancangan yang berfungsi mengoptimalkan perkembangan siswa, dan semua pengalaman belajar yang diperoleh siswa berkat arahan, bimbingan, dan dipertanggungjawabkan oleh sekolah.

Pembelajaran yang berlandaskan kurikulum merupakan inti dari pendidikan sebab selain berisi rumusan tentang tujuan yang menentukan ke mana siswa akan dibawa dan diarahkan, juga berisi rumusan tentang isi dan kegiatan belajar yang akan membekali siswa dengan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, nilai-nilai yang mereka perlukan dalam kehidupan, dan pelaksanaan tugas pekerjaan di masa yang akan datang. Kegiatan pengelolaan kurikulum menjadi bagian penting mengingat kurikulum sebagai inti pendidikan. Pengelolaan kurikulum sendiri membutuhkan prinsip-prinsip pengelolaan yang baik untuk mencapai mutu pendidikan yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa prinsip dalam manajemen pembelajaran yang sangat membutuhkan kepemimpinan pembelajaran. Prinsip-prinsip itu antara lain, produktivitas, demokratisasi, kooperatif, keefektifan dan efisiensi, serta mengarahkan

visi, misi dan tujuan yang ditetapkan. Berikut keterangan mengenai prinsip-prinsip tersebut.

1. Produktivitas

Produktivitas artinya hasil yang diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam pengelolaan kurikulum. Produktivitas manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan kemampuan untuk menghasilkan mutu pendidikan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

2. Demokratisasi

Demokratisasi menitikberatkan pelaksanaan pengelolaan kurikulum harus berasaskan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana, dan siswa pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.

3. Kooperatif

Kooperatif artinya untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, perlu adanya kerja sama yang positif dari pelbagai pihak yang terlibat. Salah satu substansi penting manajemen kurikulum dan pembelajaran yaitu peran serta masyarakat dalam pendidikan. Peran serta masyarakat atau sering juga disebut hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat memperlihatkan upaya bersama-sama membangun pendidikan. Maisyaroh (2004) mengatakan bahwa hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara lembaga pendidikan dan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebutuhan dan praktik pendidikan dan pada akhirnya bekerja sama untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Manajemen hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah proses mengelola komunikasi tersebut mulai dari kegiatan perencanaan sampai pada pengendalian terhadap proses dan hasil kegiatannya.

4. Keefektifan

Keefektifan pendidikan merupakan indikator keberhasilan suatu organisasi pendidikan dalam mencapai tujuannya. Namun, keefektifan tidak memperhatikan biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan tersebut. Berapa pun biaya yang telah dikeluarkan suatu lembaga pendidikan jika mencapai tujuannya, maka dikatakan efektif.

## 5. Efisiensi

Efisiensi berarti semua kegiatan manajemen kurikulum dan pembelajaran dilakukan dengan perencanaan yang hati-hati sehingga bisa memperoleh *output* bermutu baik dengan harga yang relatif murah. Dengan prinsip efisiensi juga berarti bahwa manajemen kurikulum dan pembelajaran hendaknya dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat mengurangi pemborosan. Efisiensi manajemen kurikulum dan pembelajaran menggambarkan hubungan antara input dan output, atau antara masukan dan keluaran. Suatu sistem yang efisien ditunjukkan oleh keluaran yang lebih untuk sumber masukan (*resources input*). Efisiensi manajemen kurikulum dan pembelajaran artinya memiliki kaitan antara pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai optimalisasi yang tinggi. Nurhadi (1988) menyatakan efisiensi dalam proses pendidikan akan dicapai apabila produk pendidikan yang telah ditetapkan itu dapat dicapai dengan biaya input yang minimal atau produk pendidikan yang diperoleh secara maksimal didapat dengan biaya (input) yang telah ditetapkan.

Selain prinsip-prinsip tersebut di atas, manajemen kurikulum dan pembelajaran juga perlu memperhatikan prinsip-prinsip lainnya. Prinsip-prinsip tersebut meliputi:

- prinsip filosofis,
- prinsip sosiologis,
- prinsip psikologis, dan
- prinsip organisatoris.

Prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan pada setiap upaya-upaya manajemen pembelajaran. Berikut penjelasan masing-masing prinsip tersebut:

### Prinsip Filosofis

Pembelajaran lahir salah satunya karena latar belakang dan pengaruh filsafat pendidikan sebagai cara pandangnya. Secara umum pandangan klasik pendidikan mempertanyakan hal-hal yang paling mendasar mengenai pendidikan, misalnya mengenai perlu tidaknya manusia dididik, pembawaan manusia yang bersifat kodrat (baik atau buruk), muatan dalam kurikulum, tingkat kurikulum, dan lainnya. Perbedaan cara pandang tersebut melahirkan perbedaan-perbedaan yang biasanya sering juga disebut sebagai aliran-aliran.

Secara umum pandangan-pandangan pendidikan yang kemudian banyak memengaruhi manajemen kurikulum dan pembelajaran terdiri dari: empirisme,

nativisme, naturalisme, dan konvergensi. Sedangkan pandangan modern dipengaruhi oleh ilmu lain, di luar filsafat pendidikan, yang memperkaya pandangan modern ini. Menurut Brameld (dalam O'neil, 2002) terdapat empat pandangan tentang pendidikan yang disebutnya sebagai perenialisme, esensialisme, progressivisme, dan rekonstruksionisme. Perkembangan terakhir menambahkan pandangan pragmatisme melengkapi empat pandangan yang dikemukakan oleh Brameld.

#### 1. Empirisme

Empirisme berasal dari kata *empiri* yang berarti pengalaman. Tokoh empirisme ini yaitu John Locke (1632-1704), seorang filsuf berkebangsaan Inggris. Indar (1994) menjelaskan bahwa Locke percaya bahwa anak lahir di dunia ini sebagai kertas kosong atau sebagai meja berlapis lilin (*tabula rasa*) yang belum ada tulisan di atasnya sehingga aliran ini disebut juga dengan nama aliran “*tabula rasa*”. Kertas kosong atau meja berlapis lilin itu dapat ditulisi sekehendak hati yang menulisnya.

Menurut pandangan ini kepribadian didasarkan pada lingkungan pendidikan yang didapatnya atau perkembangan jiwa seseorang semata-mata tergantung pada pendidikan. Pandangan ini juga berpendapat bahwa pendidik dapat berbuat sekehendak hati dalam pembentukan pribadi anak didik menjadi apa yang sesuai yang diinginkan. Pendidik dapat berbuat sekehendak hatinya, seperti pemahat patung kayu atau patung batu menurut kesukaan pemahat itu. Menurut aliran ini, mendidik berarti membentuk manusia sekehendak pendidik. Oleh karena itu aliran ini bersifat optimis terhadap hasil pendidikan.

Empirisme beranggapan bahwa seluruh pengetahuan adalah keluaran pengalaman personal. Pengalaman semacam itu biasanya dianggap lahir dari perjumpaan daya tangkap inderawi antara individu dengan sebuah dunia yang mengada secara mandiri untuk diketahui (O'neil, 2002). Sasaran pendidikan pada aliran ini ialah membentuk akal sehat dalam tubuh yang sehat. Belajar dari pengalaman lebih baik ketimbang membaca buku, meski membaca juga penting artinya untuk pendidikan. Anak-anak harus diberitahu seperti apakah dunia itu sebenarnya supaya mereka siap menghadapinya dan tahu sejak awal mana yang baik, yang buruk, yang benar, dan yang salah.

Pandangan empirisme lebih mementingkan stimulasi eksternal dalam perkembangan manusia. Perkembangan anak tergantung pada lingkungan, sedangkan pembawaan yang dibawanya dari lahir tidak dihitung. Lingkungan membawa dampak sangat besar bagi perkembangan dan pertumbuhan manusia,

maka ketergantungan terhadap lingkungan ini menjadi manusia harus mampu mengelolanya dengan baik sebab pengalaman kehidupan didapatkan dari sana.

Pengalaman yang diperoleh dalam kehidupan sehari-hari didapat dari dunia sekitarnya. Pengalaman-pengalaman itu berupa stimulan-stimulan dari alam bebas dan diciptakan oleh orang dewasa dalam bentuk program pendidikan. Pendidikan menyediakan lingkungan yang sangat ideal kepada anak-anak. Lingkungan itu akan diterima oleh anak sebagai sejumlah pengalaman yang kesemua pengalaman itu telah disesuaikan dengan tujuan pendidikan (Sukardjo & Komarudin, 2010). Jadi melakukan kegiatan rekayasa lingkungan sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang dikehendaki. Rekayasa lingkungan tersebut dapat dilakukan melalui sumber daya manusia yang ada maupun sumber daya nonmanusia yang banyak tersedia di sekitar kita.

Di muka disebutkan bahwa tokoh aliran ini ialah John Locke. Di samping John Locke terdapat juga ahli pendidikan yang lain dan mempunyai pandangan yang hampir sama, yaitu Helvatus (seorang ahli filsafat Yunani) yang berpendapat bahwa manusia dilahirkan dengan jiwa dan watak yang hampir sama, yaitu suci dan bersih. Pendidikan dan lingkunganlah yang akan membuat manusia berbeda-beda. Demikian pula seorang pemikir zaman Aufklarung bernama Claude Adrien Helvetius (1715–1771) juga telah merumuskan jawaban dari pertanyaannya: bagaimana dapat terjadi agar manusia liar itu menjadi manusia yang kuat dan terampil, beradab, serta kaya akan ilmu dan gagasan-gagasan? Lingkungan dan pendidikan dapat membentuk manusia ke arah mana saja yang dikehendaki pendidik (Indar, 1994). Begitu kuatnya lingkungan dalam membentuk manusia yang baik atau sebaliknya membentuk manusia yang buruk. Faktor-faktor lain di luar lingkungan tidak banyak pengaruhnya.

Schunk (2012) meringkas empirisme sebagai keyakinan bahwa pengalaman merupakan satu-satunya bentuk pengetahuan. Diawali oleh Aritoteles, para empiris berpandangan bahwa dunia eksternal berfungsi sebagai dasar dari persepsi-persepsi seseorang. Banyak orang yang menerima pandangan bahwa objek-objek atau ide-ide saling berkaitan untuk membentuk stimulus-stimulus kompleks atau pola-pola mental. Locke, Berkley, Hume, dan Mill merupakan tokoh yang mendukung pandangan-pandangan empiris.

## 2. Nativisme

Aliran ini adalah penganut dari salah satu ajaran filsafat idealisme. Tokoh nativisme yaitu Arthur Schopenhauer (1788–1860) yang berpandangan bahwa faktor



pembawaan yang bersifat kodrat dari lahir tidak mendapatkan pengaruh dari alam sekitar atau pendidikan sekalipun, dan itulah yang disebut kepribadian manusia. Nativisme berasal dari kata dari bahasa latin yaitu *nativus* yang memiliki arti terlahir.

Aliran ini percaya bahwa potensi-potensi dari faktor pembawaan yang bersifat kodrati sebagai pribadi seseorang, bukan hasil pendidikan. Tanpa potensi-potensi hereditas yang baik, tidak mungkin seseorang mendapatkan taraf yang dikehendaki meskipun mendapatkan pendidikan yang maksimal (Indar, 1994). Paham ini menentang paham empirisme yang dikemukakan oleh John Locke.

Penjelasan di atas memperlihatkan bahwa Arthur Schopenhauer percaya bahwa anak-anak yang lahir ke dunia sudah memiliki pembawaan atau bakatnya yang akan berkembang menurut arahnya masing-masing. Pembawaan tersebut ada yang baik dan ada pula yang buruk. Oleh karena itu, perkembangan anak tergantung dari pembawaannya sejak lahir. Berdasarkan aliran ini, keberhasilan pendidikan anak ditentukan oleh anak itu sendiri. Sukardjo & Komarudin (2010) mengatakan bahwa aliran ini berkeyakinan bahwa manusia yang jahat akan menjadi jahat dan sebaliknya, akan menjadi baik.

Pandangan dari aliran ini sering disebut juga sebagai aliran pesimistis karena menerima kepribadian sebagaimana adanya dengan tidak mempercayai adanya nilai-nilai pendidikan untuk merubah kepribadian. Keberhasilan pendidikan anak ditentukan oleh anak itu sendiri, bukan oleh pendidikan.

### 3. Naturalisme

Pandangan naturalisme hampir sama dengan aliran nativisme. Kecil kemungkinan manusia dapat dididik karena faktor pembawaan yang bersifat kodrat dari kelahiran. Tokoh aliran ini yaitu Jean Jacques Rousseau (1712–1778), seorang filosof bangsa Prancis yang mengemukakan pendapatnya dalam bukunya *Emile*. *Emile* (1762) merupakan novel tentang seorang anak yang diasuh secara terpisah dari anak-anak lainnya. Rousseau mengemukakan bahwa semua adalah baik pada waktu datang dari tangan Sang Pencipta, tetapi semua menjadi buruk di tangan manusia. Karyanya *The Social Contract* (1763) memiliki sumbangsih sekaligus motor Revolusi Prancis dengan kalimat pembukanya yang terkenal “Manusia terlahir bebas, tetapi di mana-mana ia terbelenggu”.

Aliran ini disebut juga aliran negativisme karena berpandangan bahwa pendidik hanya wajib membiarkan pertumbuhan anak didik saja dengan sendirinya dan selanjutnya diserahkan pada alam. Jadi pendidikan tidak diperlukan dan yang dilaksanakan adalah menyerahkan anak didik ke alam agar pembawaan yang



baik tadi tidak menjadi rusak oleh tangan manusia melalui proses dan kegiatan pendidikan.

Rohracker, psikolog Austria, mempunyai pandangan hampir sama dengan Jean Jacques Rousseau. Menurut Rohracker, manusia hanya hasil suatu proses alam menurut hukum tertentu atau manusia itu bertanggung jawab kepada dirinya tentang keadaan dirinya sendiri. Ia tidak bertanggung jawab tentang bakatnya. Jadi manusia hanyalah produk dari proses alamiah yang berlangsung sebelumnya, bukan menurut keinginan dan buah dari pekerjaannya (Indar, 1994).

#### 4. Konvergensi

Aliran konvergensi merupakan sebuah usaha untuk mengkompromikan dua macam aliran yang berbeda secara ekstrem, yaitu aliran empirisme dan aliran nativisme. Tokoh aliran ini yaitu William Stern (1871 – 1938), seorang ahli pendidikan bangsa Jerman. William Stern (dalam Indar, 1994) berpendapat bahwa pembawaan dan lingkungan sama pentingnya. Keduanya berpengaruh terhadap perkembangan anak didik. Hasil perkembangan dan pendidikan anak tergantung pada besar kecilnya pembawaan serta situasi lingkungannya.

William Stern dalam Sukardjo dan Komarudin (2010) menjelaskan pemahaman tentang pentingnya pembawaan dan lingkungan dengan perumpamaan dua garis yang menuju ke satu titik pertemuan. Oleh karena itu, teorinya dikenal dengan sebutan konvergensi (konvergen berarti memusat ke satu titik).

#### 5. Perenialisme

Brameld dalam O'neil (2002) menjelaskan bahwa pada dasarnya perenialisme adalah sudut pandang di mana sasaran yang laik dicapai oleh pendidikan adalah “kepemilikan atas prinsip-prinsip tentang kenyataan, kebenaran, dan nilai, yang abadi, tak terikat ruang dan waktu. Perenialisme berakar pada tradisi filosofi yang bisa dilacak kembali ke filosofi Plato, Aristoteles, Thomas Aquinas, dan Robert M. Hutchins. Perenialisme mengajukan keberadaan pola-pola yang tak bisa berubah dan bersifat universal yang melatari dan menentukan seluruh objek serta peristiwa yang ada dalam kenyataan (obyek dan peristiwa aktual). Cara pandang-budaya menyeluruh perenialisme sangat bersifat mundur (regresif); ia berusaha memulihkan tolok ukur-tolok ukur mutlak yang mengatur dunia zaman kuno dan zaman pertengahan, serta mengandung sifat menentang demokrasi yang murni.

Plato (428–438 SM) merupakan filsuf Yunani yang diilhami oleh pemikiran Sokrates. Sekitar tahun 387 SM, setelah lewat dua belas tahun sejak dihukum matinya Socrates, Plato mendirikan sekolahnya yang disebut Akademi di Athena.

Yang diajarkan di sana adalah filosofi, matematika, logika, ilmu pasti, etika, politik, dan hukum. Sebagian orang menganggap Akademi Plato sebagai model “universitas” yang pertama (pelajaran-pelajaran yang sama diajarkan di universitas-universitas di Barat berabad-abad setelah itu). Karya filosofis Plato berbentuk dialog, yang jumlahnya sekitar 24 buah, meliputi pelbagai hal di atas, termasuk kerohanian.

Aristoteles (384–322 SM) merupakan filsuf Yunani, belajar di Akademi Plato pada umur 17 tahun hingga kematian gurunya itu (367–347 SM). 12 tahun berikutnya ia habiskan untuk meneliti pelbagai bidang –biologi, ilmu tumbuh-tumbuhan (botani), ilmu tentang hewan (zoologi), dan fisiologi. Ia sempat mengajar seorang penakluk ternama yang kita kenal sebagai Iskandar (Alexander) Yang Agung. Kemudian Aristoteles mengelola sekolah yang disebutnya Lyceum, di kota Athena. Banyak sekali karya Aristoteles yang meliputi bidang analitika/logika, fisika, psikologi, biologi, metafisika/ontologi, etika, politik, dan kritik sastra.

Santo Thomas Aquinas (1222–1274) merupakan filsuf dan teolog dari Italia, tokoh teolog Skolastik. Ia memperoleh gelar ‘Orang Kudus’ (Santo) pada 1323, saat jabatan paus. Tanggal 4 Agustus 1879, Paus Leo XIII memaklumkan karyakaryanya sebagai landasan teologi Katolik Romawi. Sumbangan terbesar Aquinas adalah dikawinkannya filosofi –khususnya filosofi Aristotelian– dengan pemikiran Kristiani. Karya utamanya antara lain *Summa Contra Gentiles* (1259) dan *Summa Theologica* (1265) (O’neil, 2002).

Perennialisme berasal dari kata perennial yang artinya sebagai abadi, kekal, dan terus tiada akhir. Indar (1994) menjelaskan bahwa esensi perennialisme ialah berpegang pada nilai-nilai atau norma-norma yang bersifat kekal abadi. Aliran ini mengambil analogi realita sosial budaya manusia seperti realita pohon yang berbunga yang terus menerus mekar dari musim ke musim, datang dan pergi dan berubah warna secara tetap sepanjang tahun dan masa dengan gejala yang terus ada dan sama. Jika gejala dari musim ke musim itu dihubungkan satu dengan yang lainnya seolah-olah merupakan benang dengan corak warna yang khas, dan terus menerus sama.

Selanjutnya, seperti diungkapkan di atas, perennialisme melihat bahwa akibat atau ujung dari kehidupan zaman modern telah menimbulkan banyak krisis di pelbagai bidang kehidupan manusia. Untuk mengobati zaman yang sedang sakit ini, maka aliran ini memberikan konsep jalan keluar “*regressive road to culture*” yaitu kembali atau mundur kepada kebudayaan masa lampau yang masih ideal.

## 6. Essensialisme

Essensialisme, di pihak lain, berpegang pada pernyataan utama bahwa “alam semesta beserta segala unsurnya diatur oleh hukum yang mencakup semuanya serta tatanan yang sudah mapan sebelumnya. Oleh karena itu tugas utama manusia adalah untuk memahami hukum dan tatanan ini sehingga bisa menghargai dan menyesuaikan diri dengannya. Bagi seorang esensialis, sasaran utama sekolah adalah untuk mengenalkan anak didik kepada karakter dasar alam semesta yang tertata itu dengan cara mengenalkan mereka pada warisan budaya (O’neil, 2002).

Tujuan umum aliran esensialisme adalah membentuk pribadi bahagia di dunia dan akhirat. Oleh karena itu, isi pendidikannya ditetapkan berdasarkan kepentingan keefektifan pembinaan kepribadian yang mencakup ilmu yang harus dikuasai dalam kehidupan dan mampu menggerakkan keinginan manusia. Karenanya kurikulum esensialisme dianggap semacam miniatur dunia yang dapat dijadikan sebagai ukuran kenyataan, kebenaran, dan kegunaan. Dengan demikian, peranan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan menjadi lebih berfungsi, berhasil guna, dan berdaya guna sesuai dengan prinsip-prinsip dan kenyataan sosial (Indar, 1994).

Barnadib (1985) menyebutkan berapa tokoh terkemuka yang berperan dalam penyebaran aliran esensialisme sekaligus memberikan pola dasar pemikiran pendidikan mereka. Tokoh-tokoh tersebut di antaranya Desiderius Erasmus, Johann Henrich Peztalozi, dan William T. Haris.

## 7. Progresivisme

Tujuan utama sekolah, menurut pandangan progresivisme, adalah untuk meningkatkan kecerdasan praktis, dan membuat siswa lebih efektif dalam memecahkan pelbagai problema yang disajikan dalam konteks pengalaman pada umumnya (O’neil, 2002). Pandangan progresivisme sebagai aliran baru berkembang dengan pesat pada permulaan abad XX, tetapi garis linear mundur ke belakangnya dapat ditarik hingga pada zaman Yunani Kuno, misalnya dengan tampilnya pemikiran Heraclitos, Socrates, dan Protagoras. Sementara itu, tokoh-tokoh pelopornya yaitu Benyamin Franklin, Thomas Paine, dan Thomas Jefferson.

Progresivisme mempercayai manusia sebagai subjek yang memiliki kemampuan menghadapi dunia dan lingkungan hidupnya, mempunyai kemampuan untuk mengatasi dan memecahkan masalah-masalah yang akan mengancam manusia itu sendiri. Pendidikan dianggap mampu mengubah dan menyelamatkan manusia demi

masa depan. Tujuan pendidikan selalu diartikan sebagai rekonstruksi pengalaman yang terus menerus dan bersifat progresif (Indar, 1994).

Selanjutnya dikatakan bahwa progresivisme tidak menghendaki adanya mata pelajaran yang terpisah, tidak harus diusahakan menjadi satu unit dan terintegrasi, misalnya dalam bidang-bidang studi IPA, sejarah, dan keterampilan serta hal-hal yang bermanfaat dan dirasakan oleh masyarakat. Praktik kerja laboratorium, bengkel, kebun-kebun merupakan kegiatan-kegiatan yang dianjurkan dalam rangka terlaksananya *learning by doing* atau belajar untuk bekerja.

Perkembangan lebih jauh dari progresivisme ini ialah aliran pragmatisme dengan tokoh-tokohnya seperti John Dewey, William James, dan Charles Darwin. Pragmatisme merupakan aliran yang menerima segala hal yang bermanfaat secara praktis. Dewey memberikan sumbangan melalui pendapatnya tentang demokrasi yang memiliki nilai-nilai ideal yang wajib dilaksanakan sepenuhnya dalam semua bidang kehidupan. Sementara itu, James mengatakan bahwa kebenaran ide-ide hanya terjadi apabila dapat terwujud dan membawa kepada suatu kepuasan atas penyelesaian persoalan yang ada. Darwin sendiri memberikan sumbangan *survival of fittest* dan *utilitarianisme* yang mengukur segala sesuatu dari segi kegunaan dan manfaatnya.

#### 8. Rekonstruksionisme

Rekonstruksionisme berpandangan bahwa sekolah semestinya diabdikan kepada pencapaian tatanan demokratis yang mendunia. Aliran ini percaya bahwa teori pada puncaknya tak terpisahkan dari latar belakang sosial dalam suatu era kesejarahan tertentu. Pikiran, dengan begitu, adalah sebuah keluaran atau produk dari kehidupan di sebuah masyarakat tertentu di suatu waktu (O'neil, 2002). Filosofi dari pandangan ini beranggapan bahwa sekolah harus merintis jalan ke arah usaha penciptaan sebuah tatanan sosial yang lebih manusiawi, lebih memanusiakan, dan demokratis.

Aliran ini bercita-cita untuk mewujudkan suatu dunia yang kedaulatan nasionalnya berada dalam pengayoman atau *subordinate* dari kedaulatan dan otoritas internasional. Aliran ini juga bercita-cita untuk mewujudkan dan melaksanakan satu sintesis, yaitu perpaduan ajaran agama (Kristen) dengan demokrasi dan teknologi modern serta seni modern di dalam satu kebudayaan yang dibina bersama-sama oleh bangsa-bangsa di dunia (Indar, 1994).

Selanjutnya disebutkan bahwa pikiran-pikiran tersebut telah melahirkan gerakan-gerakan internasional. Contoh dari gerakan tersebut, yaitu *North-South*:

*A Program for Survival (The Report of the Independent Commission on International Development Issues under the Chairmanship of Willy Brandt)* atau Dialog Utara–Selatan Komisi Willy Brand dalam rangka menciptakan Kelestarian Dunia. Ada lagi misalnya, Diskusi Kelompok Roma dalam rangka menanggulangi kesenjangan yang melanda kehidupan manusia dewasa ini (*No Limits to Learning: Bridging the Human Gap*).

Sebagai gambaran mengenai prinsip filosofis diterapkan sebagai landasan dalam kurikulum, berikut prinsip filosofis pada Kurikulum 2013 dikutip dengan lengkap.

Prinsip filosofis dalam pengembangan kurikulum menentukan mutu siswa yang akan dicapai kurikulum, sumber dan isi dari kurikulum, proses pembelajaran, posisi siswa, penilaian hasil belajar, hubungan siswa dengan masyarakat dan lingkungan alam di sekitarnya.

Kurikulum 2013 dikembangkan dengan prinsip filosofis yang memberikan dasar bagi pengembangan seluruh potensi siswa menjadi manusia Indonesia bermutu yang tercantum dalam tujuan pendidikan nasional.

Pada dasarnya tidak ada satupun filosofi pendidikan yang dapat digunakan secara spesifik untuk pengembangan kurikulum yang dapat menghasilkan manusia yang bermutu. Berdasarkan hal tersebut, Kurikulum 2013 dikembangkan menggunakan filosofi sebagai berikut.

- a. Pendidikan berakar pada budaya bangsa untuk membangun kehidupan bangsa masa kini dan masa mendatang. Pandangan ini menjadikan Kurikulum 2013 dikembangkan berdasarkan budaya bangsa Indonesia yang beragam, diarahkan untuk membangun kehidupan masa kini, membangun dasar bagi kehidupan bangsa yang lebih baik di masa depan, mempersiapkan siswa untuk kehidupan masa depan selalu menjadi kepedulian kurikulum. Hal ini berarti kurikulum adalah rancangan pendidikan untuk mempersiapkan kehidupan generasi muda bangsa. Dengan demikian, tugas mempersiapkan generasi muda bangsa menjadi tugas utama suatu kurikulum. Untuk mempersiapkan kehidupan masa kini dan masa depan siswa, Kurikulum 2013 mengembangkan pengalaman belajar yang memberikan kesempatan luas bagi siswa untuk menguasai kompetensi yang diperlukan bagi kehidupan di masa kini dan masa depan, dan pada waktu bersamaan tetap mengembangkan kemampuan mereka sebagai pewaris budaya bangsa dan orang yang peduli terhadap permasalahan masyarakat dan bangsa masa kini.

- b. Siswa adalah pewaris budaya bangsa yang kreatif. Menurut pandangan filosofi ini, prestasi bangsa di pelbagai bidang kehidupan di masa lampau adalah sesuatu yang harus termuat dalam isi kurikulum untuk dipelajari siswa. Proses pendidikan adalah suatu proses yang memberi kesempatan kepada siswa untuk mengembangkan potensi dirinya menjadi kemampuan berpikir rasional dan kecemerlangan akademik dengan memberikan makna terhadap apa yang dilihat, didengar, dibaca, dipelajari dari warisan budaya berdasarkan makna yang ditentukan oleh lensa budayanya dan sesuai dengan tingkat kematangan psikologis serta kematangan fisik siswa. Selain mengembangkan kemampuan berpikir rasional dan cemerlang dalam akademik, Kurikulum 2013 memosisikan keunggulan budaya tersebut dipelajari untuk menimbulkan rasa bangga, diaplikasikan dan dimanifestasikan dalam kehidupan pribadi, dalam interaksi sosial di masyarakat sekitarnya, dan dalam kehidupan berbangsa masa kini.
- c. Pendidikan ditujukan untuk mengembangkan kecerdasan intelektual dan kecemerlangan akademik melalui pendidikan disiplin ilmu. Filosofi ini menentukan bahwa isi kurikulum adalah disiplin ilmu dan pembelajaran adalah pembelajaran disiplin ilmu (*essentialism*). Filosofi ini mewajibkan kurikulum memiliki nama mata pelajaran yang sama dengan nama disiplin ilmu, selalu bertujuan untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kecemerlangan akademik.
- d. Pendidikan untuk membangun kehidupan masa kini dan masa depan yang lebih baik dari masa lalu dengan pelbagai kemampuan intelektual, kemampuan berkomunikasi, sikap sosial, kepedulian, dan berpartisipasi untuk membangun kehidupan masyarakat dan bangsa yang lebih baik (*experimentalism and social reconstructivism*). Dengan filosofi ini, Kurikulum 2013 bermaksud untuk mengembangkan potensi siswa menjadi kemampuan dalam berpikir reflektif bagi penyelesaian masalah sosial di masyarakat, dan untuk membangun kehidupan masyarakat demokratis yang lebih baik.

Dengan demikian, Kurikulum 2013 menggunakan filosofi sebagaimana di atas dalam mengembangkan kehidupan individu siswa dalam beragama, seni, kreativitas, berkomunikasi, nilai dan pelbagai dimensi inteligensi yang sesuai dengan diri seorang siswa dan diperlukan masyarakat, bangsa, dan umat manusia.

## Prinsip Sosiologis

Pendidikan tidak mungkin terlepas dan pengaruh lingkungan, sedangkan lingkungan terdiri dari gejala-gejala yang saling memengaruhi. Teori-teori yang menjelaskan tentang pentingnya pengembangan lingkungan pendidikan bagi perbaikan masyarakat banyak dijumpai. Dari teori-teori tersebut di antaranya teori sumberdaya manusia (*human resources theory*) dari Theodore W. Schultz, teori modernisasi (*modernization theory*) dari Daniel Lerner, dan teori struktural-fungsional (*structural-funtional theory*) dari Talcott Parsons (Rohman, 2012).

Sebagai gambaran mengenai prinsip sosiologis diterapkan sebagai landasan dalam kurikulum, berikut prinsip sosiologis pada Kurikulum 2013 dikutip dengan lengkap.

Kurikulum 2013 dikembangkan berdasarkan faktor-faktor sebagai berikut:

### 1. Tantangan Internal

Tantangan internal terkait dengan kondisi pendidikan dikaitkan dengan tuntutan pendidikan yang mengacu kepada delapan Standar Nasional Pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Tantangan internal lainnya terkait dengan perkembangan penduduk Indonesia dilihat dari pertumbuhan penduduk usia produktif. Saat ini jumlah penduduk Indonesia usia produktif (15-64 tahun) lebih banyak dari usia tidak produktif (anak-anak berusia 0-14 tahun dan orang tua berusia 65 tahun ke atas). Jumlah penduduk usia produktif ini akan mencapai puncaknya pada tahun 2020-2035 pada saat angkanya mencapai 70 persen. Oleh sebab itu, tantangan besar yang dihadapi adalah bagaimana mengupayakan agar sumber daya manusia usia produktif yang melimpah ini dapat ditransformasikan menjadi sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keterampilan melalui pendidikan agar tidak menjadi beban.

### 2. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal antara lain terkait dengan arus globalisasi dan pelbagai isu yang terkait dengan masalah lingkungan hidup, kemajuan teknologi dan informasi, kebangkitan industri kreatif dan budaya, dan perkembangan pendidikan di tingkat internasional. Arus globalisasi akan menggeser pola hidup masyarakat dari agraris dan perniagaan tradisional menjadi masyarakat industri dan perdagangan modern seperti dapat terlihat di World Trade Organization (WTO), Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Community, Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC),



dan ASEAN Free Trade Area (AFTA). Tantangan eksternal juga terkait dengan pergeseran kekuatan ekonomi dunia, pengaruh dan imbas teknosains serta mutu, investasi, dan transformasi bidang pendidikan. Keikutsertaan Indonesia di dalam studi *International Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) dan *Program for International Student Assessment* (PISA) sejak tahun 1999 juga menunjukkan bahwa capaian anak-anak Indonesia tidak menggembirakan dalam berapa kali laporan yang dikeluarkan TIMSS dan PISA. Hal ini disebabkan antara lain banyaknya materi uji yang ditanyakan di TIMSS dan PISA tidak terdapat dalam kurikulum Indonesia.

a. Prinsip Psikologis

Kontribusi psikologi terhadap studi kurikulum dan pembelajaran memiliki dua bentuk. Pertama, model konseptual dan informasi yang akan membangun perencanaan pendidikan. Kedua, berisikan pelbagai metodologi yang dapat diadaptasi untuk penelitian pendidikan (Idi, 2011). Untuk merencanakan suatu kurikulum, sangat penting memiliki teori bagaimana kurikulum dan pembelajaran ditentukan dan bagaimana kondisinya menjadi kurikulum dan pembelajaran yang efektif dan efisien. Pelbagai teori psikologi tentang cara belajar, setidaknya secara eksplisit, membuat petunjuk-petunjuk akurat bagi pendidikan untuk mempraktikkan ke anak didik.

Teori psikologi menekankan pada proses pendidikan atau sering disebut sebagai teori belajar. Teori psikologi menjadi dasar bagi pendidik untuk memberikan layanan pendidikan yang baik. Teori-teori psikologi pendidikan meliputi: behaviorisme, kognitivisme, konstruktivisme, dan humanistik.

3. Teori Behaviorisme

Behaviorisme adalah posisi filosof yang mengatakan bahwa untuk menjadi ilmu, psikologi harus memfokuskan perhatiannya pada sesuatu yang bisa diteliti lingkungan dan perilaku – daripada fokus pada apa yang tersedia dalam individu – persepsi-persepsi, pikiran-pikiran, pelbagai citra, perasaan-perasaan, dan sebagainya. Perasaan itu sifatnya subjektif dan kebal bagi pengukuran sehingga tidak akan pernah bisa menjadi ilmu yang objektif.

Tokoh-tokoh teori ini antara lain Ivan Pavlov, Edward Lee Thorndike, John B. Watson, Clark Leonard Hull, Edwin Ray Guthrie, dan B.F. Skinner. Teori ini sering juga disebut sebagai Aliran Perilaku yang merupakan filosofi dalam psikologi yang berdasar pada proposisi bahwa semua yang dilakukan organisme — termasuk tindakan, pikiran, atau perasaan— dapat dan harus dianggap sebagai perilaku.



Teori ini berpendapat bahwa perilaku demikian dapat digambarkan secara ilmiah tanpa melihat peristiwa fisiologis internal atau kontrak hipotetis seperti pikiran (Skinner, 2013). Behaviorisme beranggapan bahwa semua teori harus memiliki dasar yang bisa diamati tapi tidak ada perbedaan antara proses yang dapat diamati secara publik (seperti tindakan) dengan proses yang diamati secara pribadi (seperti pikiran dan perasaan).

Kerangka kerja (*frame work*) dari teori pendidikan behaviorisme adalah empirisme. Asumsi dari behaviorisme adalah *nature of human being* (manusia tumbuh secara alami. Latar belakang empirisme adalah *how we know what we know* (Sukardjo dan Komarudin, 2010). Berikut ini teori pendidikan yang dikelompokkan dalam teori behaviorisme:

a. Teori Koneksionisme

Tokoh teori koneksionisme adalah Edward Lee Thorndike. Edward Lee Thorndike (1874–1949) merupakan psikolog dan pendidik dari Amerika Serikat. Metode ilmiah dalam penyelidikan psikologi dan pendidikan. Pengaruhnya yang terus ada hingga kini adalah pengukuran kemampuan mental dan pengukuran pencapaian pendidikan dalam psikologi pendidikan (O'neil, 2002). Kesimpulan Thorndike yang akhirnya disebut sebagai teori koneksionisme, yaitu bahwa motif belajar dapat terjadi dengan terbentuknya hubungan, atau ikatan, atau *bond*, atau asosiasi, atau koneksi neural yang kuat antara stimulus dan respons. Untuk mencapai motif yang maksimal antara stimulus dan respon, perlu adanya kemampuan untuk memilih respon yang tepat, serta melalui usaha-usaha atau percobaan (*trials*) dan kegagalan-kegagalan terlebih dahulu (*error*).

Belajar menurut Thorndike (Rumini, 1995) tidak terlalu menekankan pentingnya motivasi karena murid ditentukan oleh *external rewards* dan bukan oleh *intrinsic motivation*. Yang jauh lebih penting dari ini ialah adanya respon yang benar terhadap stimulus. Bila murid melakukan respon yang salah, harus segera diperbaiki sebelum sempat diulang. Dengan demikian, ulangan yang teratur diperlukan guru untuk mengetahui apakah murid sudah melakukan respon yang benar atau belum terhadap stimulus yang diberikan oleh guru.

b. Teori Classical Conditioning

Tokoh *Classical Conditioning* adalah Ivan Petrovich Pavlov (1849 – 1936), seorang ahli psikologi dari Rusia. Intisari dan pendapat Pavlov mengenai motif

belajar, yaitu *conditioning* adalah suatu motif belajar yang memungkinkan organisme memberikan respon terhadap suatu rangsang yang sebelumnya tidak menimbulkan respon itu, atau suatu proses untuk memperkenalkan pelbagai reflek menjadi sebuah tingkah laku. Jadi *Classical Conditioning* sebagai refleksi menjadi sebuah tingkah laku melalui proses persyaratan (*conditioning process*). Pavlov beranggapan bahwa motif tingkah laku organisme dapat dibentuk melalui pengaturan dan manipulasi lingkungan.

c. Teori Operant Conditioning

Teori ini dikemukakan oleh Skinner, yang lahir di Susquehanna pada tahun 1904. Skinner membedakan antara motif tingkah laku responden dan motif tingkah laku operan. Tingkah laku responden adalah motif tingkah laku yang ditimbulkan oleh stimulus yang jelas. Tingkah laku operan adalah motif tingkah laku yang ditimbulkan oleh stimulus yang belum diketahui; semata-mata ditimbulkan oleh stimulus oleh organisme itu sendiri; belum tentu dikehendaki oleh stimulus dari luar. Teori Skinner dapat dibedakan menjadi dua, yaitu respon *conditioning* yang menitikberatkan pada stimulus, ini sama dengan *conditioning* dari Pavlov dan *operant conditioning*. *Operant conditioning* menganut dua prinsip: setiap respon yang diikuti stimulus yang memperkuat motif atau *reward* (ganjaran) cenderung diulangi dan *reinforcing stimulus* atau stimulus yang bekerja memperkuat *reward*, meningkatkan kecepatan (*rate*) terjadinya respons operan. Dengan kata lain, *reward* meningkatkan motif suatu respons.

Pengetrapan teori *operant conditioning* dalam pendidikan, antara lain: (1) tidak menggunakan hukuman dalam pendidikan; (2) dalam pendidikan mengutamakan mengubah lingkungan untuk menghindari pelanggaran agar tidak menghukum; (3) tingkah laku yang diinginkan, bila dibuat anak, dibiarkan tidak diperhatikan, tetapi tingkah laku yang diinginkan, diberi *reinforcement* (*reward*); dan (4) melaksanakan *masteri learning*. Contohnya, anak mempelajari bahan secara tuntas menurut waktunya masing-masing karena tiap anak berbeda-beda iramanya. Akibatnya, murid naik atau tamat sekolah dalam waktu berbeda-beda.

4. Teori Kognitivisme

Kerangka kerja atau dasar pemikiran teori pendidikan kognitivisme adalah dasarnya rasional. Teori ini memiliki asumsi filosofis, yaitu *the way in which we learn*. Pengetahuan seseorang diperoleh berdasarkan pemikiran. Inilah yang disebut dengan filosofi rasionalisme. Pikiran sebagai sumber pengetahuan berisi ide-ide

atau gagasan yang menjadi kajian para penganut teori ini. Melalui tafsir terhadap peristiwa merupakan proses belaajr yang melibatkan proses berpikir. Proses berfikir ini juga menjadi kajian pada teori ini bahwa manusia melalui kemampuan berfikir yang kompleks menumbuhkan pengetahuan yang terus menerus.

Menurut aliran kognitivisme, kita belajar disebabkan oleh kemampuan kita dalam menafsirkan peristiwa/kejadian yang terjadi di dalam lingkungan. Teori kognitivisme berusaha menjelaskan bahwa dalam belajar bagaimana orang-orang berfikir. Aliran kognitivisme menjelaskan bahwa dalam belajar terjadi dan menjelaskan secara alami kegiatan mental internal dalam diri kita. Oleh karena itu, dalam kognitivisme lebih mementingkan proses belajar daripada hasil belajar itu sendiri. Karena menurut teori ini bahwa belajar melibatkan proses berpikir yang kompleks (Sukardjo & Komarudin, 2010). Tabel 8.2 memperlihatkan ciri-ciri tahapan perkembangan kognitif.

**Tabel 8.2 Ciri-Ciri Tahapan Perkembangan Kognitif**

Tahapan	Ciri-ciri
Sensorimotor (0 tahun s.d 2 tahun) Membentuk pemahaman melalui pengalaman indra dan aksi fisik.	Perkembangan mental ditandai oleh kemajuan yang pesat dalam kemampuan bayi dalam mengorganisasikan dan mengkoodinasikan sensasi melalui gerakan dan tindakan fisik.
Pra-operasional (2 tahun s.d 7 tahun) Menceritakan dunia menggunakan kata dan gambaran.	Anak dapat membuat imitasi yang secara tidak langsung dari bendanya sendiri, dapat menggambarkan realitas, tetapi tidak proporsional, mengetahui bentuk-bentuk dasar geometris (bulat, bundar, persegi) mulai menggunakan suara sebagai representasi benda atau kejadian. Perkembangan bahasa sangat memperlancar perkembangan konseptual anak dan juga perkembangan kognitif anak, pemikiran anak berkembang pesat secara bertahap ke arah perkembangan konseptualisasi, namun bisa berfikir multidimensi. Anak masih egosentris (belum bisa melihat dari perspektif orang lain), adaptasi dilakukan tanpa gamabaran yang akurat, dan belum mampu meniadakan suatu tindakan dengan memikirkan tindakan tersebut dalam arah yang sebaliknya.

Tahapan	Ciri-ciri
Operasional Konkret (7 tahun s.d 11 tahun) Mengetahui alasan logis-rasional tentang kejadian konkret dan dapat mengelompokkan benda.	Logika tentang sifat timbal balik dan kekekalan, melakukan klasifikasi, tidak lagi bersifat egosentris, pikiran masih terbatas pada hal-hal konkret, belum dapat memecahkan persoalan yang abstrak.
Operasional Formal (mulai 11 tahun) Mulai berfikir abstrak dan logis.	Perkembangan nalar dan logika mulai berkembang, asimilasi, dan akomodasi berperan membentuk skema yang lebih meyeluruh. Mampu berfikir deduktif, induktif, dan abstraktif.

Sumber: Sani (2013)

Teori pendidikan yang dikelompokkan dalam teori kognitivisme terdiri atas berapa kelompok, yaitu:

a. Teori Gestalt

Penemu psikologi Gestalt adalah Max Wertheimer (1840 – 1943) seorang psikolog Jerman. Setelah itu diteruskan oleh Wolfgang Kohler dan Kurt Koftka yang melakukan percobaan pertama untuk penelitian Wertheimer. Ide mereka bertiga sejajar memberi sumbangan yang sangat berarti untuk psikologi Gestalt. Saripati psikologi Gestalt adalah bahwa Gestalt merupakan keseluruhan yang penuh arti. Motif tidak menerima stimulus secara tertutup, tetapi stimulus-stimulus itu secara bersama-sama serempak ke dalam konfigurasi penuh arti. Keseluruhan itu lebih dari jumlah bagian-bagiannya. Jika kita mengamati motif seseorang, kita tidak mengamati semata-mata latar belakang hidup, pendidikan, lingkungan, ekonomi, kemudian mencoba untuk mengambil kesan bersama. Kita tidak mungkin memahami pengalaman mendengarkan simfoni orkestra dengan menganalisis kontribusi sebagian-sebagian dari musikus. Kesan dan simfoni itu lebih penuh arti, lebih hakiki, dan pada jumlah nada yang dimainkan musikus.

Penerapan teori Gestalt dalam pendidikan antara lain (1) sangat penting artinya bagi individu (murid), bila ia dapat menemukan pemahaman (*insight*) dengan caranya sendiri tanpa diberi tahu, karena itu guru harus pandai mengatur strategi bagaimana cara mengajar untuk menimbulkan pemahaman (*insight*) oleh murid sendiri tanpa murid merasa diberi tahu secara langsung dan (2) bila ada murid yang memiliki masalah, murid diusahakan untuk introspeksi diri. Tujuannya bukan analisis, bukan keutuhan atau integritas.

Guru berusaha untuk menyatukan segala perpecahan (polarisasi) dalam diri murid, baik dalam pikiran, maupun penasaran, kemauan atau pribadi murid serta ditanamkan pemahaman atau *insight*.

b. Teori Medan (*Field Theory*)

Motif menurut teori medan dapat didefinisikan sebagai suatu sistem interelasi yang dinamis, sesuatu bagiannya memengaruhi tiap-tiap bagian yang lainnya, tidak sesuatupun berada di dalamnya dalam isolasi. Lingkungan dapat dipandang sebagai medan, dari individu sendiri dapat dipikirkan sebagai suatu sistem interelasi yang dinamis. Yang terjadi terhadap seseorang memengaruhi sesuatu yang lain tentang dirinya. Titik berat selalu pada totalitas atau keseluruhan bukan bagian-bagian individual.

Teori medan sebenarnya merupakan perkembangan secara khusus dari Psikologi Gestalt, karena itu prinsip-prinsip dan teori Gestalt juga masih berlaku di dalam teori medan di samping adanya penambahan unsur-unsur baru. Tokoh teori Medan adalah Kurt Lewin (1890-1947).

5. Teori Konstruktivisme

Menurut kaum konstruktivisme, seperti yang diungkapkan Suparno (1997:61), belajar dalam pengertian ini merupakan proses aktif pelajar mengonstruksi teks, dialog, pengalaman fisis, dan lain-lain, Belajar juga merupakan proses mengasimilasikan dan menghubungkan pengalaman atau bahan yang dipelajari dengan pengertian yang sudah dipunyai seseorang sehingga pengertiannya dikembangkan.

Kaitannya dengan pembelajaran, menurut teori konstruktivisme yang menjadi dasar, bahwa siswa memperoleh pengetahuan karena keaktifan siswa itu sendiri. Teori ini adalah merupakan peningkatan dari teori Piaget, Vigotsky, dan Bruner. Konsep pembelajaran menurut teori ini adalah suatu proses pembelajaran yang mengondisikan siswa untuk melakukan proses aktif membangun konsep baru, pengertian baru, dan pengetahuan baru berdasarkan data. Oleh karena itu, pembelajaran harus dirancang dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu mendorong siswa mengorganisasi pengalamannya sendiri menjadi pengetahuan yang bermakna *know* (Sukardjo & Komarudin, 2010).

Teori konstruktivisme percaya bahwa pengetahuan memiliki sifat-sifat nonobjektif, temporer, selalu berubah. Sementara itu, belajar merupakan pemaknaan pengetahuan. Pemaknaan pengetahuan tersebut terjadi secara individual pada diri

masing-masing orang. Oleh karena itu, pembelajar dapat memiliki pemahaman yang berbeda terhadap pengetahuan yang dipelajari.

#### 6. Teori Humanistik

Selama akhir tahun 1940, muncul suatu perspektif psikologis baru. Gerakan yang timbul dari perspektif ini dikenal dengan sebutan psikologi humanistik, psikologi eksistensial, psikologi perseptual atau psikologi fenomenologis. Gerakan ini berusaha memahami perilaku dari sudut pandang pelakunya, bukan dari sudut pandang pengamat. Tokohnya yaitu Arthur Combs, Abraham H. Maslow, dan Carl Rogers.

Aplikasi teori pendidikan humanistik antara lain dengan jalan: (1) *confluent education*, yaitu proses pendidikan yang memadukan pengalaman-pengalaman afektif dengan belajar kognitif dalam kelas. Hal ini merupakan cara yang baik sekali untuk melibatkan para murid secara pribadi di dalam bahan pelajaran; (2) *open education*, yaitu proses pendidikan terbuka dengan kriteria; kemudahan belajar tersedia, penuh kasih sayang, mendiagnosis peristiwa-peristiwa belajar, pengajaran, penelitian, mencari kesempatan untuk pertumbuhan profesional, persepsi guru sendiri, asumsi tentang para murid dan proses belajar; (3) *cooperative learning* atau belajar kooperatif, karakteristiknya antara lain murid bekerja dalam tim-tim belajar yang kecil (4-6 orang), komposisi ini tetap selama beberapa minggu, murid didorong untuk saling membantu dalam mempelajari bahan yang bersifat akademik atau melakukan tugas kelompok diberi imbalan atau hadiah atas dasar prestasi kelompok (Gomes, 1997).

Sebagai gambaran mengenai prinsip psikologis diterapkan sebagai landasan dalam kurikulum, berikut landasan psikologis pada Kurikulum 2013 dikutip dengan lengkap.

Kurikulum 2013 dikembangkan dengan penyempurnaan pola pikir sebagai berikut:

- a. Pola pembelajaran yang berpusat pada guru menjadi pembelajaran berpusat pada siswa. Siswa harus memiliki pilihan-pilihan terhadap materi yang dipelajari untuk memiliki kompetensi yang sama.
- b. Pola pembelajaran satu arah (interaksi guru-siswa) menjadi pembelajaran interaktif (interaktif guru-siswa-masyarakat-lingkungan alam, sumber/media lainnya).

- c. Pola pembelajaran terisolasi menjadi pembelajaran secara jejaring (siswa dapat menimba ilmu dari siapa saja dan dari mana saja yang dapat dihubungi serta melalui internet).
- d. Pola pembelajaran pasif menjadi pembelajaran aktif mencari (pembelajaran siswa aktif mencari semakin diperkuat dengan model pembelajaran pendekatan sains).
- e. Pola belajar sendiri menjadi belajar kelompok (berbasis tim).
- f. Pola pembelajaran alat tunggal menjadi pembelajaran berbasis alat multimedia.
- g. Pola pembelajaran berbasis massal menjadi kebutuhan pelanggan (*users*) dengan memperkuat pengembangan potensi khusus yang dimiliki setiap siswa.
- h. Pola pembelajaran ilmu pengetahuan tunggal (*monodiscipline*) menjadi pembelajaran ilmu pengetahuan jamak (*multidisciplines*).
- i. Pola pembelajaran pasif menjadi pembelajaran kritis.

### Prinsip Organisatoris

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan sebuah organisasi dan secara tidak langsung membentuk sebuah lingkungan pendidikan. Dengan kata lain sebenarnya lingkungan dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan lingkungan yang terorganisasi. Lingkungan dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran yang berbentuk organisasi pendidikan tersebut dapat berupa organisasi formal dan informal. Organisasi formal adalah organisasi yang dicirikan oleh struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi menjadi pembeda utama antara organisasi formal dengan informal. Struktur dalam organisasi formal dimaksudkan untuk menyediakan penugasan kewajiban dan tanggung jawab.

Analisis organisasi dalam lingkungan manajemen kurikulum dan pembelajaran memungkinkan seseorang untuk menggambarkan, memahami, meramalkan, dan mengontrol fenomena organisasi manajemen kurikulum dan pembelajaran. Analisis dapat dilakukan dengan melihat unsur-unsur dalam organisasi dalam lingkungan manajemen kurikulum dan pembelajaran, yaitu: kedudukan (letak posisi seseorang), hierarki kekuasaan, kedudukan garis dan staf (organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan dan kedudukan staf mewakili keahlian-keahlian khusus yang diperlukan bagi berfungsinya kedudukan garis).

Organisasi manajemen kurikulum dan pembelajaran memang memiliki jangkauan dan pengertian yang luas. Hal ini terkait dengan jenis-jenis dan jenjang manajemen kurikulum dan pembelajaran yang luas juga. Dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran dikenal jenis kurikulum pendidikan dasar, menengah, atas, dan perguruan tinggi. Sementara itu, masih terdapat jenis pendidikan formal dan nonformal, yang termasuk nonformal ialah pendidikan prasekolah. Selain itu, masih terdapat lapangan pendidikan di pesantren dan lembaga-lembaga keagamaan lainnya. Struktur organisasi manajemen kurikulum dan pembelajaran tersebut semakin besar jika kita mau melibatkan elemen-elemen yang mendukung manajemen kurikulum dan pembelajaran, misalnya komite sekolah, dewan pendidikan, dinas pendidikan, dan lain-lainnya.

Sebagai gambaran mengenai prinsip organisatoris diterapkan sebagai landasan dalam kurikulum, berikut prinsip organisatoris pada Kurikulum 2013 dikutip dengan lengkap.

Pelaksanaan kurikulum selama ini telah menempatkan kurikulum sebagai daftar mata pelajaran. Pendekatan Kurikulum 2013 diubah sesuai dengan kurikulum satuan pendidikan. Oleh karena itu dalam Kurikulum 2013 dilakukan penguatan tata kelola sebagai berikut:

1. Tata kerja guru yang bersifat individual diubah menjadi tata kerja yang bersifat kolaboratif.
2. Penguatan manajemen sekolah melalui penguatan kemampuan manajemen kepala sekolah sebagai pimpinan kependidikan (*educational leader*).
3. Penguatan sarana dan prasarana untuk kepentingan manajemen dan proses pembelajaran.

Semua jangkauan dan pengertian yang luas mengenai manajemen kurikulum dan pembelajaran seperti diungkapkan di atas akan menjadi optimal pengelolaannya jika dibina lingkungannya. Bina lingkungan manajemen kurikulum dan pembelajaran artinya interaksi dan komunikasi antarelemen manajemen kurikulum dan pembelajaran yang masif untuk menghasilkan pendidikan yang mumpuni.

Berikut ini komponen pendidikan yang bisa dilakukan interaksi masif dan komunikasi antar elemen manajemen kurikulum dan pembelajaran:

1. Struktur dan pembagian tanggung jawab tampak jelas dan terdistribusi secara bertingkat pada setiap jenjang birokrasi.
2. Lingkungan manajemen kurikulum dan pembelajaran yang berbentuk organisasi tersebut saling dukung untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.



3. Keberhasilan dan tercapainya tujuan pendidikan nasional akan membawa dampak positif bagi kemajuan bangsa dan negara.
4. Kemajuan bangsa dan negara pada gilirannya akan menyejahterakan rakyat.
5. Perlu adanya campur tangan individu warga negara, keluarga, sekolah, dan masyarakat secara menyeluruh.

Untuk melaksanakan kepemimpinan pembelajaran dalam kerangka manajemen berbasis sekolah, Usman & Raharjo (2013) menyatakan bahwa strategi kepemimpinan pembelajaran dapat dilaksanakan melalui empat kategori, yaitu keteladanan, pembelajaran di kelas dan luar kelas, kultur sekolah, dan penguatan. Keteladanan adalah ucapan, bahasa tubuh, sikap, dan tindakan positif yang dapat dicontoh oleh orang lain. Pembelajaran adalah kegiatan eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi untuk mentransformasikan, melestarikan, dan mengkritisi iptek dan kultur yang dilakukan di dalam dan di luar kelas. Kultur sekolah adalah keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, norma-norma, tradisi bersama yang mengikat kebersamaan seluruh warga sekolah. Penguatan adalah usaha-usaha profesional yang dilakukan seseorang atau melalui orang lain untuk meningkatkan mutu hasil dan proses pembelajaran di dalam dan di luar kelas.

### C. Mengukur Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen berbasis sekolah memerlukan penyusunan perencanaan sekolah, terutama yang dilakukan oleh kepala sekolah, memastikan bahwa tujuan mutu pendidikan diperlukan untuk memenuhi persyaratan produk, untuk dapat dilakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Penyusunan perencanaan tersebut ditetapkan sesuai fungsi dan tingkat yang relevan di sekolah. Tujuan harus terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu. Tujuan mutu harus memenuhi kriteria khusus (spesifik), terukur, dapat tercapai, realistis, dan berjangka waktu.

Dalam perencanaan sistem manajemen mutu, kepala sekolah harus memastikan bahwa rencana sistem manajemen mutu sekolah dijalankan dalam rangka memenuhi persyaratan pelanggan dan juga tujuan mutu. Selain itu, kepaduan sistem manajemen mutu dipelihara bila terjadi perubahan pada sistem manajemen mutu yang direncanakan dan ditetapkan.

Karena akan dijadikan pedoman dalam bekerja, Suharsimi (2012) mengatakan bahwa perencanaan sekolah harus memenuhi persyaratan-persyaratan antara lain: (1) dijabarkan dari tujuan yang telah ditetapkan dan dirumuskan secara jelas; (2) tidak perlu muluk-muluk, tetapi sederhana saja, realistis, praktis hingga dapat dilaksanakan; (3) dijabarkan secara terperinci, memuat uraian kegiatan dan urutan atau rangkaian

tindakan; (4) diupayakan agar memiliki fleksibilitas, sehingga memungkinkan untuk dimodifikasikan; (5) berisi petunjuk mengenai urgensi dan atau tingkat kepentingan untuk bagian bidang atau kegiatan; (6) disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan terjadinya pemanfaatan segala sumber yang ada sehingga efisien dalam tenaga, biaya, dan waktu; dan (7) diusahakan agar tidak terdapat duplikasi pelaksanaan.

Alat perencanaan diwujudkan dalam bentuk anggaran untuk membiayai kegiatan-kegiatan manajemen. Oleh karena itu, perencanaan anggaran di sekolah sangatlah penting guna mengukur kinerja manajemen sekolah. Wijatno (2009:282) menyarankan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan yaitu apakah anggaran yang tersedia mampu direalisasikan untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tidak ada pengalihan mata anggaran dari yang sudah direncanakan. Kalaupun ada perubahan pencapaian program, diperlukan revisi atas anggaran tersebut. Realisasi anggaran yang terwujud dalam pembiayaan sekolah harus memenuhi pelaksanaan seluruh program yang direncanakan.

Terkait dengan pembiayaan dan perencanaan sekolah, Nurhadi (2011) menyatakan bahwa pembiayaan dan perencanaan sekolah selalu berhadapan dengan masa depan. Pelaku pembiayaan dan perencanaan dapat mengerjakan lebih realistis apabila mereka memahami masa lalu dengan baik yang meliputi kebijakan, asumsi, motivasi, kekuatan-kekuatan ekonomi sosial politik, yang telah mewarnai situasi pendidikan sekarang. Sebenarnya, tidak seorang pun yang dapat meramalkan masa mendatang secara tepat karena adanya perkembangan yang tak tampak dan gejolak mendadak bisa terjadi, tetapi ini tidak berarti bahwa kita harus bergerak ke masa depan dengan tutup mata.

Persoalan-persoalan aspek penyusunan perencanaan sekolah untuk pelbagai tingkatan perencanaan meliputi berapa aspek. Aspek-aspek tersebut, yaitu (1) seringnya perubahan petunjuk teknis bantuan operasional sekolah menyebabkan kesulitan dalam membuat perencanaan sekolah dan adanya perbedaan format dalam SPM/EDS dengan format RKAS dalam juknis BOS; (2) perbedaan antara tahun anggaran yang dimulai bulan Januari dan tahun pelajaran yang dimulai bulan Juli menjadikan sekolah sulit dalam menentukan sumber-sumber pendanaan dan pelaporannya kelak; (3) penyusunan perencanaan belum difokuskan untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Perencanaan program belum difokuskan untuk membantu guru dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif yang mampu membuat siswa senang dan bersemangat dalam belajar; dan (4) pembagian tugas mengajar belum optimal karena kekurangan tenaga guru sehingga dalam merencanakan penugasan guru sering tumpang tindih.

Perubahan juknis BOS yang terjadi hampir setiap tahunnya menyebabkan kesulitan dalam membuat perencanaan sekolah dan adanya perbedaan format dalam SPM/EDS dengan format RKAS dalam juknis BOS. Perencanaan yang semestinya menjadi kerangka kerja dan pedoman penyelesaian malah sering menjadi persoalan tersendiri. Pemborosan terjadi karena harus mempelajari kembali juknis, dari sisi waktu dan tenaga tentu saja pemborosan.

Jika pengukuran ekonomi kinerja manajerial kepala sekolah dilakukan dengan mengidentifikasi apakah terdapat biaya-biaya yang tidak diperlukan sehingga harus dihilangkan atau dimimalkan tanpa mengurangi kebutuhan yang diperlukan dan output yang dihasilkan. Kesulitan yang segera tampak yaitu pada aspek perencanaan di atas, bahwa masih terdapat penentuan biaya dapat berbeda karena perbedaan dalam operasionalisasi sekolah.

Hasil penelitian Wongkar dalam Usman (2019) menemukan bahwa perencanaan pendidikan belum diterapkan di sekolah-sekolah menurut prinsip-prinsip dan metodologi perencanaan pendidikan. Kondisi ini dibuktikan oleh fenomena pengembangan aspek prosedural, substantif, keterpaduan dalam perencanaan pendidikan di sekolah sebagai berikut: (1) Pemahaman tentang aspek-aspek prosedural dalam perencanaan pendidikan masih berada dalam taraf yang belum memadai karena (a) kondisi sistem dan mekanisme dalam manajemen pendidikan yang menyebabkan para kepala sekolah mempunyai anggapan keliru tentang pentingnya esensi dan lingkup perencanaan pendidikan yang dapat diterapkan di sekolah dan (b) sikap dan perilaku yang melekat pada diri kepala sekolah yang seharusnya berperan dan berfungsi sebagai perencana sesuai kedudukannya sebagai manajer sekolah, dalam kenyataannya memandang kegiatan prosedural perencanaan pendidikan tidak perlu. (2) Minat dan perhatian kepala sekolah sebagai perencana tingkat sekolah cenderung tenggelam pada pola pikir jalan pintas karena kegiatan merencanakan sesuai prosedur dipandang sebagai pemborosan. (3) Ketatnya birokrasi cenderung untuk menjadi penghambat dalam upaya mengembangkan aspek-aspek prosedur perencanaan. (4) Inisiatif mengkaji aspek-aspek substantif perencanaan pendidikan tidak dilaksanakan karena dianggap tidak penting oleh kepala sekolah. Akibatnya, model pengembangannya kurang ditemukan kepala sekolah. (5) Keterpaduan dalam perencanaan pengembangan sekolah hanya dapat diperoleh jika didukung oleh kemampuan profesional perencanaan pendidikan. (6) Ketidakmampuan kepala sekolah dalam perencanaan terpadu diakibatkan karena ketidakmampuan memahami aspek prosedural dan substansial perencanaan pendidikan. dan (7) Dengan model perencanaan terpadu pengembangan sekolah, memungkinkan terjadinya perubahan perilaku kepala sekolah. Perubahan perilaku

ini dapat membebaskan kepala sekolah dari perilaku tertuntun ke perilaku yang lebih astisipatif, responsif, interaktif-dinamis yang akhirnya memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas pembelajaran siswa.

Penyusunan perencanaan sekolah untuk pelbagai tingkatan perencanaan, tampaknya yang disampaikan Agoes (2012) perlu diperhatikan bahwa pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah penekanannya pada evaluasi terhadap operasi organisasi, dalam hal ini sekolah. Penilaian kinerja manajemen mencakup (1) *analilytical review procedures*, yaitu membandingkan laporan keuangan periode berjalan dengan periode yang lalu; (2) evaluasi atas *management control system* yang terdapat di organisasi; dan (3) pengujian ketaatan (*compliance test*) untuk menilai keefektifan organisasi.

Dalam menguji kelayakan suatu perencanaan pendidikan, menurut Matin (2013:175), dibutuhkan jawaban aktual atas tiga pertanyaan berikut: (1) bagaimana output sesuai dengan tujuan?; (2) bagaimana input dapat disediakan?; dan (3) bagaimana proses mengkombinasikan input membuat output menjadi kenyataan?

Kajian mengenai persoalan kinerja kepala sekolah ini memang masih minim dilakukan. Hal ini tampak pada hasil penelitian Hallinger (2011) yang menyatakan bahwa selama 40 tahun terakhir penelitian empirik mengenai kepala sekolah berkuat pada tema-tema berikut: (1) kepala sekolah dan kepemimpinan; (2) kepala sekolah penting, tapi untuk sukses perlu dorongan untuk kerja sama; (3) membangun kepemimpinan membutuhkan kapasitas perubahan; (4) pemahaman yang kontekstual dan kepemimpinan strategis; dan (5) pemberdayaan kepemimpinan dan lingkungan melauli waktu dan metode yang tepat.

Paparan di atas menunjukkan bahwa penyusunan perencanaan sekolah untuk pelbagai tingkatan perencanaan terkendala perubahan juknis BOS dan perbedaan antara bulan dalam tahun anggaran dan tahun pelajaran. Yang menjadi persoalan dalam perencanaan pendidikan tampaknya pada belum dijabarkannya petunjuk teknis secara terperinci, memuat uraian kegiatan dan urutan atau rangkaian tindakan, serta belum dijabarkannya dari tujuan yang telah ditetapkan dan dirumuskan secara jelas. Selain itu perubahan-perubahan juga terjadi karena antisipasi terhadap perkembangan masyarakat dan teknologi yang terus menerus terjadi.

Berdasarkan identifikasi persoalan dan kemungkinan jalan keluar untuk perbaikan perencanaan melalui pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah, maka sebagai kegiatan manajemen sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah tersebut dapat diukur melalui tingkat ekonomisnya dengan melakukan perbaikan: (1) ketetapan dalam

menentukan nilai/besarnya biaya input rencana dan (2) kepastian nilai/besarnya biaya input realisasi.

Sementara itu, untuk persoalan-persoalan pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan dari hasil penelitian terdiri dari berapa unsur. Unsur-unsur tersebut terdiri dari (1) pergantian pengelola sekolah yang sering terjadi menjadikan kinerja sekolah berupa program dan kegiatan sekolah sering terganggu; (2) banyak sekolah yang lambat dalam mengembangkan organisasi sekolah, karena kurangnya iklim kerja sama diantara para guru; (3) masih sulit menyesuaikan organisasi sekolah sesuai dengan kondisi sekolah dan sumber daya yang tersedia; (4) antusiasme dari guru-guru kurang dalam mengembangkan organisasi sekolah; (5) keterbatasan anggaran dan adanya label sekolah gratis menyebabkan kurangnya greget dari orang tua siswa untuk terlibat dalam aktifitas pendidikan; (6) melakukan pengembangan sekolah dengan baik dibutuhkan banyak masukan, tetapi tidak semua guru dapat membantu kepala sekolah dalam hal tersebut; dan (7) keterbatasan guru menjadikan sulit untuk membagi-bagi tugas yang sesuai antara kecakapan atau kemampuan dengan tugas yang diperlukan.

Persoalan-persoalan di atas tampaknya relevan dengan evolusi teori organisasi kontemporer, bahwa pada saat ini organisasi secara perspektif sistem terbuka, perspektif tujuan sosial, tema utama kekuasaan dan politik. Tabel 8.3 menunjukkan evolusi teori organisasi kontemporer. Pada tahun-tahun terakhir ini (dimulai tahun 1975) organisasi memiliki ciri perspektif sistemnya terbuka, perspektif tujuannya sosial, dan tema utamanya kekuasaan dan politik. Evolusi tersebut terjadi dalam kerangka waktu, tema-tema yang mendasari, dan pembagian berdasarkan tipe-tipe yang diklasifikasikan dalam empat tipe yang memiliki karakteristik berbeda.

**Tabel 8.3** Evolusi Teori Organisasi Kontemporer

Kerangka Waktu	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975-?
Perspektif sistem	Tertutup	Tertutup	Terbuka	Terbuka
Perpektif tujuan	Rasional	Sosial	Rasional	Sosial
Tema utama	Efisiensi	Orang & hubungan manusia	Desain-desain	Kekuasaan & politik
Klasifikasi teori	Tipe 1	Tipe 2	Tipe 3	Tipe 4

Sumber: Wahab (2008)

Karakteristik tiap tipe mencerminkan kondisi organisasi. Jika direfleksikan dalam organisasi sekolah, sekolah yang masih memiliki nuansa tertutup, rasional, dan efisien memang tampak tertinggal. Sekolah yang dengan kerangka evolusi ini baik jika perspektif sistemnya terbuka dengan perspektif tujuannya sosial, sedangkan kekuasaan

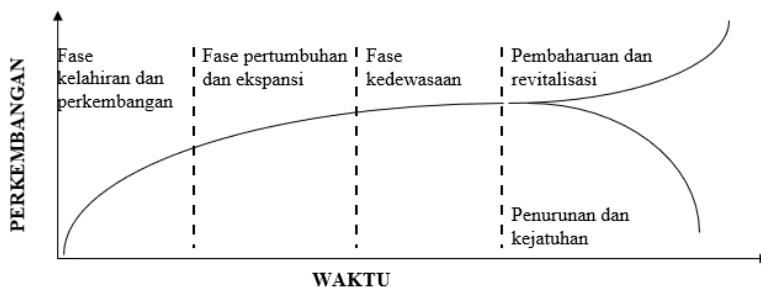
dan politik merupakan tempat kebijakan-kebijakan di produksi. Di sekolah kebijakan dibuat oleh kepala sekolah sebagai pejabat tertingginya.

Menurut Purwanto (2009) sistem per sekolah di Indonesia pada umumnya kepala sekolah merupakan jabatan yang tertinggi di sekolah kepala sekolah memegang peranan dan pimpinan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas sekolah ke dalam dan ke luar. Oleh karena itu, dalam struktur organisasi sekolah pun kepala sekolah biasanya selalu didudukkan di tempat paling atas. Zapeda, Bengtson & Parylo (2012) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa perencanaan yang baik dan kepemimpinan kepala sekolah signifikan dan penting dalam membentuk *performance* sekolah.

Faktor lain yang menyebabkan organisasi sekolah perlu baik yaitu karena tugas pendidik tidak hanya mengajar dan mendidik saja, tetapi juga tenaga tenaga kependidikan sekolah semuanya harus bertanggung jawab dan diikutsertakan dalam menjalankan roda sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, agar tidak *overlapping* (tabrakan) dalam memegang dan menjalankan tugasnya masing-masing, diperlukan organisasi sekolah yang baik dan teratur.

Terdapat perbedaan pengorganisasian dan manajemen pendidikan, Wahab (2008) secara lugas menyatakan mengenai perbedaan tersebut. Organisasi dan manajemen berbeda, tetapi hubungannya sangat erat. Organisasi memberi fungsi dalam bentuk kegiatan dan pekerjaan yang harus dilakukan, sedangkan manajemen berusaha mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Sekolah merupakan sosok dari sebuah organisasi pendidikan yang melaksanakan kegiatan dan merupakan tempat bergabung dan berkumpulnya orang-orang sebagai sumber daya manusia dalam satuan kerja yang masing-masing mempunyai hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan.

Pengorganisasian dan manajemen pendidikan selalu mengikuti perubahan dan perkembangan ilmu, teknologi, sosiologi, dan budaya masyarakat, sekolah bukan merupakan entitas yang tetap dan tidak berubah. Sekolah berkembang sejalan dengan waktu dengan melewati fase-fasenya. Gambar 8.1 memperlihatkan bahwa sekolah bukan merupakan entitas yang tetap dan tidak berubah. Sekolah eksis selama ia dapat meraih tujuan yang bermanfaat. Ia dan lingkungannya berada dalam suatu kondisi yang konstan, dan jika ia dianalogikan dengan kehidupan biologis, maka ia memiliki *life cycle* (siklus kehidupan). Siklus hidup tersebut di ujung memiliki dua potensi yang terbuka lebar, yaitu mengalami pembaharuan dan revitalisasi untuk terus maju atau mengalami penurunan dan kejatuhan. Untuk menghindari penurunan dan kejatuhan, sekolah dapat menerapkan prinsip-prinsip pengorganisasian yang baik.



**Gambar 8.1** Fase-fase Perkembangan Institusi

Prinsip-prinsip pengorganisasian sekolah yang baik dikemukakan oleh Imron (2013) yang terdiri dari: (1) perumusan tujuan sekolah secara jelas, (2) pengutamaan pencapaian tujuan sekolah, (3) prinsip pembagian kerja, (4) prinsip pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), (5) prinsip pengelompokan fungsi, (6) prinsip kesatuan perintah (*unity of command*), (7) adanya kemampuan pengawasan (*span of control*), dan (8) fleksibilitas.

Bahasan di atas dan temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, dimaknai sebagai pergantian kepala sekolah, menjadikan sulitnya berkoordinasi dengan semua pengelola sekolah dan menyesuaikan organisasi dengan kondisi sekolah dan sumber daya yang tersedia. Kondisi tersebut menjadikan kepala sekolah selama menjabat, yang singkat tersebut, hanya melakukan adaptasi dan sosialisasi tanpa sempat melaksanakan program kerja.

Efisiensi dalam proses pendidikan akan terlihat apabila produk pendidikan yang telah ditetapkan itu dapat dicapai dengan biaya input yang minimal, atau produk pendidikan yang diperoleh secara maksimal didapat dengan biaya (*input*) yang telah ditetapkan. Proses pendidikan ini dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu sebagai barang konsumsi ia menghasilkan *output* dan sebagai barang investasi ia menghasilkan *outcomes*.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, supaya pengukuran efisiensi kinerja kepala sekolah untuk aspek pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, yang diperlu dilakukan yaitu: (1) kepastian rasio rencana yang dilakukan antara input rencana pendidikan dengan output rencana pendidikan; (2) adanya ketetapan rasio realisasi program pendidikan yang dilakukan antara input realisasi dengan output realisasi program pendidikan; (3) untuk menentukan skor efisiensi pendidikan perlu digunakan skala pencapaian kinerja efisiensi pendidikan; dan (4) skala tersebut berupa kedudukan dan peringkat (persentase) dari hasil analisis yang kemudian diberi makna skor.



Terakhir, yaitu pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal terdiri dari berapa persoalan yang meliputi berapa aspek. Aspek-aspek tersebut, yaitu (1) kurangnya semangat kerja sama secara keseluruhan dari sumber daya yang ada di sekolah; (2) masih ada berapa guru yang kurang semangat dalam bekerja sehingga kepala sekolah kurang optimal dalam mendayagunakan sumber daya sekolah, (3) pemberdayagunaan sumber daya sekolah secara optimal masih belum banyak dilakukan karena peran serta masyarakat kurang mendukung, terutama hal tersebut tampak dalam menghadapi ujian sekolah, ujian semester, kegiatan belajar di rumah, sebagian orang tua kurang memperhatikan anak-anaknya di rumah; (5) guru sudah berupaya maksimal mungkin namun orang tua kurang memberikan dukungan belajar anak di rumah; (6) sumber pendanaan sekolah hanya dari BOS Nasional dan BOS Daerah dan tidak adanya sumber pendanaan dari orang tua siswa; (7) sulitnya mengatur waktu dengan tenaga yang ada di sekolah; dan (8) kurangnya sarana prasarana yang mendukung dan tenaga pendidik profesional.

Sumber daya sekolah membawa pengaruh terhadap produktivitasnya, hasil penelitian Thomas (2013) menunjukkan bahwa produktivitas pendayagunaan sumber daya sekolah dipengaruhi oleh mutu proses, kompetensi guru, budaya organisasi sekolah, pembiayaan pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, dan peran komite sekolah. Mutu proses adalah tingkat keberhasilan proses pendayagunaan sumber daya sekolah. Kompetensi guru adalah kemampuan pada bidang pedagogi, kepribadian, sosial, dan profesional. Budaya organisasi sekolah merupakan sesuatu yang dipahami dan diyakini oleh hati dan pikiran sehingga dapat dijadikan pedoman seseorang ketika berperilaku (individu/keompok) dalam satuan pendidikan pada khususnya dan lingkungan sekolah pada umumnya. Menurut Tim Pakar Manajemen Pendidikan (2003) yang dimaksud manajemen pembiayaan yaitu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta pertanggungjawaban. Komite sekolah adalah lembaga mandiri beranggotakan orang tua/wali siswa, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.

Hasil penelitian Sari & Wiyono (2013) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh layanan sekolah terhadap kepuasan siswa, orang tua siswa, dan keduanya secara bersama-sama. Mutu layanan, bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati memiliki pengaruh terhadap kepuasan siswa dan orang tua siswa. Hasil penelitian Adams dan Marie (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan, waktu, dan interaksi sosial merupakan tiga faktor yang menentukan selain latar belakang kepemimpinan, dan kemampuan mengatur kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.



Berdasarkan pembahasan di atas, kesimpulan yang dapat diambil, yaitu jika semua tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kemampuan sesuai yang diharapkan dan semangat kerja sama secara keseluruhan dari sumber daya yang ada di sekolah berjalan baik, pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan akan berjalan optimal. Pengembangan organisasi yang berjalan baik berdampak pada budaya dan iklim sekolah yang berjalan secara positif.

Untuk menghitung keefektifan kinerja manajerial kepala sekolah pada pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal memang terdapat persoalan yang menghalangi. Keefektifan kinerja tersebut dapat dilakukan dengan memperbaiki dengan menghilangkan penghalangnya melalui kepastian nilai/besarnya target kinerja dan kepastian nilai/besarnya output realisasi. Untuk menentukan skor keefektifan kinerja kepala sekolah dapat digunakan skala pencapaian kinerja. Skala tersebut berupa kedudukan dan peringkat (persentase) dari hasil analisis yang kemudian diberi makna skor.

Pengukuran kepemimpinan pembelajaran juga dilakukan oleh Fanani, Mardapi & Wuradji (2014) dengan 4 dimensi dan 12 indikator telah teruji secara teori dan empiris. Keempat dimensi asesmen kepemimpinan pembelajaran meliputi dimensi visi belajar, pengembangan keprofesian berkelanjutan guru, supervisi pembelajaran, dan penilaian kinerja guru. Dimensi visi belajar memiliki 3 indikator: visi dan tujuan bersama, komitmen pada mutu pembelajaran, dan dukungan sumber belajar. Dimensi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru memiliki tiga indikator: program pengembangan, *peer training*, dan *peer evaluation*. Dimensi supervisi memiliki tiga indikator: praobservasi, observasi, setelah observasi. Dimensi penilaian kinerja guru memiliki tiga indikator: prapenilaian, penilaian, dan setelah penilaian.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan pada aspek kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari beberapa ketentuan yang dilakukan sekolah di bawah pimpinan kepala sekolah. Ketentuan tersebut, yaitu

1. Setiap sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah.
2. Kriteria untuk menjadi kepala dan wakil kepala sekolah berdasarkan ketentuan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Kepala SMP/MTs/SMPLB dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala sekolah. Kepala SMA/MA dibantu minimal tiga wakil kepala sekolah untuk bidang akademik, sarana prasarana, dan kesiswaan.
4. Sedangkan kepala SMK dibantu empat wakil kepala sekolah untuk bidang

akademik, sarana-prasarana, kesiswaan, dan hubungan dunia usaha dan dunia industri.

5. Dalam hal tertentu atau sekolah yang masih dalam taraf pengembangan, kepala sekolah dapat menugaskan guru untuk melaksanakan fungsi wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah dipilih oleh dewan pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusannya, dilaporkan secara tertulis oleh kepala sekolah kepada institusi di atasnya.





## BAB 9

# PERAN SERTA MASYARAKAT DALAM MBS

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana mewadahi peran serta masyarakat dalam manajemen berbasis sekolah?
2. Apa saja bentuk peran serta masyarakat dalam pendidikan?
3. Apa program kerja komite sekolah?
4. Bagaimana kepala sekolah dan peran komite sekolah?

Peran serta masyarakat dalam pendidikan diwadahi oleh komite sekolah pada setiap satuan pendidikan. Komite sekolah sebagai badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, idealnya memiliki program kerja untuk menuntun aktivitasnya. Manajemen sekolah merupakan balikan yang tercermin dalam bentuk tindakan dan perilaku kepala sekolah dalam hal otonomi, kemitraan dan partisipatif proses pengambilan keputusan, meningkatkan mutu pendidikan, struktur organisasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan pada satuan pendidikan (Bandur, 2012; Solomou, Nicolaidou & Petros, 2016; Chann, 2016; Jeong, Lee & Cho, 2017; Arar & Romi, 2016).

Program kerja merupakan kanalisasi kebutuhan peran serta masyarakat, pendidikan, kepala sekolah menjadi manajer dalam pengelolaan sekolah (Kusumaningrum et al., 2017). Perilaku kepala sekolah sebagai penanggung jawab manajemen, walaupun ada

kebijakan sebagai payungnya, sering berbeda pendekatan dalam menyikapi komite sekolah. Angelle (2017) menyatakan bahwa kepala sekolah menyatakan keyakinan yang sama tentang masyarakat, tetapi pendekatan perilaku berbeda dalam pelaksanaannya.

Program kerja komite sekolah untuk mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan, menjadi sandungan karena peran vitalnya tersebut tidak diadakan. Walaupun tentu saja program kerja bukan segalanya, akuntabilitas dapat dapat dirunut melaluinya sebab wujud kolaboratif sekolah dan masyarakat tercermin dari program komite sekolah. Hasil penelitian Agbo (2007) menunjukkan bahwa hubungan sekolah-masyarakat kolaboratif untuk berkembang di masyarakat. Sekolah harus memberdayakan masyarakat melalui diskusi yang tulus bahwa kolaborasi membimbing dan menghormati antarwarga sekolah dalam pelbagai perspektif.

Hubungan sekolah-masyarakat kolaboratif untuk memperkuat citra sekolah melalui program kerja komite sekolah, masyarakat terlibat di dalam menyusunnya. Citra sekolah memberikan gambaran berkesan yang kuat pada seseorang atau masyarakat mengenai sekolah, tentu saja yang dibangun citra positif. Citra sekolah merupakan gambaran yang dimiliki oleh seseorang atau masyarakat mengenai pribadi dan organisasi sekolah. Frank (2007) menyatakan bahwa tekanan mempromosikan citra sekolah dalam rangka untuk menarik siswa telah memaksa sekolah untuk berubah dari sikap terpisah mereka terhadap masyarakat, untuk kekhawatiran tentang bagaimana mengembangkan hubungan yang produktif dengan itu.

Hambatan kinerja komite sekolah dapat dilacak dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, peran komite sekolah, kondisi lingkungan pendukung, dan pengelolaan sumber daya. Hasil penelitian Hanafi & Ma'sum (2015) menunjukkan bahwa peran pengawasan merupakan yang paling lemah di antara peran komite sekolah lainnya. Peran komite kurang optimal disebabkan oleh beragamnya kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa di dalam proses pembelajaran ditambah lagi dengan kondisi geografi Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara lengkap oleh birokrasi pusat (Cahyana, 2010). Hasil penelitian Daud (2015) menyatakan bahwa semakin efektif kepala sekolah memainkan perannya, semakin efektif visi dan misi sekolah diimplementasikan dan lebih efisien manajemen sumber daya sekolah.

Sumber daya sekolah terkait erat dengan kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah di satu sisi, dan masyarakat pada sisi lainnya. Kebijakan pemerintah berupa standar nasional pendidikan, standar pengelolaan dan penyelenggaraan, isi, proses, pengelolaan, penilaian, sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, dan

pembiayaan menjadi garis batas penyelenggaraan yang baik untuk masyarakat. Untuk memenuhi standar pendidikan tersebut, sekolah melalui peran serta masyarakat dapat mengupayakan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Peran serta masyarakat sebagai keterlibatan masyarakat dapat berupa dukungan tenaga, pikiran, dan sumber daya lain bagi kepentingan pendidikan. Peran serta masyarakat merupakan upaya menggali potensi masyarakat sekolah, baik dari dalam (guru, staf, dan siswa) maupun dari luar (orang tua, masyarakat, dunia usaha dan dunia industri). Memang, peran serta masyarakat terjadi pada semua standar yang ada, Arismunandar (2013) menyatakan bahwa terdapat kecenderungan umum peran serta masyarakat dalam kurikulum lebih didominasi oleh orang tua daripada kelompok lainnya. Peran serta masyarakat dalam kurikulum lebih menonjol dalam pengembangan kurikulum muatan lokal dan kurang menonjol dalam program pengayaan dan remedial.

## A. Program Kerja Komite Sekolah

Program kerja komite sekolah merupakan kompromi, kalau bukan tarik-menarik, sekolah dan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan. Ia menjelma sekaligus kanalisasi pelbagai kepentingan dan harapan masyarakat terhadap mutu proses dan mutu hasil pembelajaran yang tecermin dari penguasaan kompetensi siswanya. Hasil kajian menunjukkan bahwa program kerja komite sekolah sudah ada, tetapi kriteria program belum sesuai yang diharapkan sehingga perlu kriteria program komite sekolah yang jelas. Program kerja komite sekolah dalam implementasi menjadi sulit untuk menilai hasil karena kriteria tidak tersedia, termasuk upaya melaksanakan kegiatan dengan melibatkan peran serta masyarakat yang masih lemah. Darinskaya, Moskvicheva, & Molodtsova (2015) menyatakan bahwa program kerja dapat dilaksanakan kurang baik terletak pada komunikasi yang lemah, terutama pada rendahnya tingkat refleksi konfirmasi. Din, Anuar, & Usman (2016) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang kuat antara rencana kegiatan, berpikir risiko dan *self-efficacy*, juga keefektifan program, sedangkan hubungan moderat terlihat dalam kebutuhan untuk berprestasi dan lokus kontrol.

Kanal sekolah dan masyarakat berupa program kerja komite menjadi kurang efektif dilaksanakan jika dari awal perencanaannya minim melibatkan dialog di antara keduanya. Rasa memiliki dan melaksanakan program kerja dapat tercapai jika ada keterlibatan masing-masing unsur dalam komite dalam merencanakan program kerja. Keberhasilan perencanaan menuntut peran serta aktif seluruh warga sekolah dan dukungan dari masyarakat. Seluruh komponen sekolah harus mempunyai persepsi

yang sama dalam menguatkan seluruh program yang dijalankan menuju pencapaian visi dan misi sekolah.

Hubungan kuat implementasi program kerja dengan aspek lainnya menjadi penentu daya keefektifan capaiannya. Aspek-aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan program kerja komite sekolah perlu mendapat perhatian serius, bukan sekadar administratif dan prosedural yang biasanya diadakan untuk bukti fisik akreditasi. Udou, Grover, Belcher & Kacirek (2017) menyatakan program pendidikan musti memiliki dukungan mutu program yang dibuktikan dengan misi yang jelas dan peran dalam masyarakat, sistem manajemen, manajemen sumber daya manusia, dan kontekstual dengan masyarakat. Ingemarson, dkk. (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan, pembinaan dan seleksi staf perlu perhatian khusus ketika melaksanakan program karena faktor-faktor tersebut telah didefinisikan sebagai pengendali implementasi yang penting.

Pengendalian implementasi program kerja komite sekolah terletak pada kepemimpinan yang mampu mengelola sumber daya yang ada dengan baik. Kepemimpinan komite sekolah sering diabaikan dalam kajian sekolah, alih-alih program kerjanya yang berkuat pada tema-tema tertentu. Hasil penelitian Hallinger (2011) menyatakan bahwa selama 40 tahun terakhir penelitian empiris mengenai kerja sekolah hanya berkuat pada tema-tema berikut: kepala sekolah dan kepemimpinan, kepala sekolah penting, tetapi untuk sukses perlu dorongan kerja sama, membangun kepemimpinan membutuhkan kapasitas perubahan, pemahaman yang kontekstual dan kepemimpinan strategis, dan pemberdayaan kepemimpinan dan lingkungan melalui waktu dan metode yang tepat.

Komite sekolah di Indonesia perlu diberdayakan melalui implementasi program kerja dan pelibatan masyarakat, mitra kepala sekolah sebagai pemberi pertimbangan penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di sekolah, pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran dan tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di sekolah, dan mediator antara pemerintah dan masyarakat di sekolah. Posisi strategis komite sekolah tersebut perlu ditopang sumber daya memadai, kepala sekolah dapat memberikan penguasaan memadai terkait manajemen sekolah yang menjadi tanggung jawab sehari-hari. Program kerja komite sekolah mendukung program kerja kepala sekolah dan sebaliknya untuk mencapai keefektifan dan efisiensi mencapai tujuan pendidikan. Hasil penelitian Hanafi & Ma'sum (2015) menunjukkan bahwa secara keseluruhan peran komite sekolah masih cukup tinggi, kecuali peran pengawasan dan peran mediasi sekolah dengan dunia kerja dan industri relatif rendah.

Buku ini tidak diperjualbelikan.

Untuk menuju terealisasinya program kerja komite sekolah, dibutuhkan perangkat pengetahuan memadai dari pemangku kepentingan di sekolah dan masyarakat, serta sosialisasi masif. Hasil kajian memperlihatkan sosialisasi mengenai program kerja komite sekolah masih minim dilakukan di Indonesia. Pengaturan melalui sosialisasi awal meningkatkan keberhasilan program kerja (Park & Zhan, 2017), keterlibatan ayah cenderung memiliki hasil yang lebih positif untuk kesehatan emosional fisik, kognitif, dan sosial siswa (Campbell, Howard, Rayford & Gordon, 2015). Untuk menumbuhkan kesadaran untuk keberhasilan program kerja dan keterlibatan masyarakat dibutuhkan sosialisasi dengan media memadai. Beragamnya latar belakang pendidikan orang tua dan masyarakat menjadi tantangan tersendiri.

Hasil kajian memperlihatkan bahwa rata-rata anggota komite sekolah memiliki latar belakang pendidikan rendah sehingga perlu bimbingan dan pelatihan. Penelitian Wixe & Andersson (2017) menunjukkan bahwa pekerjaan dan pendidikan pelbagai terkait berkorelasi positif dengan pertumbuhan produktivitas. Praktik pemimpin sekolah membantu orang tua untuk mendukung keberhasilan anak-anak mereka di sekolah (Jeynes, 2017). Terdapat hubungan antara kegiatan keaksaraan orang tua dengan anak, status sosial-ekonomi, dan melek membaca (Hemmerechts, 2017). Latar belakang pendidikan ini menjadi modal pengetahuan yang menentukan cara pandang, sikap, dan perilaku terhadap keberadaan program kerja komite sekolah. Selain hal tersebut, terdapat juga aspek-aspek yang memengaruhi aktivitas anggota dalam menjalankan program kerja komite sekolah, yang sifatnya cenderung eksternal, dalam pembentukannya menjadi bagian yang melekat pada individu. Aspek-aspek tersebut antara lain kematangan intelektual, kemampuan berbahasa, latar belakang pengalaman, cara atau gaya dalam mempelajari sesuatu, bakat dan minat, dan kepribadian.

Selain latar belakang pendidikan yang rendah, implementasi program kerja komite sekolah juga membutuhkan kejelasan informasi, konsistensi informasi, ketersediaan sumber daya, sikap dan komitmen dari pelaksana, dan struktur birokrasi yang mengatur tata laksana. Hasil kajian memperlihatkan struktur komite di Indonesia belum semuanya ada, apa lagi programnya sehingga diperlukan pendampingan untuk komite sekolah.

Ada anggapan pembentukan komite hanya sekadar menggugurkan kewajiban administratif sekolah, perencanaan hanya pada kehendak kepala sekolah, keberagaman jenis sekolah menjadikan persoalan tiap sekolah berbeda dan perlu penanganan berbeda. Padahal, mustinya pembentukan komite sekolah perlu mewujudkan adanya suatu organisasi “masyarakat sekolah” yang mempunyai komitmen, loyalitas, dan peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan. Yani (2013) menunjukkan faktor kurang efektifnya pembentukan komite sekolah karena: (1) kurangnya komunikasi dan



sosialisasi kepada masyarakat, orang tua/wali siswa, dan *stakeholder* lainnya mengenai peran dan fungsi komite sekolah, (2) komite sampai saat ini belum didukung perangkat organisasi lain seperti anggaran dasar/anggaran rumah tangga dan ruang kerja, dan (3) kesibukan pengurus yang sebagian besar bekerja di tempat lain.

Masyarakat sekolah yang mewujud pada komite sekolah membutuhkan adaptasi terhadap perubahan ekosistem pendidikan. Bahwa komite sekolah membutuhkan evolusi teori organisasi kontemporer, pada saat ini organisasi membutuhkan cara pandang sistem terbuka, perspektif tujuan sosial, tema utama kekuasaan dan politik yang melingkupinya. Evolusi tersebut terjadi dalam kerangka waktu, tema-tema yang mendasari, berdasarkan tipe sekolah yang memiliki karakteristik berbeda. Sekolah yang masih memiliki nuansa tertutup, rasional, dan efisien memang tampak tertinggal. Sekolah yang dengan kerangka evolusi ini akan baik jika perspektif sistemnya terbuka dengan perspektif tujuannya sosial, sedangkan kekuasaan dan politik merupakan tempat kebijakan-kebijakan di produksi. Di sekolah kebijakan dibuat oleh kepala sekolah sebagai pejabat tertingginya.

## B. Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah

Kepala sekolah merupakan posisi yang penting pada satuan pendidikan, menurut Purwanto (2009) sistem per sekolah di Indonesia pada umumnya kepala sekolah merupakan jabatan yang tertinggi di sekolah sehingga dengan kepala sekolah memegang peranan dan pimpinan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas sekolah baik ke dalam maupun ke luar. Maka dari itu, dalam struktur organisasi sekolah pun kepala sekolah biasanya selalu didudukkan di tempat paling atas. Faktor yang menyebabkan organisasi sekolah perlu baik yaitu karena tugas pendidik tidak hanya mengajar dan mendidik saja, tetapi juga menjalankan roda sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, agar tidak tumpang tindih dalam memegang dan menjalankan tugasnya masing-masing, diperlukan organisasi sekolah yang baik dan teratur. Zapeda, Bengtson & Parylo (2012) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa perencanaan yang baik dan kepemimpinan kepala sekolah signifikan dan penting dalam membentuk *performance* sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 tahun 2016, menegaskan bahwa, komite sekolah berfungsi dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan.

Karena pentingnya faktor kepala sekolah ini, maka diperlukan figur dengan kapasitas memadai, kompetensi untuk mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan gagasan, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.

Selain itu diperlukan kemampuan kepala sekolah untuk mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif. Kepala sekolah dituntut mampu menjalan fungsi hubungan dengan masyarakat dengan baik, menurut Kowalski (2004) hubungan sekolah dan masyarakat tersebut untuk mengoptimalkan: (1) *Improving the quality of education*; (2) *Encouraging open political communication*; (3) *Enhacing the image of the school or district*; (4) *Building support for change*; (5) *Managing information*; (6) *Marketing program*; (7) *Establishing goodwill and a sense of ownership*; and (8) *Providing evaluation data*.

Adanya pandangan tentang fungsi komite yang tidak diperlukan lagi karena sekolah sudah gratis, komite hanya berbicara tentang uang, sekolah dan komite memiliki cara sendiri dalam mengelola lembaganya sehingga pembinaan sulit dilakukan. Konstruksi masyarakat terhadap komite sekolah seperti itu beralasan, sebab sejarah komite sebagai stempel sekolah, atau kepala sekolah, untuk menarik biaya pendidikan dari masyarakat kental pada masanya. Pembangunan fasilitas pendidikan banyak dialirkan melalui komite sekolah ini, *steorotype* itu melekat, sehingga pada saat pendidikan dasar pembiayaannya diambil alih pemerintah masyarakat mempertanyakan fungsi komite sekolah. Keberadaan program kerja komite bertumpu pada peran serta masyarakat untuk meningkatkan mutu layanan sekolah, oleh karena itu komite perlu memiliki peran yang jelas sesuai dengan posisinya. Peran komite sekolah bukan hanya terbatas pada mobilisasi sumbangan, tetapi lebih pokok untuk membantu dan mengawasi pelaksanaan program sekolah.

Di Indonesia, manajemen berbasis sekolah yang dimplementasi di lapangannya ditandai dengan pembentukan komite sekolah di mana peranan yang menonjolkan fungsi pencarian dana untuk mengganti genteng yang bocor atau tembok yang rusak, tampak pada iklan sosialisasi di televisi saat menjelang pembentukan komite sekolah tahun 2002. Sekolah yang memiliki perangkat, struktur, dan pembagian tugas pengelola dan komite sekolah, tetapi kinerja mereka tidak mencerminkan realitas dan menjawab kebutuhan masyarakat. Praktik manajemen berbasis sekolah hanya pada membuat perangkat yang dibutuhkan, pembentukan komite sekolah peran serta masyarakat banyak pada penyediaan infrastruktur sekolah. Semangat demokratisasi, otonomi, dan pengambilan keputusan secara mandiri oleh sekolah dalam manajemen berbasis sekolah masih lemah.

Belajar dari negara lain, lingkup peran komite di Indonesia kurang optimal, perlu dilakukan reformasi karena sikap masyarakat dalam memandang mutu pendidikan. Hasil penelitian Ganimian (2016) tahun 1990-an, El Salvador, Nikaragua, Guatemala, dan Honduras diberlakukan bentuk reformasi yang memungkinkan masyarakat untuk

membuat keputusan penting tentang sekolah mereka, yang sebelumnya disediakan untuk pejabat negara yang ditunjuk. Kwan, Cheung, Law, Cheung & Shin (2017) menyatakan bahwa pelaksanaan inisiatif program pendidikan publik berbasis lokal sulit dilaksanakan karena sikap apatis tertanam di masyarakat Asia. Temuan penelitian Taniguchi dan Hirakawa (2016) bahwa manajemen sekolah di banyak negara Afrika sub-Sahara telah ditingkatkan melalui peran serta masyarakat dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan pada aspek peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah terdiri dari berapa ketentuan yang dilakukan sekolah di bawah pimpinan kepala sekolah. Ketentuan tersebut yaitu: Sekolah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah dalam mengelola pendidikan. Warga sekolah dilibatkan dalam pengelolaan akademik. Masyarakat pendukung sekolah dilibatkan dalam pengelolaan non-akademik. Keterlibatan peran serta warga sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan dibatasi pada kegiatan tertentu yang ditetapkan. Setiap sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output, dan pemanfaatan lulusan. Kemitraan sekolah dilakukan dengan lembaga pemerintah atau non-pemerintah. Kemitraan SD/MI/SDLB atau yang setara dilakukan minimal dengan SMP/MTs/SMPLB atau yang setara, serta dengan TK/RA/BA atau yang setara di lingkungannya. Kemitraan SMP/MTs/SMPLB, atau yang setara dilakukan minimal dengan SMA/SMK/SMALB, MA/MAK, SD/MI atau yang setara, serta dunia usaha dan dunia industri. Kemitraan SMA/SMK, MA/MAK, atau yang setara dilakukan minimal dengan perguruan tinggi, SMP/ MTs, atau yang setara, serta dunia usaha dan dunia industri di lingkungannya. Sistem kemitraan sekolah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis.

Sekolah juga mengelola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung manajemen pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel. Selaian itu juga menyediakan fasilitas informasi yang efisien, efektif dan mudah diakses. Menugaskan seorang guru atau tenaga kependidikan untuk melayani permintaan informasi maupun pemberian informasi atau pengaduan dari masyarakat berkaitan dengan pengelolaan sekolah baik secara lisan maupun tertulis dan semuanya direkam dan didokumentasikan. Melaporkan data informasi sekolah yang telah terdokumentasikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Komunikasi antar warga sekolah di lingkungan sekolah dilaksanakan secara efisien dan efektif.



## BAB 10

# AKUNTABILITAS MBS

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Mengapa akuntabilitas penting untuk sekolah?
2. Bagaimana konsep dasar audit manajemen berbasis sekolah?
3. Bagaimana konsep dasar audit bidang pendidikan?
4. Bagaimana pendekatan-pendekatan untuk mengukur manfaat pendidikan?
5. Bagaimana pengukuran mutu layanan pendidikan?
6. Bagaimana analisis ekonomi pendidikan?
7. Bagaimana efisiensi pendidikan?
8. Bagaimana keefektifan pendidikan?

Manajemen organisasi sekolah membutuhkan informasi kondisi dan kinerjanya sebagai landasan melakukan perbaikan secara terus menerus. Informasi tersebut berkenaan dengan proses manajemen yang sedang berjalan maupun produknya. Informasi pada proses manajemen menjadi usaha pencegahan kesalahan yang mungkin terjadi, sedang pada produk dijadikan sarana evaluasi untuk perbaikan. Transparansi dan akuntabilitas dapat dicapai melalui kontrol pemerintah dan masyarakat dengan audit manajemen mutu sekolah. Fungsi audit manajemen mutu sekolah yaitu usaha memberikan perlindungan dari tindakan kesewenang-wenangan, perlindungan terhadap masyarakat, berupa kontrol sosial. Terutama perlindungan terhadap pengguna jasa pendidikan.

Adanya akuntabilitas menjadikan sekolah tidak sembarangan menyelenggarakan kegiatannya, sebab diawasi dan dikontrol masyarakat melalui kontrol sosial. Tujuan audit manajemen sekolah yaitu untuk meningkatkan ekonomi, efisiensi, dan keefektifan kinerja sekolah, maka audit manajemen mutu diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan sekolah, baik fungsi manajerial maupun substansi dari sebuah sekolah. Fungsi manajerial meliputi optimalisasi akuntabilitas proses: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Sedangkan substansi merupakan upaya sekolah dalam mencapai tujuannya. Usaha mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan melalui prinsip-prinsip ekonomis, efisiensi, dan keefektifan. Setiap tahapan proses manajemen berbasis sekolah dapat dilakukan usaha penilaian untuk mengukur tingkat keberhasilannya, tetapi biasanya pada pengendalian manajemen menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Pengendalian meliputi pemantauan, penilaian, dan pelaporan (Usman, 2019). Penilaian tersebut dilakukan dengan istilah audit manajemen.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan meningkatkan kinerja sekolah, akuntabilitas yang lebih kuat daripada sistem manajemen terpusat, demokratisasi pengelolaan sekolah, transparansi perencanaan, akuntabilitas pelaporan, manajemen sekolah dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan menjadi modal untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hiharapkan manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan pada umumnya, membantu sekolah menjadi mandiri. Oleh karena itu, kinerja manajemen berbasis sekolah dapat diukur untuk melihat ketercapaian tujuannya.

Audit manajemen berbasis sekolah ini dapat dilakukan oleh sekolah sendiri dengan melibatkan unsur-unsur pengawas, kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan orang tua siswa. Untuk menjaga konsistensi, fungsi audit ini dapat dilembagakan, sehingga lebih sistematis kerjanya.

## A. Konsep Dasar Audit Manajemen Berbasis Sekolah

Audit dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2019) diartikan sebagai pemeriksaan pembukuan keuangan. Audit dalam kamus *Oxford Learner's Pocket Dictionary* (2019) adalah *official examination of bussiness account*. Berdasarkan kedua pengertian tersebut tampak bahwa audit berhubungan dengan pemeriksaan dan berkaitan dengan bukti fisik (pembukuan) keuangan. Audit keuangan sering disebut sebagai audit laporan keuangan. Tujuan audit tersebut yaitu untuk memeriksa kewajaran dalam hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha, perubahan ekuitas, dan arus kas sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum. Berbeda dengan audit keuangan, audit manajemen dirancang untuk menganalisis, menilai, meninjau ulang, dan mengevaluasi hasil kinerja organisasi/institusi, dengan menggunakan keduanya yaitu data keuangan dan data operasional.

**Tabel 10.1** Perbedaan Audit Keuangan dan Audit Manajemen

Audit Keuangan	Audit Manajemen
Berorientasi pada masa lalu.	Berorientasi masa depan.
Berdasarkan biaya histories.	Berdasarkan opportunity cost
Verifikasi terhadap surplus/defisit.	Perbaikan terhadap profit/surplus dan pencapaian tujuan terhadap tujuan organisasi lainnya.
Pencegahan (Protective).	Bersifat membangun (Constructive).
Prosedur dan pengendalian yang cukup (Adequate controls and procedurs).	Efisiensi dan keefektifan atas penggunaan sumber daya organisasi.
Sumber utama data keuangan adalah bukti.	Menggunakan keduanya yaitu data keuangan dan data operasional.

Sumber: Andayani (2008)

Kata manajemen dalam *Oxford Learner's Pocket Dictionary* (2019) diartikan sebagai *act of running and controlling a business*. Usman (2019) mendefinisikan manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi yaitu untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Leonard D White manajemen adalah segenap proses, biasanya terdapat pada semua kelompok baik usaha negara, pemerintah atau swasta, sipil atau militer secara besar-besaran atau kecil-kecilan. Suharsimi (2012) menyimpulkan bahwa manajemen selalu menyangkut adanya tiga hal yang merupakan unsur penting, yaitu: (a) Usaha kerjasama; (b) Oleh dua orang atau lebih; dan (c) Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perbedaan antara audit keuangan dan audit manajemen dapat dilihat pada Tabel 10.1.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses kerjasama dua orang atau lebih dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kerja sama tersebut dalam lingkup yang besar atau luas dan kecil atau sempit, besar/kecil dalam artian sumber daya yang terlibat dan luas/sempit dalam artian cakupan sumber dayanya.

Secara umum mutu organisasi dipengaruhi oleh mutu proses di dalam organisasi, sedangkan mutu proses organisasi ditentukan oleh pelbagai komponen yang saling terkait satu sama lain. Komponen organisasi terdiri dari sumber daya yang ada dalam organisasi, manusia dan nonmanusia. Komponen-komponen organisasi tersebut merupakan penentu terhadap mutu organisasi tersebut. Jika komponen-komponen tersebut dapat dikelola secara baik maka akan berdampak terhadap mutu proses organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan mutu produk organisasi. Komponen-komponen organisasi tersebut terwujud dalam manajemen.

Tujuan diadakannya kegiatan manajemen yaitu mengoptimalkan kinerja setiap komponen untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Usaha mencapai tujuan setiap komponen manajemen tersebut tidak bisa dilepaskan dari perilaku manusia dalam kegiatannya sebagai subyek dan obyek. Usman (2019) menyatakan bahwa secara filosofis, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antarmanusia, iklim organisasi (konteks organisasi), dan sistem yang dianut. Ketiga interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Interaksi keempat faktor tersebut yang memengaruhi perilaku pengelola organisasi.

Salah satu kegiatan dalam manajemen untuk mengoptimalkan kinerja organisasi yaitu audit manajemen. Audit manajemen (*management audit*) atau audit operasional (*operational audit*) sering disebut juga dengan istilah audit kinerja (*performance audit*). Bayangkara (2010) mendefinisikan audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan keefektifan operasi organisasi. Dalam konteks ini, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pelbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

Menurut AICPA (Wijatno, 2009), *management audit is a sytematic review of an organization's activities or of a stipulated segment of them, in relation to specified ajectives for the pupose of: (a) Aassesing performance; (b) Identifying opportunities for improvement; and (c) Developing recommendations for improvement or further action.* Agus (2004) mendefinisikan audit manajemen adalah pemeriksaan atas semua atau sebagian prosedur dan metode operasional suatu organisasi untuk menilai efisiensi,



keefektifan, dan ekonomisnya. Audit ini dapat menjadi alat manajemen yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja. Hasil audit berupa kesinambungan dan rekomendasi-rekomendasi perbaikan bagi manajemen, sehingga audit jenis ini lebih merupakan konsultan manajemen.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah pemeriksaan secara sistematis terhadap ekonomi, efisiensi, dan keefektifan operasi organisasi yang melalui rekomendasi-rekomendasinya digunakan organisasi sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja. Rekomendasi yang dihasilkan dari audit manajemen digunakan sebagai landasan untuk memperbaiki kinerja komponen-komponen yang ada dalam organisasi.

Audit manajemen merupakan bagian dari sistem pengukuran kinerja untuk mengendalikan aktivitas manajemen. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari fungsi pengendalian manajemen karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mengendalikan aktivitas. Mahmudi (2007) mengatakan bahwa setiap aktivitas harus terukur kinerjanya agar dapat diketahui tingkat efisiensi dan keefektifannya. Ekonomi, efisiensi, dan keefektifan tersebut merupakan dasar untuk melakukan penilaian kinerja.

Terkait dengan audit manajemen, dalam organisasi sering juga dilakukan audit internal. Audit internal dilakukan oleh unit khusus dalam suatu organisasi yang independen terhadap unit-unit organisasi lain yang diaudit dan dilakukan untuk kepentingan organisasi. Dalam audit internal, auditor melakukan penilaian secara independen terhadap pelbagai aktivitas dalam jasanya kepada organisasi.

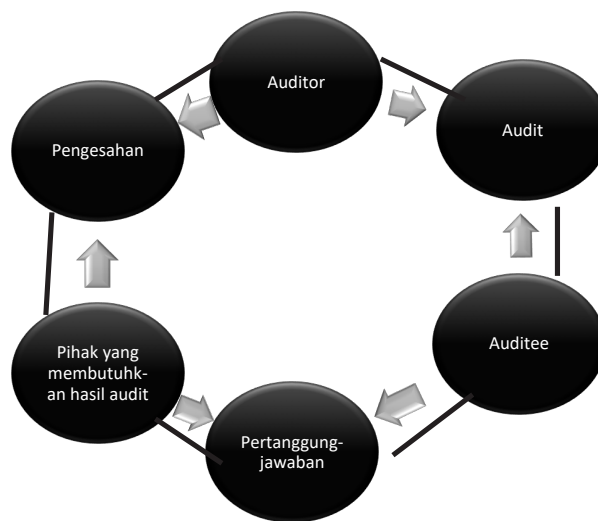
Institut of Internal Auditor (IIA) dalam Andayani (2008) mendefinisikan audit internal sebagai suatu fungsi penilai independen yang ada dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas organisasi sebagai pemberian jasa kepada organisasi. Auditor internal melakukan penilaian terhadap operasi dan kontrol yang berbeda-beda dalam organisasi untuk menentukan: (1) Keakuratan dan keandalan informasi keuangan dan operasi; (2) Identifikasi dan meminimalkan resiko yang dihadapi organisasi; (3) Kepatuhan dan mengikuti peraturan eksternal dan kebijakan dan prosedur internal; (4) Kriteria operasi yang memuaskan telah terpenuhi; dan (5) Sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis.

Terdapat pelbagai layanan akibat audit internal, Andayani (2008) mengatakan bahwa audit internal dapat memberikan pelbagai jenis layanan kepada organisasi, yaitu membantu mengevaluasi aktivitas dalam bidang: (1) Pengendalian akuntansi internal; (2) Pencegahan dan pendeteksian kecurangan; (3) Pemeriksaan keuangan; (4) Pemeriksaan ketaatan; (5) Pemeriksaan operasional; (6) Pemeriksaan manajemen;



(7) Pemeriksaan kontrak; (8) Pemeriksaan sistem informasi; (9) Pengembangan mutu internal; dan (10) Hubungan dengan entitas di luar organisasi. Layanan audit tersebut berhubungan dengan fungsi yang kemudian ditimbulkan dalam audit.

Gambar 10.1 memperlihatkan hubungan dan fungsi yang ditimbulkan dalam audit bahwa auditor yang melakukan audit terhadap auditee (yang diaudit) menjadikan *auditee* harus bertanggungjawab kinerjanya dalam organisasi. Pertanggungjawaban organisasi tersebut diaudit yang kemudian auditor memberikan hasil dan rekomendasi-rekomendasi atas kinerja auditee. Rekomendasi-rekomendasi tersebut digunakan oleh pihak-pihak yang membutuhkan hasil dan rekomendasi setelah disahkan oleh auditor.



**Gambar 10.1** Hubungan dan Fungsi yang Ditimbulkan dalam Audit

Terdapat latar belakang dilakukan audit manajemen, Andayani (2010) mengatakan bahwa latar belakang dilakukan audit manajemen yaitu karena adanya inefisiensi kerja yang menyebabkan peningkatan biaya atau penurunan mutu produk. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan audit manajemen untuk menemukan terjadinya ketidakefisienan. Selain itu audit manajemen dilakukan karena perputaran (*turn over*) pegawai yang tinggi, salah menempatkan posisi pegawai atau kondisi kerja yang tidak menyenangkan. Prestasi kerja atau performa suatu departemen yang berada di bawah standar menunjukkan perlunya dilakukan audit manajemen. Latar belakang yang lain yaitu adanya kebutuhan untuk menemukan suatu area yang mana penghematan biaya yang terinci dan penelitian efisiensi akan memberikan hasil yang baik.

Terdapat perbedaan tipe, pelaksana, tujuan, dan penerima laporan audit, yang masing-masing memiliki karakteristik berbeda. Tipe audit dibedakan atas audit laporan

keuangan, audit kepatuhan, audit internal, dan audit manajemen. Pelaksana audit dibedakan menjadi auditor eksternal dan internal. Tabel 10.2 memperlihatkan tipe audit, pelaksana, dan penerima laporannya lebih jelas,

**Tabel 10.2** Tipe Audit, Pelaksana, dan Penerima Laporannya

Tipe Audit	Pelaksana Audit	Tujuan Audit	Penerima Laporan
Audit laporan keuangan	Auditor eksternal	Menentukan apakah laporan keuangan auditee telah disusun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.	Pihak ketiga (investor dan kreditor)
Audit kepatuhan	Auditor internal atau Auditor eksternal	Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur.	Manajemen dari entitas yang bersangkutan, pemerintah.
Audit internal	Auditor internal	Menilai keandalan laporan. Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur. Menilai pengendalian internal organisasi. Menilai efisiensi dan keefektifan penggunaan sumber daya. Program peninjauan terhadap konsistensi hasil dengan tujuan organisasi.	Manajemen dari entitas yang bersangkutan.
Audit manajemen	Auditor internal atau Auditor eksternal	Menilai efisiensi dan keefektifan penggunaan sumber daya.	Manajemen dari entitas yang bersangkutan.

### Tujuan Audit Manajemen

Audit manajemen bertujuan memberikan penilaian terhadap kinerja organisasi dengan memperhatikan aspek ekonomis, efisiensi, dan keefektifan kegiatan operasi (Wijatno, 2009). Bayangkara (2010) menyatakan audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan pelbagai program dan aktivitas pada organisasi tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan terutama pada pelbagai objek audit yang

diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, disamping itu juga mencegah kemungkinan terjadinya pelbagai kerugian.

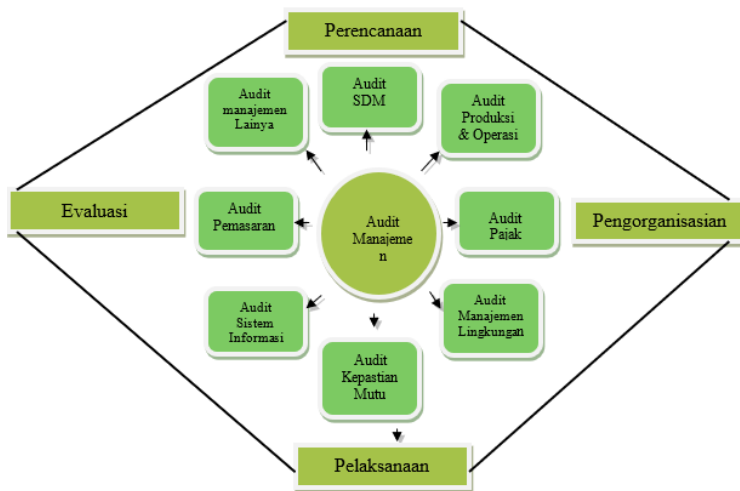
Tujuan audit manajemen yaitu untuk memastikan apakah organisasi sudah mematuhi hukum, kebijakan, prosedur dan peraturan yang sudah ditetapkan. Audit manajemen juga dilakukan untuk menentukan apakah aktivitas organisasi atau program telah dilakukan secara ekonomis, efisien, dan efektif (Andayani, 2008). Audit manajemen sangat bermanfaat bagi organisasi untuk menjaga konsistensinya terhadap efisiensi yang harus dipertahankan, karena dengan audit manajemen maka diperoleh masukan yang berguna bagi organisasi.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan audit manajemen yaitu: (1) Memberikan penilaian atas kinerja organisasi; (2) Memberikan penilaian pada aspek ekonomis, efisiensi, dan keefektifan organisasi; (3) Mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan; (4) Melalui rekomendasi hasil audit yang diberikan dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan pelbagai program dan aktivitas pada organisasi; dan (5) Mengukur sebuah organisasi sudah mematuhi hukum, kebijakan, prosedur, dan peraturan yang sudah ditetapkan.

### **Ruang Lingkup Audit Manajemen**

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, berapa bulan, satu tahun, bahkan untuk berapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Bayangkara, 2010).

Audit manajemen meliputi aspek-aspek dalam proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Audit manajemen dapat dilakukan melalui aspek-aspek dalam proses manajemen, selain itu juga dapat dilakukan melalui bidang-bidang/substansi manajemen, seperti misalnya sumber daya manusia, produksi dan operasi, pajak, lingkungan, kepastian mutu, sistem informasi, pemasaran, dan lain sebagainya. Sasaran dalam audit manajemen yaitu kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam organisasi yang diidentifikasi masih memerlukan perbaikan dari segi ekonomis, efisiensi, dan keefektifannya.



**Gambar 10.2** Ruang Lingkup Audit Manajemen

Gambar 10.2 memperlihatkan bahwa setiap bidang/substansi manajemen terdapat aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Setiap aktivitas dalam proses manajemen dapat dilakukan pengukuran untuk mengetahui nilai ekonomis, efisiensi, dan keefektifannya. Pengukuran yang dilakukan melalui aktivitas yang kemudian disebut sebagai audit manajemen, sebab aktivitas yang diukur merupakan aktivitas (proses) manajemen organisasi.

### Fungsi Audit Manajemen

Sesuai dengan tujuan audit manajemen yaitu untuk meningkatkan ekonomi, efisiensi, dan keefektifan kinerja organisasi, maka audit manajemen diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan organisasi, baik fungsi manajerial maupun fungsi substansi dari organisasi. Fungsi manajerial meliputi optimalisasi akuntabilitas proses: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, dan pelaporan. Sedangkan substansi organisasi merupakan upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Usaha mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan melalui prinsip-prinsip ekonomis, efisiensi, dan keefektifan.

Terdapat fungsi audit manajemen, Bayangkara (2010) menyebutkan fungsi-fungsi audit manajemen meliputi: (1) Audit manajemen pada fungsi pemasaran; (2) Audit manajemen pada fungsi produksi dan operasi; (3) Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia; dan (4) Audit manajemen pada fungsi sistem informasi. Fungsi-fungsi tersebut dapat dilakukan pengukuran pengelolaannya pada aspek ekonomi, efisiensi, dan keefektifan.

Fungsi lain dari audit manajemen yaitu usaha memberikan perlindungan dari tindakan kesewenang-wenangan, perlindungan terhadap masyarakat, berupa kontrol sosial. Terutama perlindungan terhadap pengguna jasa organisasi, terhadap konsumen. Adanya akuntabilitas akan menjadikan organisasi tidak sembarangan menyelenggarakan kegiatannya, sebab diawasi dan dikontrol masyarakat melalui kontrol sosial.

### **Prinsip-Prinsip Audit Manajemen**

Terdapat prinsip-prinsip audit manajemen, Bayangkara (2010) menyebutkan tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, yaitu meliputi: (1) Audit dititikberatkan pada obyek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki; (2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan obyek audit; (3) Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif; (4) Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi; (5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab; (6) Kemungkinan terjadinya pelanggaran hukum; dan (7) Penyelidikan dan pencegahan pelanggaran.

Pelaksanaan prinsip-prinsip audit manajemen dengan baik akan bermanfaat untuk mengetahui apakah sumber daya organisasi telah diperoleh dan digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif. Selain itu juga audit manajemen digunakan untuk memastikan tidak terjadinya pemborosan, kebocoran, salah alokasi, dan salah sasaran untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan prinsip-prinsip audit manajemen yang baik akan menghasilkan informasi yang obyektif dan independen mengenai kinerja manajemen organisasi.

### **Alasan Melakukan Audit Manajemen**

Terdapat alasan melakukan audit manajemen, Alexander Hamilton Institute (1986) mengatakan alasan dilakukannya audit manajemen yaitu indikasi yang menunjukkan inefisiensi kinerja organisasi seperti: (1) Penurunan keuntungan organisasi merupakan tanda adanya inefisiensi kerja yang menyebabkan peningkatan biaya atau penurunan mutu produk. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan audit manajemen untuk menemukan ketidakefisienan; (2) Perputaran (*turn over*) pegawai yang tinggi, pegawai yang keluar masuk dari suatu organisasi merupakan gejala negatif dan petunjuk kurangnya perhatian dan pendapatan pegawai, gaji di bawah standar, salah menempatkan posisi pegawai atau kondisi kerja yang tidak menyenangkan; (3) Produk tahunan yang menurun, menunjukkan adanya kemampuan organisasi pesaing untuk memproduksi yang sama dengan biaya yang lebih murah. Audit manajemen dilakukan

untuk meninjau kembali strategi penentuan biaya, termasuk biaya langsung dan biaya tidak langsung dalam pembuatan produk; (4) Prestasi kerja atau performa suatu departemen yang di bawah standar menunjukkan perlunya dilakukan audit manajemen; (5) Adanya kebutuhan untuk menemukan suatu area yang mana penghematan biaya yang terinci dan penelitian efisiensi akan memberikan hasil yang baik; dan (6) Adanya suatu rencana untuk membeli usaha atau kegiatan lain dan perlu diketahui masalah yang dihadapi oleh usaha atau kegiatan dan prospek masa depannya.

## B. Konsep Dasar Audit Bidang Pendidikan

Audit manajemen berbasis sekolah, bidang pendidikan, tentu saja merupakan adopsi audit manajemen yang diterapkan untuk bidang pendidikan, dengan tetap memperhatikan karakteristik pendidikan yang khas. Karakteristik pendidikan dijadikan landasan untuk menerapkan audit manajemen berbasis sekolah. Artinya aspek-aspek pendidikan menjadi fokus yang tidak begitu saja diabaikan semata-mata untuk penerapan audit manajemen. Oleh karena itu pembahasan ini dimulai dari pengertian pendidikan dan dilanjutkan kemudian sampai pada aplikasi audit manajemen berbasis sekolah pada bidang pendidikan.

Memahami pengertian pendidikan dapat dilacak melalui dua metode, yaitu dengan mempelajari teori dan tokoh-tokohnya atau dengan melacaknya berdasarkan urutan-urutan sejarah pendidikan. Kalau metode pertama adalah upaya yang memberikan uraian secara tersusun tentang dasar, tujuan, lingkungan pendidikan, tokoh-tokohnya, dan segala sesuatu yang ada sangkut pautnya dengan itu. Sementara itu Djumhur & Danasuparta (1985) mengatakan bahwa sejarah pendidikan adalah uraian yang sistematis dari segala segala sesuatu yang telah dipikirkan dan dikerjakan dalam lapangan pendidikan pada waktu yang telah lampau. Sejarah pendidikan menguraikan perkembangan pendidikan dari dahulu hingga sekarang.

Konsep dasar mengenai pendidikan banyak diberikan oleh para ahli. Konsep-konsep tersebut saling melengkapi dan menambah kekayaan pemikiran mengenai pendidikan. Disiplin ilmu biologi, sosiologi, antropologi, psikologi, ekonomi, dan lainnya ikut memberikan sumbangan dan memperbaiki teori-teori pendidikan yang ada.

Ada dua istilah yang dapat mengarahkan pada pemahaman pengertian pendidikan, yaitu kata *paedagogie* dan *paedagogiek*. *Paedagogie* bermakna pendidikan, sedangkan *paedagogiek* berarti ilmu pendidikan. Karena itu, pedagogik (*pedagogics*) atau ilmu mendidik adalah ilmu atau teori yang sistematis tentang pendidikan yang sebenarnya bagi anak atau untuk anak sampai ia mencapai kedewasaan (Sukardjo & Komarudin,

2010). Sedangkan pemahaman akan hakikat pendidikan akan menyebabkan kita memahami peran, mendudukannya, dan menilai pendidikan secara proporsional.

Pendidikan sering diterjemahkan orang dengan *paedagogie*. Pada Yunani Kuno seorang anak yang pergi dan pulang sekolah diantar seorang pelayan; pelayan tersebut biasa disebut *paedagogos*, penuntun anak. Disebut demikian karena di samping mengantar dan menjemput juga berfungsi sebagai pengasuh anak tersebut dalam rumah tangga orang tuanya; sedangkan gurunya sendiri, yang mengajar, pada Yunani kuno disebut *governor*. *Governor* sebagai guru tidak mengajar secara klasikal seperti sekarang, melainkan individual (Muhadjir, 2000)

Jangkaun pengertian pendidikan dapat dikategorikan, Mudyahardjo (2012) memberikan pengertian pendidikan ke dalam tiga jangkaun, yaitu: pengertian pendidikan maha luas, sempit dan luas terbatas. Definisi maha luas yaitu bahwa pendidikan adalah hidup. Pendidikan adalah segala pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup. Pendidikan adalah segala situasi yang memengaruhi pertumbuhan individu.

Definisi sempit yaitu bahwa pendidikan adalah sekolah. Pendidikan adalah pengajaran yang diselenggarakan di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal. Pendidikan adalah segala pengaruh yang diupayakan sekolah terhadap anak dan remaja yang diserahkan kepadanya agar mempunyai kemampuan yang sempurna dan kesadaran penuh terhadap hubungan-hubungan dan tugas-tugas sosial mereka.

Sedangkan definisi luas terbatas yaitu bahwa pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat, dan pemerintah, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan/atau latihan, yang berlangsung di sekolah dan di luar sekolah sepanjang hayat, untuk mempersiapkan siswa agar dapat memainkan peranan dalam pelbagai lingkungan hidup secara tepat di masa yang akan datang. Pendidikan adalah pengalaman-pengalaman belajar terprogram dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, dan informal di sekolah, dan luar sekolah, yang berlangsung seumur hidup yang bertujuan optimalisasi kemampuan-kemampuan individu, agar dikemudian hari dapat memainkan peranan hidup secara tepat.

Sementara itu, lebih jauh lagi Muhadjir (2000) menunjukkan berapa istilah yang berkaitan dengan pendidikan. Dalam bahasa Romawi didapati istilah *educate* yang berarti membawa keluar (sesuatu yang ada di dalam). Dalam bahasa Jerman dijumpai istilah *ziehen* yang artinya menarik (lawan dari mendorong). Dalam bahasa Jerman pendidikan disaling dengan istilah *Erziehung*, yang juga berarti menarik keluar atau mengeluarkan. Orang Belanda menggunakan istilah *opvoeden* untuk pendidikan. *Voeden*

berarti memberi makan; sedangkan *opvoeden* diartikan orang sebagai membesarkan atau mendewasakan. Orang Inggris menggunakan istilah *to educate* yang diartikan sebagai *to give moral and intellectual training*. Orang Jawa membedakan antara dasar dan ajar, yang pertama dibawa sejak lahir, yang kedua merupakan hasil pembinaan.

Karena sifatnya yang kompleks dalam istilah pendidikan, maka oleh Tirtaraharja & Sulo (2005) dikemukakan berapa batasan pendidikan yang berbeda berdasarkan fungsinya. Batasan tersebut antara lain: (1) Pendidikan sebagai transformasi budaya; (2) Pendidikan sebagai proses pembentukan pribadi; (3) Pendidikan sebagai proses penyiapan warga negara; dan (4) Pendidikan sebagai penyiapan tenaga kerja.

Berdasarkan pengertian dan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan mengenai definisi pendidikan. Pendidikan adalah usaha menarik sesuatu di dalam manusia sebagai upaya memberikan pengalaman-pengalaman belajar terprogram dalam bentuk pendidikan formal, non-formal, dan informal di sekolah, dan luar sekolah, yang berlangsung seumur hidup yang bertujuan optimalisasi kemampuan-kemampuan individu, agar dikemudian hari dapat memainkan peranan hidup secara tepat.

Unsur-unsur dalam pendidikan meliputi berapa hal yang saling terkait. Unsur-unsur tersebut antara lain: tujuan pendidikan, kurikulum, siswa, pendidik, interaksi edukatif, isi pendidikan, dan lingkungan pendidikan. Tujuan pendidikan dalam sistem pendidikan nasional termuat dalam UU Sisdiknas yaitu untuk berkembangnya potensi siswa 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.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Siswa adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berperan serta dalam menyelenggarakan pendidikan. Interaksi edukatif yaitu bahwa pendidikan yang berlangsung berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman. Isi pendidikan merupakan materi-materi dalam proses pembelajaran yang bertujuan agar siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak



mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Lingkungan pendidikan sering dijabarkan dengan keluarga, sekolah, dan masyarakat.

#### Audit Manajemen Berbasis Sekolah

Audit manajemen berbasis sekolah dalam bidang pendidikan merupakan kegiatan penjaminan kinerja dan konsultasi manajemen yang bersifat independen dan obyektif terhadap kegiatan atau proses akademis yang dirancang untuk: (1) Memberikan nilai tambah dan memperbaiki kinerja akademik; (2) Memberikan keyakinan bahwa pencapaian peningkatan mutu dan standar akademis berjalan ekonomis, efisien, dan efektif; dan (3) Mengendalikan kegiatan pendidikan agar sesuai dalam kaidah aturan dan norma hukum yang berlaku.

Pengertian audit manajemen berbasis sekolah menunjukkan bahwa kegiatan tersebut merupakan bagian dari aktivitas pengendalian manajemen pendidikan. Pengendalian manajemen berbasis sekolah terdiri atas dua bagian, yaitu pengendalian substansi manajemen pendidikan dan proses pengendalian manajemen pendidikan. Pengendalian substansi manajemen pendidikan meliputi berapa komponen yaitu: kurikulum dan pembelajaran, sumber daya manusia, siswa, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan peran serta masyarakat.

Komponen pengendalian manajemen kurikulum merupakan aktivitas pengelolaan seperangkat rencana dan pengaturan tentang kompetensi yang dibakukan dan cara pencapaiannya disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan. Pengendalian manajemen kurikulum dilaksanakan dalam rangka membantu siswa mengembangkan pelbagai potensi baik psikis dan fisik yang meliputi moral dan nilai-nilai agama, sosial-emosional, kognitif, bahasa, fisik/motorik, serta kemandirian dan seni.

Dalam sistem pendidikan, pemerintah sebenarnya sudah melakukan langkah pengendalian manajemen kurikulum ini melalui perangkat-perangkat kebijakan dan peraturan. Peraturan tersebut misalnya melalui undang-undang sistem pendidikan nasional, peraturan-peraturan terkait dengan standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, standar buku pelajaran, dan standar penilaian.

Selanjutnya yaitu komponen pengendalian manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan. Secara makro, SDM pendidikan merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di dalam suatu institusi pendidikan. Secara mikro, SDM pendidikan merupakan sekelompok anggota masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi pendidikan, baik dalam organisasi pemerintah atau organisasi swasta. Manajemen SDM pendidikan secara

sederhana dapat mengandung pengertian sebagai ilmu manajemen yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia pada sektor pendidikan.

Komponen pengendalian manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan dilakukan untuk mengelola sdm supaya dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Ruang lingkup pengendalian tersebut meliputi: (1) Perencanaan: kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia; (2) Pengorganisasian: menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar tugas organisasi; (3) Pengarahan: memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien, dan (4) Pengendalian: melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar tenaga kerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan terdapat berapa fungsi dalam pengendalian manajemen SDM pendidikan. Fungsi-fungsi tersebut merupakan upaya memperbaiki setiap proses yang ada. Fungsi-fungsi tersebut yaitu: (1) Pengadaan: perencanaan, penarikan, seleksi, penempatan, pembekalan/pria jabatan; (2) Pengembangan: diklat dan karier; dan (3) Pemeliharaan: kompensasi, integrasi, hubungan dengan lingkungan, dan pemutusan/pensiun.

Produk hukum yang berkaitan dengan pengendalian manajemen SDM pendidikan tersebut dapat dijumpai pada undang-undang dan peraturan lainnya. Berapa contoh dari hal tersebut yaitu undang-undang guru dan dosen, tunjangan profesi guru dan dosen, tunjangan khusus guru dan dosen, tunjangan kehormatan profesor, dan lain-lainnya.

Sementara itu pengendalian manajemen siswa merupakan rangkaian kegiatan pengelolaan siswa dari awal masuk sampai dengan lulus suatu program pendidikan. Imron & Wiyono (2004) menyatakan bahwa siswa mempunyai sebutan-sebutan lain seperti murid, siswa, subjek didik, anak didik, pembelajar, dan sebagainya. Apapun istilahnya, yang jelas siswa adalah mereka yang sedang mengikuti program pendidikan pada suatu sekolah atau jenjang pendidikan tertentu.

Karena itu pengendalian manajemen siswa merupakan suatu kegiatan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individu seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah. Berarti, pengendalian manajemen siswa dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap siswa mulai dari masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah, yang diatur adalah segi-segi yang berkenaan dengan siswa secara langsung dan tidak langsung.

Peraturan yang terkait dengan pengendalian manajemen siswa ini yaitu peraturan tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan. Didalamnya memuat berapa kegiatan yang semestinya dilakukan institusi pendidikan dalam upaya memberikan layanannya.

Setelah pengendalian manajemen siswa, maka pengendalian selanjutnya yaitu pengendalian pembiayaan pendidikan. Pembiayaan pendidikan ini menjadi salah satu hal yang menuntut keterbukaan dan akuntabilitas dari penyelenggaraan pendidikan. Pengendalian pembiayaan pendidikan merupakan pengendalian terhadap fungsi-fungsi pembiayaan pendidikan. Fungsi pembiayaan didalamnya memuat pemerolahan/sumber-sumber dana pendidikan dan bagaimana mengelokasikannya.

Pengaturan mengenai pembiayaan/pendanaan pendidikan dapat dijumpai di beberapa produk hukum yang dikeluarkan pemerintah, yang disusun berdasarkan semangat desentralisasi dan otonomi satuan pendidikan dalam perimbangan pendanaan pendidikan antara pusat dan daerah. Dengan demikian pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat.

Pengendalian manajemen berbasis sekolah selanjutnya yaitu pengendalian manajemen sarana dan prasarana pendidikan. Sarana pendidikan adalah barang atau benda bergerak yang dapat dipakai sebagai alat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja pendidikan. Contoh mobil, komputer, pulpen, kertas, tinta printer, dan lain-lain. Prasarana pendidikan adalah barang atau benda tidak bergerak yang dapat menunjang atau mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja pendidikan. Contoh dari prasarana pendidikan yaitu gedung kantor, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan lain-lain.

Berdasarkan pengertian sarana dan prasarana di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian manajemen berbasis sekolah berupa sarana dan prasarana pendidikan yaitu pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Tentu saja pengendalian tersebut harus mengikuti prinsip-prinsip pengelolaan sarana dan prasarana yang baik.

Sejalan dengan prinsip-prinsip tersebut, Bafadal (2008) menyampaikan prinsip-prinsip dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan agar tujuan pengendalian manajemen sarana dan prasarana dapat tercapai. Prinsip-prinsip tersebut yaitu:

1. Prinsip pencapaian tujuan

Pada dasarnya manajemen sarana dan prasarana pendidikan dilakukan dengan maksud agar semua fasilitas sekolah dalam keadaan kondusif siap pakai. Oleh sebab itu, manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat dikatakan berhasil

bilamana fasilitas pendidikan itu selalu siap pakai setiap saat, pada setiap ada personel sekolah akan menggunakannya.

2. Prinsip efisiensi

Dengan prinsip efisiensi berarti semua kegiatan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan dilakukan dengan perencanaan yang hati-hati, sehingga bias memperoleh fasilitas yang bermutu baik dengan harga yang relatif murah. Dengan prinsip efisiensi juga berarti bahwa pemakaian semua sarana dan prasarana pendidikan hendaknya dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat mengurangi pemborosan. Dalam rangka itu maka sarana dan prasarana pendidikan hendaknya dilengkapi dengan petunjuk teknis penggunaan dan pemeliharaannya. Petunjuk teknis tersebut dikomunikasikan kepada personel di lembaga pendidikan yang diperkirakan akan menggunakannya. Selanjutnya, bilamana dipandang perlu, dilakukan pembinaan terhadap semua personel.

3. Prinsip Administratif

Dengan prinsip ini berarti semua perilaku pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan hendaknya selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan pedoman yang diperlakukan pemerintah atau institusi pendidikannya. Sebagai upaya penerapannya, setiap penanggung jawab pengelolaan manajemen sarana prasarana pendidikan hendaknya memahami semua peraturan perundang-undangan tersebut dan menginformasikan kepada semua personel institusi pendidikan yang diperkirakan akan berperan serta dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan.

4. Prinsip Kejelasan Tanggung Jawab

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan baik dalam segi jumlah maupun pengelolanya membutuhkan tidak sedikit orang yang terlibat. Oleh karena itu, walaupun semua orang yang terlibat dalam pengelolaan perlengkapan itu telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, namun antara yang satu dengan yang lainnya harus selalu bekerja sama dengan baik.

5. Prinsip Kekohesifan

Melalui prinsip kekohesifan berarti manajemen sarana dan prasarana pendidikan hendaknya terealisasi dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak. Oleh karena itu, walaupun semua orang yang terlibat dalam pengelolaan sarana dan prasarana itu telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, namun antara yang satu dengan yang lainnya harus selalu bekerja sama dengan baik.

Produk hukum pemerintah yang berhubungan dengan pengendalian manajemen sarana dan prasarana menjadi acuan yang cukup memadai untuk mencapai tujuan pendidikan. Produk hukum tersebut yaitu mengenai standar standar sarana dan prasarana.

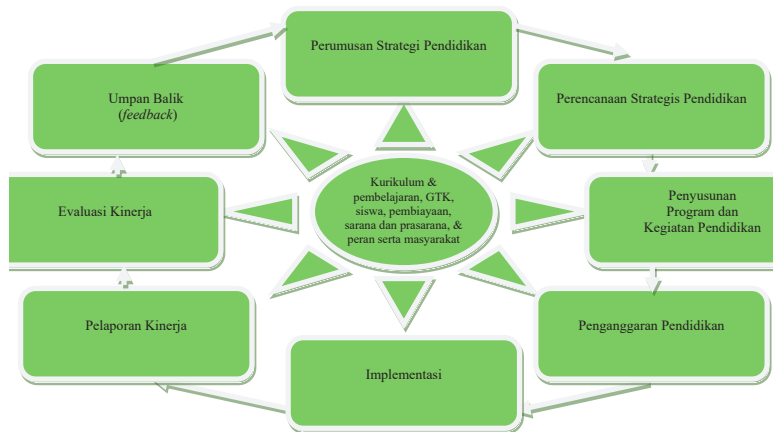
Pengendalian manajemen berbasis sekolah dalam hal peran serta masyarakat atau sering juga disebut hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat memperlihatkan upaya bersama-sama membangun pendidikan. Maisyaroh (2004) mengatakan bahwa hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara lembaga pendidikan dan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebutuhan dan praktik pendidikan dan pada akhirnya bekerja sama untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Manajemen hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah proses mengelola komunikasi tersebut mulai dari kegiatan perencanaan sampai pada pengendalian terhadap proses dan hasil kegiatannya.

Proses pengendalian manajemen berbasis sekolah merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang hendak dicapai. Proses pengendalian manajemen pendidikan terdiri dari berapa tahapan, yaitu:

1. Perumusan strategi
2. Perencanaan strategik
3. Pembuatan program
4. Penganggaran
5. Implementasi
6. Pelaporan kinerja
7. Evaluasi kinerja
8. Umpan balik

Proses pengendalian manajemen berbasis sekolah berlangsung secara terus menerus dan berurutan membentuk sebuah siklus. Setiap siklus menjadi dasar untuk siklus selanjutnya. Mulai dari awal dan kembali lagi ke awal, secara sistemik dapat dilihat pada Gambar 10.3, memperlihatkan bahwa pada setiap proses pengendalian manajemen manajemen berbasis sekolah terdapat substansi manajemen pendidikan. Perumusan strategi pendidikan didalamnya memuat strategi substansi manajemen pendidikan, yaitu: kurikulum dan pembelajaran, sumber daya manusia, siswa, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan peran serta masyarakat. Perencanaan strategis didalamnya juga memuat substansi manajemen pendidikan, yaitu: kurikulum dan pembelajaran, sumber

daya manusia, siswa, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan peran serta masyarakat. Demikian seterusnya memuat substansi manajemen pendidikan tersebut.



**Gambar 10.3** Proses Pengendalian MBS

Produk proses pengendalian manajemen berbasis sekolah dapat berupa kinerja dari masing-masing proses dan substansi pendidikan. Kinerja tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja pada proses dan substansi manajemen.

Dalam dunia pendidikan, pengukuran kinerja dilakukan terutama untuk mengukur tingkat 3E, yaitu: ekonomi, efisiensi, dan keefektifan (*value for money*). Jika suatu aktivitas tidak memiliki ukuran kinerja, maka akan sulit bagi organisasi untuk menentukan apakah aktivitas tersebut berhasil atau gagal. Selain itu, manajemen/pengelola juga akan kesulitan untuk mengenali aktivitas mana yang perlu dikurangi atau dihilangkan untuk meningkatkan efisiensi.

Terdapat istilah *Value for Money* (VFM) dalam pengelolaan organisasi sektor publik yang berdasarkan tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan keefektifan (Chambers & Rand, 1997; dan Bourn, 2007). Konsep ekonomi, efisiensi, dan keefektifan terkait dengan tahapan input, proses, dan output. Dalam konteks pendidikan, maka yang terdapat berupa konsep ekonomi pendidikan, efisiensi pendidikan dan keefektifan pendidikan.

### Tujuan Audit Manajemen Manajemen Berbasis Sekolah

Sama seperti paparan di atas tujuan audit manajemen berbasis sekolah yaitu: (1) Memberikan penilaian atas kinerja organisasi pendidikan; (2) Memberikan penilaian pada aspek ekonomis, efisiensi, dan keefektifan organisasi pendidikan; (3) Mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas pendidikan yang masih memerlukan perbaikan; (4) Melalui rekomendasi hasil audit yang diberikan dapat dicapai perbaikan

atas pengelolaan pelbagai program dan aktivitas pada organisasi pendidikan; dan (5) Mengukur sebuah organisasi pendidikan sudah mematuhi hukum, kebijakan, prosedur, dan peraturan yang sudah ditetapkan.

### **Fungsi Audit Manajemen Manajemen Berbasis Sekolah**

Sesuai dengan tujuan audit manajemen berbasis sekolah yaitu untuk meningkatkan ekonomi, efisiensi, dan keefektifan kinerja organisasi, maka audit manajemen bidang pendidikan diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan organisasi, baik fungsi manajerial maupun fungsi substansi dari sebuah organisasi pendidikan. Fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Sedangkan fungsi substansi organisasi merupakan upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Usaha mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan melalui prinsip-prinsip ekonomi, efisiensi, dan keefektifan. Tujuan khusus audit manajemen berbasis sekolah yaitu memastikan indikator-indikator manajemen pendidikan berjalan dengan ekonomis, efisien, dan keefektifan.

### **Ruang Lingkup Audit Manajemen Berbasis Sekolah**

Tujuan diadakannya manajemen berbasis sekolah yaitu mengoptimalkan kinerja setiap substansi untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan. Suharsimi & Yuliana (2012) menyebut substansi manajemen sekolah ini dengan istilah bidang garapan, betapapun kecilnya suatu organisasi pendidikan, tentu memiliki unsur-unsur bidang garapan/substansi itu. Hanya proporsi dari masing-masing unsur tersebut saja yang tidak sama. Unsur-unsur substansi/garapan itu meliputi (1) Kurikulum dan pembelajaran; (2) Siswa; (3) Guru dan tenaga kependidikan; (4) Keuangan pendidikan; (5) Sarana dan prasarana; dan (6) Peran serta masyarakat. Purwanto (2009) menyatakan bahwa semua kegiatan sekolah akan dapat berjalan lancar dan berhasil baik jika pelaksanaannya melalui proses-proses yang terdapat dalam unsur-unsur substansi/garapan tersebut.

Proses yang dimaksud yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi secara baik. Optimalisasi unsur-unsur substansi/garapan dilakukan dengan mengelola semua sumber daya yang ada (manusia dan nonmanusia) melalui pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen sekolah yang terukur dan akuntabel, lihat Gambar 10.4.

Usaha mencapai tujuan setiap bidang substansi/garapan manajemen berbasis sekolah tersebut tidak bisa dilepaskan dari perilaku manusia dalam kegiatannya sebagai subyek dan obyek. Usman (2019) menyatakan bahwa secara filosofis, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antarmanusia, iklim organisasi (konteks organisasi), dan

sistem yang dianut. Ketiga interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Interaksi keempat faktor tersebut yang memengaruhi perilaku pengelola pendidikan.



**Gambar 10.4** Ruang Lingkup Audit Manajemen Berbasis Sekolah

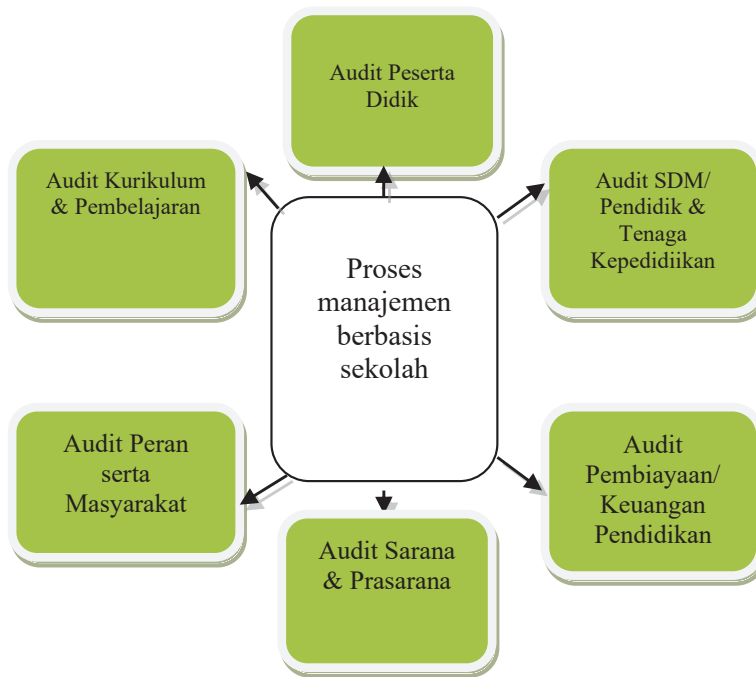
Aspek filosofis seperti diungkapkan di atas memperlihatkan kesesuaian dengan kebijakan standar nasional pendidikan yang dijadikan basis dalam memberikan manajemen sekolah. Artinya, di dalam pemenuhan standar nasional pendidikan terdapat interaksi antarmanusia, iklim organisasi (konteks organisasi), dan sistem. Sisi lainnya, sekolah memiliki kepentingan kuat untuk memberikan layanan. Kepentingan tersebut titik tekannya pada usaha membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Akhir dari tujuan layanan tersebut yaitu sekolah berusaha melakukan pengelolaan pendidikan untuk menghasilkan siswa yang memiliki kompetensi sesuai atau melebihi standar nasional pendidikan.

Standar nasional pendidikan dijadikan sekolah sebagai landasan untuk menentukan aktivitas dan perbaikan-perbaikan program untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah itu diperlukan kerja sama semua warga sekolah (pendidik, siswa, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan) dan pihak-pihak di luar sekolah yang ada kaitannya dengan sekolah (orang tua, dinas pendidikan, yayasan, pusat kesehatan masyarakat, dan lain-lain). Kerja sama tersebut harus dipupuk dan dibina untuk mencapai sumbangan yang optimal dalam mencapai tujuan sekolah. Hubungan atau kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan dengan pelbagai aspeknya ini dapat dipandang sebagai manajemen berbasis sekolah.

Karena manajemen sekolah merupakan sistem, Suryosubroto (2010) mengingatkan bahwa manajemen sekolah merupakan sistem, berusaha melihat bagian –bagian sistem



itu serta interaksinya satu sama lain. Bagian-bagian itu sering juga disebut dengan aspek, komponen atau substansi. Melalui peninjauan aspek-aspek tersebut serta hubungannya satu dengan lainnya, diharapkan dapat ditemukan kekurangan-kekurangannya, sehingga dapat menetapkan apa yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki aspek itu atau mengembangkannya.



**Gambar 10.5** Proses Manajemen Berbasis Sekolah

Gambar 10.5 memperlihatkan bahwa proses manajemen berbasis sekolah yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan melekat di dalam substansi yaitu (1) kurikulum dan pembelajaran; (2) siswa; (3) SDM/pendidik dan tenaga kependidikan; (4) pembiayaan/keuangan pendidikan; (5) sarana dan prasarana; dan (6) peran serta masyarakat. Audit manajemen berbasis sekolah dilakukan terhadap substansi manajemen pendidikan dengan melihat proses dan indikator-indikator dalam aktivitas manajemen berbasis sekolah.

Ruang lingkup aktivitas manajemen berbasis sekolah yaitu terdiri dari indikator-indikator yang dapat diukur nilai ekonomi, efisiensi, dan keefektifannya. Indikator-indikator tersebut yaitu: (1) Menyusun perencanaan sekolah untuk pelbagai tingkatan perencanaan; (2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; (3) Kepemimpinan sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi

pembelajar yang efektif; (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa; (6) Pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (9) Mengelola siswa dalam rangka penerimaan siswa baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa; (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan siswa di sekolah; (14) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya; (17) Membuat perencanaan pembiayaan sekolah (RKAS/RKS/RAPBS) dari semua sumber sekolah (BOS Nasional, BOSDA atau sumber lain); (18) Pembukuan dan jenis pembukuan apa sajakah yang Bapak/Ibu gunakan untuk mencatat semua transaksi realisasi pendidikan dari semua sumber sekolah (BOS Nasional, BOSDA atau sumber lain); dan (19) Nilai/besarnya target kinerja dalam perencanaan sekolah

### C. Pendekatan-Pendekatan untuk Mengukur Manfaat Pendidikan

Pendidikan memerlukan pengelolaan unsur-unsur yang ada untuk mencapai tujuannya. Unsur-unsur dalam pendidikan meliputi berapa hal yang saling terkait. Unsur-unsur tersebut antara lain: tujuan pendidikan, kurikulum, siswa, pendidik, interaksi edukatif, isi pendidikan, dan lingkungan pendidikan. Tujuan pendidikan yaitu untuk berkembangnya potensi siswa 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.

Pengelolaan unsur-unsur tersebut di atas akan dapat mengoptimalkan mutu produktivitas pendidikan. Semakin produktif pendidikan ditandai oleh semakin baik atau tingginya indikator-indikator produk pendidikan. Untuk mengukur indikator-indikator tersebut terdapat pendekatan untuk mengukur manfaat pendidikan.

Secara sederhana ada dua faktor yang memengaruhi keberhasilan proses pendidikan, yaitu faktor yang berasal dalam diri individu yang sedang belajar, dan faktor yang berasal dari luar diri individu. Faktor yang terdapat di dalam individu dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor psikis dan faktor fisik. Kedua faktor tersebut keberadaannya ada yang ditentukan oleh faktor keturunan, ada juga yang oleh faktor lingkungan, dan ada pula yang ditentukan oleh keturunan dan lingkungan. Sedangkan faktor berasal dari luar individu dikelompokkan menjadi faktor lingkungan alam, guru, metode mengajar, kurikulum, program, metode pelajaran, sarana dan prasarana, dan kondisi sosial-ekonomi. Hal ini sering disebut pendidikan sebagai suatu proses.

Sudut pandang pendidikan, disampaikan Nurhadi (2011) yang menyatakan bahwa pendidikan dapat dilihat sebagai proses dan sekaligus sebagai produk. Sebagai proses pendidikan dilihat dari sisi interaksi antara siswa dan pendidikan dalam *setting* yang dirancang di dalam suatu lembaga pendidikan. Sebagai produk, tidak ubahnya dengan barang yang lain, pendidikan digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia dalam melangsungkan kehidupannya.

Sisi produktivitas pendidikan ini, pendidikan dianggap sebagai faktor yang menentukan terhadap keberhasilan individu dalam bidang ekonomi dan sosial, bahkan dapat meningkatkan prestise dalam masyarakat. Suhardan, Riduan & Anas (2012) menyatakan pendidikan diharapkan dapat memacu peningkatan produksi dengan cara peningkatan produktivitas dan pendapatan individu. Banyak pendekatan yang digunakan untuk mengukur manfaat pendidikan, diantaranya pendekatan simpel korelasi, residual, dan pengembalian.

- Pendekatan korelasi sederhana (*simple correlation*). Dari pengujian ini terbukti ada hubungan timbal balik antarpendidikan dan pendapatan. Pendapatan yang lebih tinggi memungkinkan memperoleh pendidikan yang baik, pendidikan yang tinggi akan mendapatkan pengupahan yang lebih baik pula.
- Pendekatan residu (*residual*), pertumbuhan ekonomi yang tersisa tidak dapat dijelaskan satu demi satu ketika menghitung dengan input klasik seperti *labour*, *land*, dan *capital*. Kemungkinan untuk mengungkapkan hal ini dengan melihat fenomena residu.
- Pendekatan pengembalian langsung dari pendidikan (*the direct return to educational approach*), pendekatan ini berangkat dari premis bahwa pendidikan berakibat langsung, pengembalian terukur kepada masyarakat dan individu.

Pendekatan korelasi sederhana (*simple correlation*) atau sering juga disebut sebagai metode pengukuran nilai balik ekonomis pendidikan pada umumnya adalah dengan

menghitung suatu tingkat nilai balik yang didasarkan pada pertumbuhan murni penghasilan selama siklus kehidupan seseorang yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi. McMahon (2000) menyebutkan bahwa pendidikan juga dapat diukur nilai balik dari sisi non-ekonomisnya. Pengukuran nilai balik nonekonomi pendidikan pada *human capital* yang diciptakan oleh pendidikan didasarkan pada teori produksi rumah tangga yang awalnya dari hasil kajian Becker (1965). Pendidikan menyumbang produktivitas sekama saat-saat di luar jam kerja (*nonlabour market hours*) dalam menghasilkan kepuasan akhir menurut cara-cara yang dapat diukur. Menggunakan fungsi produksi rumah tangga, produktivitas marginal pendidikan dapat diukur setelah mengontrol hal lain, salah satunya pendapatan per kapita di mana tujuannya adalah untuk mengukur nilai balik murni nonekonomi tapi dua kali perhitungan (*double counting*) nilai balik ekonomis pendidikan.

Pendekatan residu (*residual*) dilakukan dengan menghitung keuntungan produksi yang diperoleh setelah keuntungan dari faktor-faktor input lainnya, seperti tanah, tenaga kerja, dan modal. Keuntungan sisa itulah yang dianggap sebagai keuntungan yang diperoleh karena pendidikan.

Pendekatan pengembalian langsung dari pendidikan menganggap bahwa prestasi belajar lulusan suatu program pendidikan tidak dianggap sebagai indikator mutu pendidikan tetapi lebih diperlakukan sebagai suatu produk dari mutu sistem pendidikan. Analisis *outcome* pendidikan sampai saat ini memang sedikit yang melakukan, sebagian besar penelitian menggunakan *output* sebagai indikator mutu pendidikan.

Untuk mengetahui indikator komitmen pendidikan menurut Lascelles Anderson dan Daulas M. Windham dalam Suhardan, Riduan & Anas (2012) menyatakan secara lengkap seperti di bawah ini.

1. Tingkat *enrollment* sekolah

Indikator kemajuannya dapat ditunjukkan oleh seberapa banyak anak secara aktual mengakses (mendaftar) ke sekolah dan dapat ditunjukkan pula dengan adanya ruangan yang tersedia serta kemampuan orang tua membayar pendidikan dan mengganti nilai uang yang hilang karena anak yang seharusnya digunakan untuk mencari naskah dipakai sekolah (*earning forgone*). Sedangkan indikator komitmennya, sulit diinterpretasikan karena suatu negara mungkin komit terhadap pendidikan, tetapi mungkin mempunyai pilihan lain, sehingga kepedulian yang lebih kepada masalah sosial lainnya.

2. Penerimaan Pendidikan Luar Sekolah (PLS/Nonformal)

Indikator kemajuannya ditunjukkan oleh oleh banyaknya orang mengakses pendidikan luar sekolah. Persoalannya bahwa PLS dianggap sebagai pendidikan pelengkap atau sebagai pengganti dari persekolahan. Indikator komitmennya sulit diukur.

3. Rasio penyelesaian sekolah

Indikator kemajuannya ditunjukkan oleh kemampuan/reputasi yang dimiliki oleh orang yang terdidik (orang yang mengikuti pendidikan). Ini hanya terbatas pada pendidikan persekolahan. Indikator komitemennya sukar diukur.

4. Tingkat kemampuan membaca, menulis, dan berhitung

Indikator kemajuannya ditunjukkan oleh kumulatif perolehan keterampilan-keterampilan, khususnya yang berguna bagi kelompok masyarakat miskin. Indikator ini hanya berlaku bagi persekolahan pada tingkat dasar. Indikator komitmennya sukar diukur.

5. Pembiayaan pendidikan

Indikator kemajuannya dapat dilihat dari penggunaan data dan belanja yang didasarkan pada asumsi bahwa siapa yang lebih banyak mengeluarkan biaya, maka lebih banyak pula memperoleh hasil pendidikan, baik secara kuantitas maupun mutu, tetapi dalam kenyataannya sulit dibuktikan. Sebagai contoh: bahwa pembelanjaan pendidikan itu digunakan untuk menambah gaji guru.

Indikator lainnya dapat dilihat pada contoh berikut. Jika sektor publik menganggap memiliki urunan yang sangat besar terhadap biaya pendidikan, lalu siapa yang membayar pajak pembiayaan pendidikan sektor publik ini? Indikator komitmennya sulit diukur.

1. Tingkat kembalian pendidikan

Indikator kemajuannya tidak jelas, sebab kembalian pendidikan yang diterima mungkin tinggi, tetapi masyarakat membelanjakan terhadap pendidikan juga tinggi (besar) atau kembalian pendidikan yang diterima tinggi, karena mereka memperoleh pendidikan yang paling baik, sehingga ia memperoleh pekerjaan yang sangat memadai sehingga memperoleh pendidikan kurang, maka ia akan memasuki jabatan pekerjaan yang rendah atau bahkan menganggur, karena tidak dapat memasuki dunia pekerjaan. Indikator komitemnya juga tidak jelas.

2. Kegagalan/hambatan yang disebabkan oleh kategori persekolahan

Indikator tidak dapat dihindari bahwa ada perbedaan antara tingkat sekola. Banyak anggapan bahwa sekolah dasar (pendidikan dasar) merupakan hak asasi manusia,

dan ini cocok untuk mencapai target bagi pendidikan masyarakat miskin, tetapi tidak pada tingkat yang lebih tinggi lainnya, sekolah tu masih menjadi kendala bagi kelompok masyarakat miskin yang pada umumnya ada pada negara sedang berkembang. Indikator komitmennya sulit diukur.

3. Kegagalan/hambatan yang disebabkan oleh jenis kelamin  
Indikatornya perbedaan jenis kelamin dalam persekolahan masih terjadi, karena di dalam suatu masyarakat, salah satu jenis kelamin dihargai lebih mahal dari pada jenis kelamin lainnya.
4. Hambatan/hambatan yang disebabkan oleh letak geografis  
Indikatranya pendidikan itu terpusat pada satu wilayah tertentu, tidak ada jaminan bahwa orang miskin di daerah miskin menerima pendidikan itu.
5. Hambatan yang disebabkan oleh status sosial ekonomi  
Status sosial ekonomi adalah indikator terbaik dalam pendidikan, sementara masyarakat miskin sulit memperoleh status sosial ekonomi tersebut. Komitmen masyarakat terhadap pendidikan anak-anak miskin tidak ada.

### **Kajian Manfaat Analisis Pembiayaan Pendidikan**

Pendidikan oleh Wahono (2000) secara lugas dikatakan, bahwa sebenarnya adalah wahana atau alat saja. Sebagai alat, pendidikan diabdikan kepada sebuah atau berapa tujuan. Dalam tujuan terkandung visi dan misi. Di sinilah terjadi medan perebutan pengaruh dari pelbagai kekuatan lengkap dengan ideologinya (O'neil, 2002). Kekuatan dan ideologi ini terjelma dalam sistem ekonomi pendidikan. Sistem ekonomi pendidikan ini berkaitan dengan sistem pembiayaan pendidikan. Sistem pembiayaan pendidikan yang terwujud dalam alokasi komponen pembiayaan pendidikan idealnya mencerminkan visi dan misi lembaga pendidikan.

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu variabel yang menyumbang tercapainya tujuan pendidikan. Salah satu tujuan pendidikan dalam mengelola variabel biaya pendidikan yaitu pengelolaan variabel tersebut secara efektif dan efisien untuk menghasilkan output yang tinggi.

Penelitian mengenai variabel biaya pendidikan dengan komponen tujuan pendidikan telah dilakukan oleh berapa ahli, salah satu penelitian itu berusaha mengkaitkan berapa variabel biaya pendidikan dengan mutu pendidikan (Fattah, 2002:45). Hasil penelitian lain menyatakan, bahwa upaya meningkatkan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan di daerah pedesaan menunjukkan upaya pemborosan yang tinggi sehingga menurunkan tingkat efisiensi pendidikan di tingkat sekolah dasar (Behrmean & Birdsall,

1983). Sebaliknya hasil penelitian lain menyimpulkan, bahwa upaya meningkatkan pemerataan kesempatan akan pendidikan di Sekolah Dasar di negara-negara yang sedang berkembang, ternyata telah meningkatkan efisiensi sistem pendidikan secara keseluruhan karena pendidikan di tingkat Sekolah Dasar telah memberikan “*rate of return*” yang cukup tinggi (Foster, 1980; Carnoy *et al*, 1982). Studi yang dilakukan Budiono & Mc Mahon (1982) membuktikan bahwa upaya meningkatkan pemerataan kesempatan akan pendidikan di tingkat Sekolah Dasar sampai dengan Sekolah Menengah Tingkat Atas di Indonesia telah juga berhasil meningkatkan tingkat efisiensi sistem pendidikan di sekolah. Perbedaan hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan betapa komponen biaya pendidikan memiliki elastisitas pengelolaan yang berdampak pada tercapainya tujuan pendidikan.

Studi Psacharopoulos (Teguh, 2004) mengenai pembiayaan pendidikan memaparkan hal yang amat mengagetkan, di mana di NSB (Negara Sedang Berkembang) rata-rata biaya seorang setara dengan 88 kali biaya seorang siswa SD. Kenyataan ini berbeda dengan di negara maju seperti Amerika Serikat, Inggris, dan Selandia Baru yang perbandingannya mencapai 17,6. Sayang, tingginya biaya pendidikan tinggi di NSB tidak diikuti secara proporsional pendapatan yang diperoleh dari seseorang lulusan perguruan tinggi. Kondisi tersebut menjadikan cermin bagi PT di Indonesia untuk terus meningkatkan efisiensi pendidikannya.

Penelitian-penelitian mengenai variabel biaya pendidikan tidak sekedar mencakup hal-hal di atas, melainkan penelitian terhadap dampak sosial-ekonomi pendidikan. Salah satu penelitian yang menggunakan analisis organisasi dilakukan oleh Ruwiyanto (1994), yaitu pengaruh faktor-faktor dinamika organisasi lembaga pendidikan karya terhadap manfaat sosial-ekonomi warga belajar. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dinamika organisasi pendidikan akan membawa pengaruh terhadap manfaat warga belajar. Selain itu kajian juga menyimpulkan bahwa upaya memperbaiki manajemen untuk efisiensi biaya pendidikan akan membawa dampak pengentasan masyarakat miskin, sekaligus usaha ini akan membawa pada usaha ke arah pemerataan pendidikan.

Percepatan dan pemerataan penyediaan pendidikan formal secara kuantitatif kerap diartikan sebagai kunci kesuksesan pembangunan ekonomi, mitos seperti inilah yang berkembang selama ini. Kecenderungan lain yang muncul di NSB, termasuk di Indonesia, antara lain pendidikan lebih dinilai sebagai status sosial ketimbang produktivitas. Todaro (Teguh, 2004) menyatakan masyarakat, termasuk pasar tenaga kerja, cenderung mengharapkan ijazah pendidikan lebih tinggi. Kecenderungan ini yang mendorong meningkatnya permintaan jenjang pendidikan tinggi. Lembaga pendidikan,



termasuk PT, karena kondisi tersebut dapat mengoptimalkan mutu outputnya dengan meningkatkan efisiensi pendidikan.

Keterkaitan pendidikan faktor-faktor lain diluar pendidikan juga menjadi kajian berapa ahli. Combs & Ahmed (1980) menjadikan pendidikan nonformal sebagai unit analisisnya terhadap pemerataan pendidikan. Perhitungan politik ekonomi di perguruan tinggi dilakukan oleh Wahono (2001), didalamnya dilakukan analisis cermat mengenai pendidikan dari sudut ekonomi politik. Sementara itu, kajian efisiensi pendidikan yang dilakukan untuk mengukur tinggi rendahnya tingkat efisiensi menjadi kajian yang juga memperkaya bidang kajian ini (Nurhadi, 1988). Penelitian dengan fokus hubungan variabel dengan mutu proses pembelajaran dan prestasi belajar dilakukan Fattah (2002), fokus penelitiannya pada level pendidikan SD. Hasil penelitiannya menunjukkan pola hubungan yang signifikan di antara variabel-variabel yang diukur.

Psacharopoulos & Patrinos (Teguh, 2004) menemukan, investasi pendidikan tinggi di Indonesia tahun 1986 memiliki nilai manfaat sosial sebesar 5 persen. Nilai ini lebih rendah ketimbang manfaat sosial dari pendidikan menengah yang mencapai 11 persen. Sayang studi ini tidak mengungkapkan manfaat individu yang diperoleh. Manfaat sosial ini tentunya berbeda-beda tiap PT, dengan mengetahui hal tersebut dapat dilakukan strategi lebih terencana untuk mengoptimalkan output yang dihasilkan. Kajian terhadap dilema kebijakan pendidikan dilakukan Nurhadi (2010) menjelaskan banyak mengungkap persoalan-persoalan pembiayaan pendidikan di Indonesia.

Studi-studi di atas memperlihatkan bahwa penelitian mengenai ekonomi, efisiensi, dan keefektifan pendidikan (audit manajemen) belum banyak dilakukan, apa lagi dengan unit analisisnya perguruan tinggi. Penelitian-penelitian tersebut belum menjadikan perguruan tinggi sebagai bahan kajian yang menarik. Penelitian yang ada baru menjadikan tingkat SD sampai SLTA sebagai unit analisisnya, sementara di PT belum banyak dilakukan. Perguruan tinggi dengan karakter khususnya memiliki kemungkinan pola hubungan berbeda antara variabel biaya dengan mutu produknya.

#### D. Pengukuran Mutu Layanan Pendidikan

Pengukuran mutu layanan pendidikan dapat dilakukan melalui pelbagai pertanyaan kunci. Sekolah yang baik itu seperti apa? Kalau Anda tanyakan pertanyaan ini kepada orang-orang sekitar Anda, bisa dipastikan jawabannya bisa bermacam-macam. Ada yang langsung mengacu pada status sekolah bersangkutan: termasuk sekolah favorit atau tidak. Mungkin ada juga yang memberikan sejumlah kriteria, seperti reputasi sekolah, kurikulum, 'nasib' lulusan (porsi di antara mereka yang diterima di sekolah favorit



jenjang berikutnya atau jumlah mereka yang diterima di perusahaan elite), tingkat kesulitan tes masuk, rasio murid dan guru, lokasi, SPP dan uang gedung, keunikan sekolah (sekolah internasional atau berbahasa asing), aktivitas ekstra kurikuler, dan bermacam-macam kriteria lainnya (Tjiptono, 2008).

Kegiatan pendidikan, terutama di sekolah, banyak melibatkan unsur sumber daya manusia dan sumber daya lain didalamnya. Keterlibatan dalam sistem pendidikan dan sekolah menjadikan adanya kesiapan yang baik untuk memberikan layanan. Layanan pendidikan di sekolah adalah kegiatan sistem pendidikan yang menyediakan sesuatu yang dibutuhkan publik. Dalam bidang pendidikan layanan disediakan dalam bentuk: layanan kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan/siswa, pendidik dan tenaga pendidikan, keuangan, sarana prasarana, dan peran serta masyarakat.

Lalu bagaimana mengukur mutu layanan suatu lembaga pendidikan, sekolah? Garvin dalam Tjiptono (2008) menyatakan ada lima perspektif mutu layanan, yaitu: *transcendental approach*, *product-based approach*, *user-based approach*, *manufacturing-based approach*, dan *value-based approach*. *Transcendental approach* memandang mutu sebagai innate excellence, yaitu sesuatu yang secara intuitif bisa dipahami, namun nyaris tidak mungkin dikomunikasikan, contohnya cinta, benci atau kepribadian yang menawan. *Product-based approach* mengasumsikan bahwa mutu merupakan karakteristik, komponen, atau atribut obyektif yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam hal mutu mencerminkan perbedaan dalam jumlah berapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Semakin banyak atribut yang dimiliki sebuah produk atau merek, semakin bermutu produk atau merek bersangkutan. Contoh pada dunia pendidikan yaitu atribut spesifik untuk sebuah gelar kesarjanaan, misal spesifikasi keilmuan, keahlian, keterampilan tambahan, biaya pendidikan, dan lainnya.

*User-based approach* didasarkan pada pemikiran bahwa mutu tergantung pada orang yang menilainya (*eyes of the beholder*), sehingga produk yang paling memuaskan prefensi seseorang (*maximum satisfaction*) merupakan produk bermutu tinggi. Perspektif yang bersifat subyektif dan demand-oriented ini juga menyatakan bahwa setiap pelanggan memiliki kebutuhan dan keinginan masing-masing yang berbeda satu sama lain, sehingga mutu bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya. Akan tetapi, produk yang dinilai bermutu baik oleh individu tertentu belum tentu dinilai sama oleh orang lain. Contoh dibidang pendidikan yaitu sekolah-sekolah berlatar belakang agama diminati oleh masyarakat tertentu, tetapi terdapat masyarakat yang menyekolahkan anak-anaknya disekolah umum.

*Manufacturing-based approach* didasarkan pada pemikiran bahwa mutu cenderung bersifat *operations-driven*. Standar-standar mutu ditentukan oleh institusi, bukan oleh konsumen yang menggunakan produk/jasa. Sementara *value-based approach* memandang mutu dari aspek nilai (*value*) dan harga (*price*). Contohnya pendidikan murah bermutu berbeda dengan pendidikan mahal bermutu.

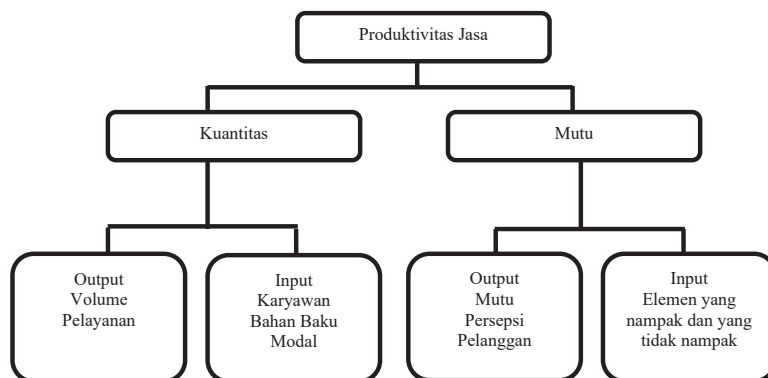
Seperti diungkapkan di atas, bahwa mutu layanan pendidikan dapat dilihat melalui berapa aspek, yaitu layanan kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan/siswa, pendidik dan tenaga pendidikan, keuangan, sarana prasarana, dan peran serta masyarakat. Maka, untuk mengetahui mutu masing-masing layanan tersebut kita dapat mengetahuinya dari komponen-komponen yang ada dari masing-masing aspek tersebut.

Dimensi mutu memang beragam, terutama terkait juga dengan pelayanan jasa, termasuk pendidikan, yang polanya mungkin bisa berbeda-beda. Menurut Garvin (1986) dalam Ariani (2009), dimensi mutu pada sektor jasa antara lain: (1) *Communication*, yaitu komunikasi atau hubungan antara penerima jasa dengan pemberi jasa; (2) *Credibility*, yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa; (3) *Security*, yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan; (4) *Knowing the customer*, yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa; (5) *Tangibles*, yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus dapat diukur atau dibuat standarnya; (6) *Reliability*, yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji pada penerima jasa; (7) *Responsiveness*, yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa; (8) *Competence*, yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam perusahaan untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa; (9) *Acces*, yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak pelanggan atau penerima jasa; dan (10) *Courtesy*, yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal.

Aspek pelayanan pendidikan sulit dilakukan pengukuran mutunya karena bersifat subyektif. Berbeda dengan layanan yang lain, banyak variabel yang menentukan mutu layanannya. Walaupun dalam pendidikan dikenal produk sebagai hasil dari prosesnya, tetapi produk tersebut bukan barang dan tidak statis, produk tersebut merupakan manusia yang dinamis. Selain produk, pengukuran mutu pendidikan juga dapat dilihat melalui input dan prosesnya. Dampak pendidikan juga sering dilakukan untuk melihat sejauh mana pendidikan memiliki manfaat bagi siswa dan masyarakat secara luas.

Pelayanan pendidikan dikategorikan sebagai bentuk pelayanan jasa, dari lembaga pendidikan kepada siswa, orang tua, masyarakat dan lembaga pemakai lulusannya. Vorurinen et al. (1998) dalam Ariani (2009) memperkenalkan pendekatan mutu

humanistik yang menekankan pada pelanggan, personil, kepemimpinan, dan budaya dan pendekatan teknik yang berkaitan dengan manajemen operasional, statistik, dan metode pengukuran. Model produktivitasnya pelayanannya tampak pada Gambar 6.6.



**Gambar 10.6** Isi Produktivitas Pelayanan

Gambar 10.6, jika diaplikasikan pada sektor pendidikan mutu pelayanan dapat diukur melalui dua sisi yaitu sisi kuantitas pendidikan dan mutu pendidikan di sisi lainnya. Kuantitas pendidikan dapat dilihat misalnya melalui input pendidikan, seperti pendidik, siswa, buku, alat, biaya rutin fisik dan lain-lain. Sementara mutu pendidikan dapat dilihat melalui tingkat pencapaian, hasil belajar, sikap, tingkah laku, dan persamaan. Secara rinci hal tersebut akan dibicarakan lebih lanjut.

### Mengukur Mutu Layanan dari Indikator-Indikator Pendidikan

Indikator pendidikan merupakan seperangkat data statistik yang tersusun secara sistematis mengenai aspek-aspek tertentu dan diolah sedemikian rupa sehingga dapat memberikan penilaian. Penilaian ini dapat dijadikan informasi mengenai mutu layanan pendidikan. Mutu layanan tersebut dapat dilakukan melalui empat teknik.

Teknik-teknik yang dimaksud yaitu: (1) Suatu indikator dapat diperbandingkan dengan suatu standar atau kriteria ideal tertentu. Misalnya, standar nasional pendidikan sebagai patokan, di sekolah dasar rasio siswa: guru yang ideal yaitu 32:1. Melalui kriteria ini dapat dinilai apakah rasio siswa/guru dalam sebuah sistem pendidikan tergolong ideal atau tidak; (2) Suatu indikator dapat dibandingkan dengan dirinya sendiri sepanjang waktu, melaluiinya dapat dilihat bagaimana perkembangannya. Validitas dari pengukuran ini juga tergantung dari sejauh mana aspek dari sektor yang diukur berkembang. Misalnya, jika latar belakang pendidikan guru telah meningkat dibanding masa sebelumnya, tetapi teknologi berkembang lebih pesat maka tidak bisa

dinilai bahwa kondisi pendidikan telah menjadi baik; (3) Indikator dapat dibandingkan antardaerah, antarwilayah, dan antarnegara. Suatu hal yang perlu diperhatikan yaitu bahwa perbandingan tersebut harus mempertimbangkan pula aspek-aspek perbedaan dalam sistem pendidikan, kurikulum, dan sebagainya; dan (4) Membandingkan dengan indikator lainnya. Misalnya membandingkan peranan antara rasio siswa/guru dengan jumlah kurikulum up-grading bagi guru-guru dalam rangka menghasilkan peningkatan prestasi siswa. Teknik ini disebut *cost effectiveness analysis*. Caranya yaitu dengan menghitung korelasi antara tiap indikator dengan prestasi siswa, kemudian menghitung manfaat dari perubahan tiap indikator terhadap prestasi siswa dalam bentuk uang. Misalnya pengurangan satu unit dari rasio siswa/guru akan makan biaya (rupiah) dan akan meningkatkan prestasi siswa sebanyak berapa (persen); sedangkan biaya yang sama untuk kursus guru akan meningkatkan prestasi siswa sebanyak berapa (persen).

Model indikator pendidikan yang dikembangkan Balitbang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terdiri dari empat bagian yaitu: model indikator masukan pendidikan, model indikator proses pendidikan, model keluaran pendidikan, dan model indikator dampak pendidikan.

### **Model Indikator Masukan Pendidikan**

Model indikator masukan pendidikan dikelompokkan ke dalam berapa karakteristik dari masukan pendidikan, yaitu, karakteristik siswa, karakteristik pendidik/guru, karakteristik sarana dan prasarana, dan karakteristik pendanaan. Model indikator masukan masukan biasanya disebut dengan analisis internal. Sedangkan untuk melengkapi data analisis internal tersebut dibutuhkan analisis eksternal.

Analisis eksternal difokuskan pada lingkungan yang mana capaian pendidikan tersebut berada dan meliputi perkembangan penduduk usia sekolah yang menentukan kebutuhan masyarakat akan pendidikan, dimana tingkat kemiskinan juga memengaruhi kemampuan masyarakat untuk menyekolahkan anak mereka. Selain itu, pelbagai kebijakan yang berpengaruh terhadap pendidikan dan nilai-nilai yang berkembang di masyarakat yang berhubungan dengan pendidikan juga dipelajari.

Analisis internal ini berkaitan dengan layanan pendidikan kabupaten/kota dan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena gambaran ini menjadi landasan rancangan program, maka gambaran ini harus sejelas mungkin sehingga program yang disusun benar-benar mengarah pada kebutuhan-kebutuhan bidang pendidikan.

## 1. Analisis Karakteristik Siswa

Berikut ini merupakan model yang dikembangkan oleh program DBE USAID berkenaan dengan analisis karakteristik siswa.

### a. Analisis Eksternal Kondisi Siswa

Ada dua jenis data yang penting bagi analisis eksternal. Pertama, data penduduk, khususnya anak usia pra sekolah dan usia sekolah. Pertanyaan kuncinya disini ialah: “Apakah lima tahun ke depan jumlah siswa akan meningkat, tetap, atau menurun?” Kedua ialah data yang berkaitan dengan kemiskinan yang digunakan untuk menentukan tindakan lebih lanjut bagi peningkatan penyelenggaraan pendidikan secara umum (akses, pemerataan dan mutu). Pertanyaan kuncinya disini ialah: “Apakah rendahnya akses dan mutu pendidikan disebabkan oleh adanya hambatan biaya untuk menyekolahkan anak?”

Data penduduk, pada bagian ini kita akan memproyeksikan jumlah penduduk berdasarkan kelompok usia sekolah (1-6, 7-12, 13-15, dan 16-18 tahun) hingga lima tahun ke depan. Untuk keperluan analisis tingkat kabupaten/kota, dapat dirinci menurut kecamatan. Catatan: Harus disadari bahwa usia anak pra sekolah yang dipakai di sini adalah antara 1-6 tahun. Karena sebagian anak usia 6 tahun sudah bersekolah, jumlah yang dicantumkan di sini akan lebih besar dari pada jumlah anak yang akan bersekolah. Bila kita mempunyai estimasi jumlah anak usia sekolah, kita perlu membandingkannya dengan jumlah populasi sekolah sekarang. Pertanyaan kuncinya adalah: “Apakah dalam lima tahun ke depan jumlah murid akan meningkat, tetap, atau mundur?” Jawaban atas pertanyaan ini akan menunjukkan indikasi awal tingkat kecukupan prasarana sekolah. Jika populasi sekolah di masa depan menurun, prasarana saat ini akan cukup. Jika populasi meningkat, maka harus dilihat apakah masih ada kapasitas yang belum dimanfaatkan di sekolah yang ada. Dalam kondisi seperti itu, jika tidak ada lagi, mungkin tambahan prasarana sekolah baru dibutuhkan.

Indeks Kemiskinan, ada berapa alternatif cara untuk menghitung indeks kemiskinan. Salah satu cara yaitu memakai data BKKBN. Cara perhitungannya yaitu berikut ini:

Apakah tingkat kesejahteraan penduduk meningkat, menurun atau stabil? Hal ini dapat dilihat dari perkembangan indeks kemiskinan penduduk selama tiga tahun terakhir. Indeks kemiskinan digambarkan pada tingkat kabupaten/

kota, kecamatan, dan desa/kelurahan. Pada tingkat kabupaten, menunjukkan posisi kabupaten/kota dalam provinsi.

b. Analisis Internal

Analisis internal mencakup semua program seperti rincian di atas dan distrukturkan sebagaimana pada mayoritas program berikut. Pertama, mulai dengan data tingkat kabupaten/kota dan melihat apakah keadaan telah membaik, tetap sama atau merosot selama tiga tahun terakhir. Inilah yang disebut dengan analisis kecenderungan. Dengan informasi ini kita memperoleh gambaran pertama tentang tingkat keseriusan masalah. Misalnya, apakah tingkat transisi menjadi lebih baik, tetap sama atau merosot. Kedua, ambil data tingkat kabupaten/kota untuk tahun terakhir, dan bandingkan angka ini dengan rata-rata provinsi. Ini menggambarkan posisi kabupaten terhadap kabupaten/kota lain bandingkan angka ini dengan standar yang berlaku, seperti SPM, dan/atau sasaran provinsi dan nasional. Ini akan menggambarkan sejauhmana kinerja kabupaten/kota memenuhi SPM dan sasaran provinsi dan/atau nasional. Ketiga, kita mulai melihat situasi secara lebih detail dengan memecah data agregatif tingkat kabupaten/kota. Untuk akses kita melihat kinerja di tingkat desa atau kecamatan dan mengidentifikasi desa atau kecamatan yang APK nya rendah, kita melihat kinerja sekolah dan identitas sekolah dengan kinerja rendah pada area tertentu: misalnya sekolah-sekolah dengan tingkat kelulusan rendah atau tingkat mengulangnya tinggi. Keempat, kita perlu mengetahui lebih banyak, seperti: Bagaimanakah tingkat kemiskinan di kecamatan dengan tingkat transisi rendah? Di mana sekolah-sekolah dengan kinerja rendah berada: di daerah perkotaan, perdesaan atau di daerah terpencil? Sekolah umum atau sekolah keagamaan? Sekolah negeri atau sekolah swasta?

## E. Analisis Ekonomi Pendidikan

Bagian ini dipaparkan mengenai ekonomi pendidikan dari sudut pandang keilmuannya. Sebelum membahas lebih lanjut mengenai ekonomi pendidikan, didiuraikan terlebih dahulu pengertian ekonomi yang menjadi landasannya. Samuelson (1980) mendefinisikan ekonomi sebagai berikut: *Study of how people and society end up choosing, with or without the use of money, to employ scarce productive resources that could have alternative uses-to produce various commodities and distribute them for consumption,*

*now or in the future, among various persons and groups in society. Economics analyzes the costs and the benefits of improving patterns of resource use.*

### **Sudut Pandang Ilmu Ekonomi Pendidikan**

Samuelson memberi pengertian ilmu ekonomi sebagai studi mengenai cara manusia dan masyarakat menentukan atau menjatuhkan pilihannya, dengan atau tanpa menggunakan uang untuk menggunakan sumber-sumber produktif yang langka yang dapat mempunyai penggunaan-penggunaan alternatif, untuk memproduksi pelbagai barang serta membagikannya untuk dikonsumsi, baik untuk waktu sekarang maupun yang akan datang, kepada pelbagai golongan dan kelompok di alam masyarakat. Ilmu ekonomi itu menganalisis besarnya biaya-biaya serta keuntungan-keuntungan yang terjadi karena adanya perbaikan di dalam pola alokasi sumber-sumber.

Sudut pandang dan titik tekan ilmu ekonomi terus mengalami perubahan dan penyempurnaan. Merkantilisme melalui tokoh utamanya Thomas Mun (1571-16741) memandang kegiatan ekonomi sebagai suatu *zero-sum game*, di mana keuntungan akan didapatkan satu pihak diimbangi defisit pihak lain. Sebaliknya, Adam Smith memandang ekonomi sebagai *positive-sum game* dimana semua mitra yang terlibat usaha dapat memperoleh manfaat jika mereka melakukan spesialisasi dalam produksi di mana mereka memiliki keunggulan absolut (Dong-Sun Cho, dkk, 2003:3). Ilmu ekonomi dijadikan landasan teori pembangunan (Faqih, 2001, Kevin P. Clements, 1999; Budiman: 1995), politik ekonomi (Keraf, 1996), ekonomi pendidikan (Wahono, 2001; Fattah, 2000; Nurhadi, 1993), memperlihatkan jangkauan ilmu ekonomi yang luas, tapi dengan fokus utama adanya perubahan sosial. Perkembangan dan revisi ilmu ekonomi terus menerus dilakukan oleh banyak tokoh.

Paling tidak ada tiga kelompok besar teori ekonomi digolongkan, yaitu: pertama, teori modernisasi dan pembangunan dengan tokohnya antara lain Adam Smith, Rostow, McClelland; kedua, paradigma dan teori kritik perubahan sosial dengan tokohnya antara lain Marx, Cordosa dan Faletto; dan ketiga, paradigma dan teori alternatif perubahan sosial, golongan ini didorong oleh gerakan feminisme, analisis gender dan teologi pembebasan (Faqih, 2001). Ketiganya membicarakan perubahan sosial dan paradigma pembangunan serta bagaimana kegiatan ekonomi dimanipulasi untuk bergerak menuju kesejahteraan masyarakat.

Teori-teori ekonomi yang sering digunakan dalam pendidikan meliputi berapa teori dalam disiplin ilmu ekonomi. Berapa teori tersebut yaitu teori barang, teori mekanisme pasar, teori utilitas, teori biaya, teori efisiensi, dan teori fungsi produksi.



Ada batasan tertentu pada sebuah institusi, Fattah (2000) membuat sebuah batasan, bahwa permasalahan semua lembaga, baik yang bersifat ekonomi maupun lembaga sosial pada dasarnya dihadapkan pada tiga masalah pokok, yaitu; (1) Komoditas apa yang harus dihasilkan dan berapa banyak, kapan harus diproduksi, apakah sekarang atau sekian tahun yang akan datang?; (2) Bagaimana komoditas itu harus diproduksi? Dengan perkataan lain, siapa yang melakukan produksi, dengan cara bagaimana?; dan (3) Untuk siapa komoditas itu dihasilkan? Siapa yang akan memanfaatkannya dan bagaimana mendistribusikan?

Ekonomi pendidikan sebagai sebuah disiplin ilmu tidak bisa lepas dari ilmu ekonomi. Paparan sebelumnya di atas memperlihatkan ekonomi, biaya, dan pembangunan banyak memengaruhi corak perkembangan ekonomi pendidikan. Pendidikan sendiri memiliki watak khas yang berbeda dengan disiplin ilmu lainnya, uraian di bawah ini akan menguraikan ekonomi dalam praktek pendidikan.

Ekonomi pendidikan merupakan salah satu cabang dari ilmu ekonomi (Blaug, 1970, 1985; Woodhal, 1985), yang selain berusaha menghubungkan antara pendidikan dan ekonomi pada masa awal perkembangannya di tahun 1960 (Schultz, in Karabel & Halsey, 1977), sekarang telah berkembang menjadi penerapan prinsip-prinsip ekonomi untuk menganalisis kegiatan pendidikan (Woodhall, 1985; Cohn, 1979).

Cohn (1978) memberikan pengertian mengenai ekonomi pendidikan sebagai berikut: *The economic of education is the study of how men and society choose, with or without the use of money, to employ scarce productive resources to produce various types of training, the development of knowledge, skill, mind, character, and so forth – especially by formal schooling – over time and to distribute them, now and in the future, among various people and group in society.*

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa ekonomi pendidikan adalah studi bagaimana individu dan masyarakat memilih, dengan atau tidak menggunakan uang, kesempatan sumber daya yang terbatas untuk memproduksi pelbagai jenis pelatihan, pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, karakter, dan selanjutnya – terutama pendidikan formal – dengan waktu yang panjang dan mendistribusikan semua itu, sekarang dan masa mendatang, untuk bermacam-macam individu dan kelompok dalam masyarakat.

Pengertian di atas sejalan dengan yang diungkapkan Nurhadi (1993) bahwa pada hakikatnya analisis ekonomi pendidikan yang berasal dari analisis ekonomi bersumber kepada asumsi bahwa sumber daya (*resources*) itu langka (*scarce*) bila dikaitkan dengan keinginan dan kebutuhan manusia yang berkembang terus. Kelangkaan relatif semacam ini mengandung makna bahwa setiap penggunaan sumber daya, memerlukan suatu



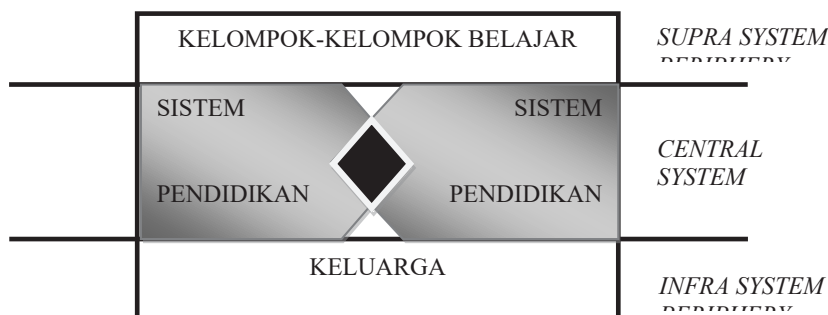
pemilihan yang cermat dari sekelompok kemungkinan pilihan yang terbatas. Apabila salah satu alternatif dipilih, maka kemungkinan alternatif berharga yang lain harus dilepas, dan hal ini mengandung “*oportunity cost*”. Cohn (1978) mengatakan *In essence, then, the economics of education id concerned with (1) The proces by which education produced; (2) The distribution of education among competing groups and individual; and (3) Questions regarding how much should be spent by society (or any of its component individual) on educational activities, and what types of educatonal activities should be selected.*

Isu-isu utama dalam ekonomi pendidikan oleh Cohn (1978) dikelompokkan dalam; (1) *Identification and measuremen of the economic value of education*; (2) *The allocation of resources in education*; (3) *Teachers salaries*; (4) *The finance of education*; and (5) *Educational planning*.

Ekonomi pendidikan menurut De Serpa (Nurhadi,1983) mempunyai dua macam tujuan, yaitu: tujuan positif dan tujuan normatif. Tujuannya yang positif, ekonomi pendidikan berusaha mendeskripsikan, mengelompokkan, menjelaskan dan memprediksikan gejala-gejala dalam dunia pendidikan. Istilah normatif pada hakikatnya menunjuk adanya standar. Standar yang digunakan dalam ekonomi pendidikan adalah efisiensi. Dalam ekonomi pendidikan, efisiensi ekonomik atau efisiensi alokatif (*allocative/economic efficiency*), yaitu upaya meningkatkan efisiensi dengan cara mengalokasikan kembali sumber daya yang ada.

## Ekonomi Pendidikan dan Ekonomi Pembangunan

Pendidikan dan pembangunan merupakan dua kata yang memiliki keterkaitan yang erat. Pendidikan semestinya mampu meningkatkan kemampuan pembangunan bangsa secara terus menerus. Pendidikan juga semestinya dapat menjamin proses peningkatan kemampuan pembangunan secara terus menerus. Indikator-indikator pembangunan dapat juga dijadikan sebagai ukuran keberhasilan sistem pendidikan.



Buku ini tidak diperjualbelikan.

### Gambar 10.7 Sistem Pendidikan Pendukung Pembangunan

Pendidikan perlu mendukung pembangunan bangsa, Buchori (1994) mengatakan bahwa dalam sistem pendidikan yang mendukung kemampuan pembangunan bangsa, maka sistem harus saling berhubungan secara fungsional. Pada satu pihak harus ada hubungan antara bagian-bagian sentral dengan bagian-bagian perifer, sedangkan pada lain pihak harus ada hubungan antara sistem pendidikan formal sebagai *centrum* yang satu dengan sistem pendidikan non-formal sebagai *centrum* yang lain. Penjelasan tersebut dapat di lihat pada Gambar 10.7.

Terdapat diskursus dengan kata pembangunan, Faqih (2001) menyatakan, bahwa kata ‘pembangunan’ adalah sebuah *discourse*, suatu pendirian, atau suatu paham, bahkan merupakan suatu ideologi dan teori tentang perubahan sosial. Pandangan ini menilai konsep pembangunan sendiri bukanlah kata yang bersifat netral, melainkan suatu ‘aliran’ dan keyakinan ideologis dan teoritis serta praktek mengenai perubahan sosial. Dengan demikian, dalam pengertian ini pembangunan tidak diartikan sebagai kata benda belaka, tetapi sebagai aliran dari suatu teori perubahan sosial. Menurut Rashidi (2002) pembangunan tidak sekedar hanya menjadi *self-projected reality* yang kemudian menjadi acuan pembangunan, tetapi pembangunan juga seringkali menjadi semacam *ideology of developmentalism*.

Ekonomi pendidikan terkait dengan ekonomi pembangunan (Nurhadi, 1993). Teori pembangunan (*developmentalism*) sering dipadankan dengan teori perubahan sosial. Ekonomi, lebih-lebih ekonomi pendidikan sangat berkaitan dengan pembangunan ini. Vaizey (1987) menyimpulkan bahwa bukan jumlah investasi merupakan kunci pembangunan melainkan penggunaannya. Kecepatan disatukannya gagasan-gagasan dan teknik produksi baru ke dalam modal fisik, menentukan kecepatan kemajuan secara keseluruhan. Inilah yang merupakan satu sumbangan yang nyata yang diberikan oleh pendidikan terhadap perkembangan ekonomi, sebab dari pendidikan tinggi dan lembaga risetlah keluarnya ide dan teknik baru itu. Secara konvensional, menurut Moeljarto (1996), pembangunan sering diartikan investasi *human capital* sejalan dengan investasi *physical capital*. Cakupan pembangunan sumber daya manusia (investasi *human capital*) ini meliputi pendidikan dan latihan, kesehatan, gizi, penurunan fertilitas, dan pengembangan *enterpreneurial* – yang semuanya bermuara pada peningkatan produktivitas manusia.

Amich Alhumami (2004) mengungkapkan secara gamblang betapa kuatnya hubungan antara pendidikan dan pembangunan ekonomi. Pendidikan sebagai medium bagi proses transmisi teknologi dianggap sebagai pendorong pembangunan ekonomi. Kesimpulan akhir artikel ini, secara implisit, menekankan pada pembenahan pendidikan

tinggi dan meminta peran pemerintah yang lebih besar dalam alokasi pembiayaan pendidikan tinggi.

Disiplin ekonomi pembangunan sendiri mengalami banyak perubahan, indikator sosial telah menggantikan GNP yang digunakan sebagai indikator utama dianggap mempunyai banyak kelemahan. Kelemahan yang sering dikemukakan adalah tidak memasukkan produksi yang tidak melalui pasar seperti dalam perekonomian subsistem, jasa ibu rumah tangga, transaksi barang bekas, kerusakan lingkungan, dan masalah distribusi pendapatan (Mudrajat, 1997). Tahun 1970 UNSRID (*United Nations Research Institut on Social Development*) mengembangkan indikator sosial-ekonomi, Morris D. Morris memperkenalkan Physical Quality Life Index (PQLI), dan upaya terbaru dalam menganalisa perbandingan status pembangunan sosial-ekonomi UNDP menerbitkan seri tahunan dalam publikasi berjudul Human Development Reports.

Human Development Reports yang diterbitkan sejak tahun 1990, adalah penyusunan dan perbaikan Human Development Index (HDI). HDI merangking semua negara atas 3 tujuan atau produk pembangunan, yaitu: (1) usia panjang yang diukur dengan tingkat harapan hidup; (2) pengetahuan yang diukur dengan rata-rata tertimbang dari jumlah orang dewasa yang dapat membaca; dan (3) penghasilan yang diukur dengan pendapatan per kapita *riil* yang telah disesuaikan, yaitu disesuaikan menurut daya beli mata uang masing-masing negara dan asumsi menurunnya *utilitas marginal* penghasilan dengan cepat.

Kontribusi pendidikan dalam ukuran keberhasilan pembangunan (pertumbuhan) menjadi faktor yang menentukan, ini tidak lain karena kedudukan strategis pendidikan bagi sebuah negara. Cohn (1978) menunjukkan empat proses keterkaitan pertumbuhan dengan pendidikan, yaitu: (1) *Development of general millieu favorable to economic progress*; (2) *Complementary resources for factors which are relatively plentiful and substitute for comparatively scare factors*; (3) *Capacity underscores the durability of educational investment*; and (4) *Education is an alternative to consumption, private investement in non-human capital, or government outly for other than educational ends*.

Pembangunan perlu menempatkan manusia atau warga masyarakat dalam kedudukan sentral, dan menempatkan lingkungan sebagai satu sistem dengan manusia sebagai pusatnya (Muhadjir, 1987). Pendidikan dalam pembahasan ini akan digunakan sebagai pendasaran dalam pembangunan (perubahan sosial), terutama bagaimana memandang dan memperlakukan manusia.

Kebutuhan akan pendidikan menjadi satu hal yang tidak terelakkan pada setiap fase sejarah peradaban manusia. Bahwa pendidikan sangat dibutuhkan menjadi pendapat

setiap individu, masyarakat, dan bangsa-bangsa beradab di setiap bangsa-negara. Russell (1993) menganggap walaupun pendidikan merupakan proposisi yang selalu diperdebatkan oleh sebagian orang yang penilaian-penilaiannya patut dihormati, mereka yang menentang pendidikan berbuat demikian berdasarkan alasan bahwa pendidikan tidak dapat mencapai tujuan yang dinyatakannya. Dari hal tersebut banyak melahirkan pandangan yang berbeda tentang pendidikan, sama seperti banyaknya pandangan yang berbeda mengenai keberadaan dan sifat hakikat manusia.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Seperti definisi dalam UU Sisidiknas, pengertian pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.

### Biaya dalam Pendidikan

Masalah pokok ekonomi sangat erat berkaitan dengan biaya sebagai sebuah konsep umum. Masalah-masalah tersebut meliputi: (a) Komoditas apa yang harus dihasilkan dan berapa banyak, kapan harus diproduksi, apakah sekarang atau sekian tahun yang akan datang?; (b) Bagaimana komoditas itu harus diproduksi? Dengan perkataan lain, siapa yang melakukan produksi, dengan cara bagaimana?; dan (c) Untuk siapa komoditas itu dihasilkan? Siapa yang akan memanfaatkannya dan bagaimana mendistribusikan? J. Hallak (1985) memperlihatkan bahwa konsep biaya ini mulai berlaku dalam produksi barang atau jasa. Hubungan biaya dengan produksi ini berlaku dalam konteks: (a) Biaya dapat dikemukakan dalam bentuk uang atau moneter lainnya; dan (b) Biaya memengaruhi transaksi ekonomi yang khusus: produsen, penjual, pembeli, konsumen, dan sebagainya. Jadi, jika seorang pemilik faktor produksi menyerahkan faktor tersebut kepada seorang produsen, maka bagi si pemilik akan berupa, 'hilangnya pemakaian' (*consumption forgone*), sedangkan si produsen memperoleh biaya yang tepat dan dapat terukur, terdiri dari upah, bunga, ongkos-ongkos, dan sebagainya.

Topik dalam ekonomi pendidikan, seperti yang diakui Nurhadi (1993:6), yang menarik adalah menganalisis biaya pendidikan. Topik ini menarik Karena hampir setiap bangsa mengalami masalah kenaikan biaya pendidikan yang terus menerus. Secara garis besar analisis biaya pendidikan yang sering digunakan, yaitu: teori ekonomi mikro tentang klasifikasi dan profil biaya produksi, teknik analisis *cost benefit*, efisiensi alokasi

biaya pendidikan, dan analisis yang tertarik kepada pertanyaan siapa yang membiayai pendidikan, siapa yang menikmati, dan bagaimana supaya adil dan merata.

Hasil penelitian Fattah (2000) menyimpulkan hasil penelitiannya, bahwa ada keterkaitan biaya dan mutu proses dan mutu hasil belajar. Mutu proses suatu lembaga pendidikan akan sangat ditentukan oleh faktor pembiayaan pendidikan, baik dalam besarnya, pengalokasian yang tepat, maupun pemanfaatan realisasi biaya yang mengarah kepada kebutuhan proses pembelajaran. Kemampuan pengelolaan mutu guru, mutu alat, mutu bahan, dan mutu siswa akan berkaitan satu sama lain dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan. Ketersediaan komponen-komponen tersebut akan menciptakan kondisi yang baik untuk proses pembelajaran dan pada gilirannya akan berpengaruh dan memberikan kontribusi pencapaian prestasi belajar siswa.

Penelitian Fuller dan Clarke ( McMahon,et al., 2001) menemukan input-input berikut yang memiliki pengaruh yang sangat signifikan pada prestasi anak didik di negara-negara berkembang. Input-input pendidikan tersebut meliputi biaya per siswa, perbandingan siswa dengan guru, buku teks, buku tambahan, alat bantu mengajar, bangku, mutu fasilitas, perpustakaan sekolah, program pemberian makanan, lama pendidikan pendidik, pengetahuan pendidik terhadap pelajaran, pengalaman pendidik, dan waktu pengajaran. Fattah (2000) menyimpulkan komponen biaya pendidikan yang berkontribusi secara signifikan terhadap mutu proses dan mutu hasil belajar yaitu gaji/kesejahteraan guru, biaya pembinaan profesional guru, biaya pengadaan bahan pelajaran, biaya pembinaan siswa, dan biaya pengelolaan sekolah.

**Pengukuran Ekonomi Pendidikan**

Pengukuran ekonomi pendidikan sangat erat berkaitan dengan input sumber daya yang digunakan. Konsep ekonomi yang digunakan yaitu optimalisasi input sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Wijatno (2009) mengatakan sumber daya input pendidikan dapat berupa pendidik, pegawai, gaji, peralatan jasa, dan sebagainya.

**Tabel 10.2** Pengukuran Ekonomi Pendidikan

No	Program/ Kegiatan	Input Rencana (Rp)	Input Realisasi (Rp)	Pencapaian Kinerja Ekonomi (%)	Makna Kualitatif	Skor Ekonomi
1	2	3	4	$5=(4:3) \times 100$	6	7

No	Program/ Kegiatan	Input Rencana (Rp)	Input Realisasi (Rp)	Pencapaian Kinerja Ekonomi (%)	Makna Kualitatif	Skor Ekonomi
1.	Biaya peningkatan kemampuan tenaga guru	4.216.888	3.538.547	84	Sangat ekonomis	5
2.	Biaya pengadaan buku kurikulum	119.587.427	93.872.949	78	Sangat ekonomis	5
3.	Biaya penggunaan sistem informasi dalam menunjang pembelajaran	1.834.130	1.586.259	86	Sangat ekonomis	5

Pengukuran ekonomis dapat juga dilakukan dengan mengidentifikasi apakah masih terdapat biaya-biaya yang tidak diperlukan sehingga harus dihilangkan atau diminimalkan tanpa mengurangi kebutuhan yang diperlukan dan output yang dihasilkan.

Tabel 10.2 merupakan contoh pemanfaatan analisis ekonomi pendidikan pada sebuah perguruan tinggi. Pencapaian kinerja lembaga pendidikan dapat diukur melalui perbandingan antara input rencana dan input realisasi yang kemudian diberi makna kualitatif.

Terdapat 5 langkah dalam melakukan pengukuran ekonomi pendidikan. Langkah-langkahnya terdiri dari: (1) Menentukan biaya input rencana pendidikan; (2) Menentukan biaya input realisasi pendidikan; (3) Menghitung persentase pencapaian kinerja ekonomi pendidikan melalui membagi biaya input realisasi dengan biaya input rencana pendidikan dan dikalikan 100; (4) Memberikan makna kualitatif (lihat tabel skala pencapaian kinerja ekonomi pendidikan); dan (5) Membuat skor ekonomi pendidikan.

Untuk menentukan skor ekonomis digunakan skala pencapaian kinerja ekonomi pendidikan. Skala tersebut berupa kedudukan dan peringkat (persentase) dari hasil analisis yang kemudian diberi makna skor. Tabel 10.3 memperlihatkan tentang hal tersebut.

**Tabel 10.3** Skala Pencapaian Kinerja Ekonomi Pendidikan

Skala (%)	Hasil	Skor
<90	Sangat Ekonomis	5
90–94.99	Ekonomis	4
95–99.99	Cukup ekonomis	3
100–105	Kurang ekonomis	2
>105	Tidak ekonomis	1

Tabel 10.3 memperlihatkan bahwa semakin kecil input realisasi dibandingkan dengan input rencana akan menjadikan semakin ekonomis. Begitu juga sebaliknya, semakin besar input realisasi dibandingkan dengan input rencana akan menjadikan semakin tidak ekonomis. Artinya, perlu ada usaha perbaikan tata kelola pendidikan dengan mengoptimalkan sumber-sumber yang ada jika menginginkan adanya pemanfaatan biaya pendidikan secara ekonomis.

## F. Analisis Efisiensi Pendidikan

Efisiensi pendidikan menunjukkan keterkaitan yang erat antara efisiensi sebagai sebuah konsep dengan ekonomi pendidikan dan biaya dalam pendidikan. Kajian efisiensi pendidikan menggunakan disiplin ilmu ekonomi sebagai landasannya, bahwa pendidikan merupakan salah satu faktor produksi yang memiliki keuntungan dan nilai ekonomis yang harus dipenuhi. J. Hallak (1985) menyatakan bahwa secara ekonomi, pemilik faktor produksi menyerahkan faktor tersebut kepada produsen, maka biaya bagi si pemilik akan berupa, hilangnya pemakaian (*consumption forgone*), sedangkan produsen memperoleh biaya yang tepat dan dapat trukur, terdiri dari upah, bunga, ongkos-ongkos dan sebagainya.

Sebagai produsen jasa pendidikan, sama halnya dengan bidang-bidang aktivitas lainnya, secara teoritis menimbulkan konsep biaya yang sama. Walaupun begitu, pendidikan sendiri memiliki sifat-sifat khusus yang berbeda dengan bidang produksi atau ekonomi lainnya. Coombs & J. Hallak (1985) menyatakan bahwa penerapan konsep biaya terhadap pendidikan mengungkapkan adanya tiga bentuk kesulitan yang melekat pada sifat aktivitas pendidikan itu sendiri dan terutama timbul dari: (a) definisi produksi pendidikan; (b) identifikasi transaktor ekonomi yang berhubungan dengan pendidikan; dan (c) kenyataan bahwa pendidikan mempunyai sifat-sifat pelayanan umum.

Pengertian efisiensi pendidikan tidak sama persis dengan konsep efisiensi pada bidang ekonomi atau produksi barang. Dalam proses produksi barang efisiensi dapat dikemukakan dalam bentuk uang atau bentuk moneter lain dan memengaruhi yang



terlibat didalamnya: produsen, penjual, pembeli, konsumen dan sebagainya. Istilah ini tersebut merupakan penggambaran teknis dalam proses produksi. Nurhadi (1988) menyatakan bahwa dalam proses produksi, efisiensi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana sesuatu produk yang diharapkan mencapai tingkat yang maksimal atas dasar suatu biaya input tertentu atau dimana biaya input ditekan seminimal mungkin dalam rangka menghasilkan suatu produk yang telah ditetapkan. Pengertian produksi barang tentu akan berbeda dengan produksi pendidikan yang memproses dan menghasilkan manusia terdidik.

Efisiensi pendidikan menggambarkan hubungan antara input dan output, atau antara masukan dan keluaran. Suatu sistem yang efisien ditunjukkan oleh keluaran yang lebih untuk sumber masukan (*resources input*). Efisiensi pendidikan artinya memiliki kaitan antara pendayagunaan sumber – sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai optimalisasi yang tinggi. Nurhadi (1988) menyatakan efisiensi dalam proses pendidikan akan dicapai apabila produk pendidikan yang telah ditetapkan itu dapat dicapai dengan biaya input yang minimal, atau produk pendidikan yang diperoleh secara maksimal didapat dengan biaya (input) yang telah ditetapkan. Proses pendidikan ini menurut Haryono (1994) dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu: (1) sebagai barang konsumsi ia menghasilkan output, dan (2) sebagai barang investasi ia menghasilkan outcomes.

Sama seperti kegiatan ekonomi lainnya konsep efisiensi pendidikan juga memperhitungkan biaya kesempatan (*opportunity cost*). Biaya kesempatan ini sering disebut *income forgone*, yaitu potensi pendapatan bagi siswa selama ia mengikuti penyelesaian pendidikan. Karena itu konsep efisiensi pendidikan lebih kompleks dari sekedar keuntungan, karena komponen biaya terdiri dari pelbagai jenis dan sifatnya. Biaya itu tidak sekedar berbentuk uang tetapi juga biaya kesempatan. Sebagai contoh, seorang lulusan SLTA yang tidak melanjutkan keperguruan tinggi karena suatu sebab, jika ia bekerja tentu akan memperoleh penghasilan dan jika ia melanjutkan besarnya pendapatan selama kurang lebih empat tahun kuliah di perguruan tinggi harus diperhitungkan.

Selain sering dihubungkan dengan keefektifan pendidikan, efisiensi pendidikan juga sering dihubungkan dengan mutu pendidikan dan efisiensi dengan pemerataan pendidikan (Nurhadi, 1988; Winarso, 2000; dan Haryono, 1994). Penelitian mengenai hal tersebut sebagian menunjukkan bahwa hasil balik pendidikan bisa diukur dengan apa yang diperoleh seseorang di satu pihak dan diperoleh negara di pihak lain. Hasil balik pribadi ditentukan dari jumlah keuntungan yang diperoleh seseorang sepanjang hidupnya. Keuntungan-keuntungan ini tidak hanya diukur dari produktivitas dan



penghasilan tetapi juga dari kesejahteraan hidup. Hasil balik bagi negara meliputi hal-hal seperti misalnya hasil pajak. Termasuk didalamnya adalah bahwa sebuah sistem pendidikan (lembaga pendidikan atau sekolah) juga dapat diukur hasil baliknya.

Sebagaimana sudah disebutkan di muka bahwa efisiensi pendidikan termasuk dalam kategori efisiensi ekonomik, sementara itu efisiensi pendidikan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu efisiensi eksternal dan efisiensi internal (Kaswarjono dkk, 1972; Simmons, 1980; Coombs & Hallak, 1987; dan Nurhadi, 1988).

### **Jenis-jenis Efisiensi Pendidikan**

#### **1. Efisiensi Eksternal Pendidikan**

Pengukuran efisiensi eksternal menggunakan outcomes untuk menghasilkan perbedaan tingkat efisiensi yang diperoleh (Nurhadi, 1993). Pengukuran outcomes dapat bervariasi tergantung pendekatan yang digunakan. Ada dua hal penting dalam menggunakan outcomes sebagai indikator efisiensi eksternal, yaitu identifikasi indikator dan atribut (Blaug, 1986). Identifikasi indikator berarti menetapkan, mendefinisikan dan mencari cara mengukur atribut adalah persoalan menetapkan hubungan sebab akibat antara proses pendidikan dengan outcomes serta faktor-faktor non pendidikan lainnya yang mungkin ikut memengaruhinya (Nurhadi, 1988).

Pengukuran outcomes dari suatu proses pendidikan biasanya berkisar pada: tingkat penerimaan pada jenjang pendidikan atau latihan yang lebih tinggi, keberhasilan studi ditingkat selanjutnya, keberhasilan memperoleh pekerjaan, penghasilan kerja, sikap dan tingkah laku, serta hasil sampingan lainnya (*externalities*).

Ada manfaat program pendidikan, Ahmed (1975) menjelaskan bahwa manfaat dalam konteks sosial ekonomi bagi individu dari suatu program pendidikan, adalah berupa perbaikan dalam hal: penghasilan, produktivitas, kesehatan, nutrisi, kehidupan keluarga, kebudayaan, rekreasi, dan peran serta kewarganegaraan.

Indeks penghasilan, data *cross sectional*, nilai marginal penghasilan kerja dan daya beli (*purchasing power*) merupakan indikator yang digunakan dalam kajian untuk mengukur efisiensi eksternal pendidikan. Teknik yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi eksternal dengan teknik analisis regresi ganda.

Sesuai dengan yang disarankan Nurhadi (1988), bahwa model analisis regresi ganda yang dibuat berdasarkan model fungsi produksi dengan outcomes sebagai variabel independennya. Berdasarkan model fungsi produksi tersebut estimasi

peranan pendidikan terhadap sesuatu outcomes dalam keadaan dikontrolnya dapat diperoleh dari angka koefisien (beta tak terstandar). Kemudian dengan membandingkan nilai moneter dari hasil outcomes yang diperoleh dengan besarnya biaya riil yang diperlukan untuk pendidikan, dapat diperoleh koefisien efisiensi eksternal pendidikan dalam menghasilkan outcomes yang telah ditetapkan.

## 2. Efisiensi Internal Pendidikan

Efisiensi internal pendidikan secara konseptual adalah suatu tingkat mutu di mana suatu lembaga pendidikan dapat mendayagunakan sumber-sumber seoptimal mungkin untuk menghasilkan keluaran yang sebesar-besarnya. Efisiensi internal lebih cenderung disebut *allocative efficiency*, karena menyangkut pendayagunaan atau alokasi sumber-sumber pendidikan (sarana dan prasarana seoptimal mungkin dengan jalan menghindari pemborosan (Boediono, 1992). Nurhadi (1988) mendefinisikan efisiensi internal sebagai sebuah tingkat efisiensi dalam sistem internal pendidikan dalam mengalokasikan input pendidikan untuk menghasilkan output yang tinggi.

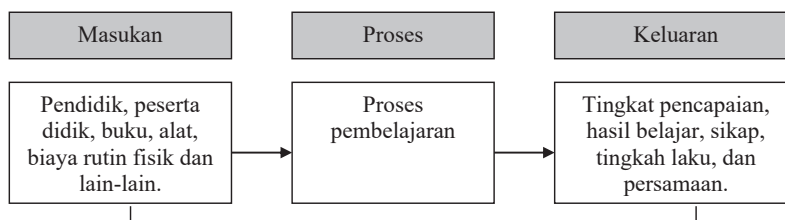
Sistem pendidikan dinilai memiliki efisiensi internal jika dapat menghasilkan output yang diharapkan dengan biaya minimum. Dapat pula dinyatakan bahwa dengan input tertentu dapat memaksimalkan output yang diharapkan (Fattah, 2000). Sedangkan untuk menilainya dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara seleksi di dalam putaran-putaran (*cycles*) pendidikan dan seleksi diantara putaran. Tingginya angka *retensi* (penyimpanan) di dalam putaran-putaran pendidikan merupakan indikator yang diperlukan untuk mengetahui efisiensi internal.

Pengertian efisiensi internal di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat efisiensi internal pendidikan akan semakin tinggi jika biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan output semakin kecil. Untuk menekan biaya seminimal mungkin dibutuhkan efisiensi biaya pada saat proses pendidikan. Dampak yang timbul dalam proses pendidikan merupakan salah satu indikator untuk menghitung efisiensi internal pendidikan. Analisis sistem pendidikan (input, proses dan output) dapat dilakukan dengan menghitung tingkat efisiensi internal dan dapat pula dilakukan antarsistem tersebut. Analisis efisiensi internal tersebut dapat digunakan untuk menemukan sebab-sebab timbulnya inefisiensi internal pendidikan

Inefisiensi internal pendidikan dapat ditimbulkan oleh beberapa hal. Haryono (1994), Juoro (1990), dan World Bank (1980) menyebutkan bahwa inefisiensi internal pendidikan disebabkan oleh kurikulum yang tidak tepat, siswa yang kurang

gizi, para pendidik yang tidak memenuhi syarat dan juga lingkungan pendidikan yang tidak mendukung. Akan tetapi, penyebab utamanya adalah masalah sosial ekonomi.

Pendekatan efisiensi internal yang sering juga disebut pendekatan manfaat biaya ini sama dengan hukum pasar. Prinsip sederhananya, pendidikan memerlukan biaya tertentu dan tujuannya adalah mengukur hasilnya. Jadi pengertian pendekatan ini adalah manfaat dari biaya yang dikeluarkan atau pendekatan hasil balik. Untuk menghasilkan output pendidikan sesuai tujuan dengan biaya sekecil mungkin diperlukan pelbagai upaya kebijakan. Tjiptosasmito (1976) menyatakan bahwa sistem pendidikan memiliki hubungan dengan masyarakat dan lazimnya dalam analisis terhadap pendidikan tersebut harus melibatkan tiga komponen: (a) lembaga pendidikan itu mengubah mutu pribadi; (b) pribadi yang telah berubah mutunya itu meninggalkan lembaga pendidikan, kemudian memasuki lembaga sosial-ekonomi; dan (c) lembaga sosial-ekonomi berkembang karena memiliki mutu yang baru.



**Gambar 10.8** Konsep Efisiensi Internal Pendidikan

Secara teknis efisiensi internal dapat dikatakan sebagai rasio output terhadap biaya riil dari kombinasi input. Kombinasi ini dapat digambarkan sebagai berikut, pada Gambar 10.8, yang memperlihatkan bahwa efisiensi internal dapat diukur dengan output pendidikannya. Pengukuran atau indikator output yang digunakan akan menjadi kunci dalam menghitung tingkat efisiensi dari suatu program pendidikan. Kesimpulannya, efisiensi internal pendidikan merupakan perbandingan antar output dengan kombinsi input pendidikan (misalnya dari kombinasi biaya *riil* pendidikan).

a. Indikator Pendidikan sebagai Indikator Efisiensi Internal Pendidikan

Indikator pendidikan merupakan seperangkat data statistik yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan penilaian secara ringkas dan menyeluruh tentang keadaan dan perkembangan sistem pendidikan (Balitbang Depdikbud, 1988). Haryono (1994) mengatakan bahwa indikator-indikator pendidikan dapat digunakan untuk menjelaskan, mendeskripsikan, mendiagnosis, dan menganalisis efisiensi internal pendidikan. Dengan kata

lain, indikator-indikator efisiensi internal juga didasarkan atas indikator-indikator pendidikan tersebut.

Agar suatu indikator dapat menggambarkan suatu kondisi dari suatu sistem, indikator tersebut harus diletakkan dalam konteks tertentu. Hal ini dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut: (a) suatu indikator dapat dibandingkan dengan suatu “standar” atau “kriteria” ideal tertentu (*criterion referenced comparison*); (b) suatu indikator dapat dibandingkan dengan dirinya sendiri sepanjang waktu (*self-referenced comparison*) sehingga dapat dilihat bagaimana perkembangan dari “*state of health*” dari sistem pendidikan tersebut; (c) indikator dapat pula dibandingkan antardaerah atau antarnegara (*norm-referenced comparison*); dan (d) cara lainnya dengan membandingkan dengan indikator lainnya (Balitbang Depdikbud, 1988).

Sederhananya, dapat disimpulkan dari pengertian di atas yaitu efisiensi internal pendidikan dapat ditandai atau diketahui dari indikator-indikatornya dan membandingkan antara berapa indikator keluaran pendidikan terhadap berapa indikator masukan yang menciptakannya.

b. Penggolongan dan Bentuk Indikator Efisiensi Internal Pendidikan

Unsur atau komponen pendidikan meliputi (a) Masukan (input) yaitu segala sesuatu sumber dan atau daya yang diperlukan dalam sistem pendidikan untuk menciptakan hasil-hasil pendidikan; (b) Proses adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mengolah masukan pendidikan, misalnya pembelajaran, pengembangan tenaga kependidikan, pengembangan kurikulum dan sebagainya; (c) Output adalah salah satu jenis hasil pendidikan, di mana siswa belum sampai pada klasifikasi “keluaran” pendidikan. Dengan kata lain, pada hasil pendidikan berupa produk ini siswa belum memperoleh ijazah, tetapi baru mendapatkan hasil kemajuan belajar yang dituangkan dalam bentuk nilai akhir semester; keluaran (output) adalah hasil pendidikan jenis lain yang bersifat kuantitatif dan kualitatif, di mana siswa telah memperoleh ijazah sebagai bukti telah selesai mengikuti pendidikan; dan (d) Dampak (*outcomes*) adalah hasil atau keuntungan di dalam masyarakat sebagai akibat dari mengikuti pendidikan sebelumnya (Winarso, 2000 dan Haryono, 1994).

Pengukuran efisiensi internal pendidikan dalam penelitian dilakukan dengan cara mendeskripsikan berapa indikator input, proses dan output pendidikan. Proses pendidikan dalam analisis efisiensi internal pendidikan disebut dengan masukan

instrumental (*instrumental input*) yang secara ekonomis juga membutuhkan alokasi biaya. Dampak (*outcomes*) pendidikan digunakan untuk analisis efisiensi eksternal.

### 3. Deskripsi Indikator-indikator Pendidikan untuk Pengukuran Efisiensi Internal Pendidikan

Indikator-indikator yang digunakan untuk pengukuran efisiensi internal pendidikan meliputi indikator input pendidikan, indikator proses pendidikan dan indikator output pendidikan. Berikut akan dibahas satu per satu.

#### a. Indikator Input Pendidikan

Pengukuran input sebagai indikator efisiensi internal pendidikan didasarkan asumsi bahwa mutu suatu program pendidikan tergantung pada mutu input dan proses dalam menghasilkan mutu keluaran (Nurhadi, 1988). Selanjutnya oleh Nurhadi disebutkan bahwa ada lima macam input yang sering digunakan sebagai indikator mutu input yang akan meningkatkan keefektifan pendidikan, yaitu tenaga pendidik, fasilitas pendidikan, peralatan, bahan pendidikan, dan kemampuan administratif. Secara garis besar, beberapa hal tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kelompok material (fasilitas, peralatan dan bahan pendidikan) dan kelompok manusia yang menjalankan pendidikan (tenaga kependidikan).

Fokus biaya pendidikan dalam kajiannya terdiri dari dua kelompok, yaitu kelompok material dan kelompok manusia yang menjalankan pendidikan. Komponen-komponen dari kedua kelompok tersebut, yaitu biaya pengadaan alat-alat pelajaran, biaya pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, biaya pengadaan prasarana pendidikan, biaya pembinaan kegiatan (*extracurricular*), dan biaya pengelolaan kampus.

#### 1) Biaya Pengadaan Alat-alat Pelajaran

Alat pelajaran adalah semua benda yang dapat digunakan secara langsung oleh dosen dalam proses pembelajaran (buku, gambar-gambar, alat tulis, dan lain-lain), termasuk di dalamnya yaitu alat peraga dan media pendidikan (Hartati, dkk, 2000). Alat-alat pelajaran biasa disebut juga sarana pendidikan (Wijono, 1989). Menurut uraian Wijono (1989) dan Underwood (2000) dijelaskan bahwa penggunaan alat-alat pendidikan diperhitungkan atas adanya empat faktor, yaitu: (1) besarnya biaya, (2) banyaknya alat untuk tiap macam, (3) banyak kelas yang menggunakan alat, dan (4) banyaknya pada tiap-tiap kelas.

## 2) Biaya Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sesuai dengan uraian Hartati. dkk (2000) dan Wijono (1989), bahwa yang patut ditinjau dari pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, yaitu (1) besarnya biaya, (2) semua alat harus disimpan di tempat yang bebas dari faktor-faktor perusak, (3) mudah didapat apabila dibutuhkan, dan (4) tanggung jawab untuk pelaksanaan jelas dan dipahami oleh semua pihak yang berkepentingan.

## 3) Biaya Pengadaan Prasarana Pendidikan

Prasarana pendidikan adalah alat yang secara tidak langsung digunakan untuk mencapai tujuan dalam pendidikan, misalnya lokasi/tempat, bangunan kampus, lapangan olah raga, dan sebagainya (Wijono, 1989). Dimensi prasarana meliputi (1) besarnya biaya, (2) kelengkapan prasarana (gedung, kelas, laboratorium, dan lain-lain), (3) kondisi prasarana, dan (4) kesesuaian prasarana.

## 4) Biaya Pembinaan Kegiatan Siswa (*Extracuriculer*)

Pembinaan kegiatan siswa diartikan sebagai upaya peningkatan kemampuan siswa/mutu belajar di luar jam mengajar, dengan cara mengembangkan terus menerus potensi siswa. Sesuai dengan uraian Ruwiyanto (1994) dan Wiyono (1989), yang perlu dinilai dari pembinaan kegiatan siswa yaitu, (1) besarnya biaya, (2) apakah lembaga pendidikan telah memiliki sistem pembinaan kegiatan siswanya, dan (3) apakah sistem pembinaan kegiatan siswanya telah dilaksanakan.

## 5) Biaya Pengelolaan Pendidikan

Menurut uraian-uraian Robbins (2001), Ruwiyanto (1994), dan Wijono (1989), dapat disimpulkan bahwa pengelolaan perlu memperhatikan (1) besarnya biaya, (2) struktur organisasi, (3) spesialisasi kerja, dan (4) rantai komando.

Indikator masukan (input) pendidikan di luar biaya pendidikan yang digunakan untuk melakukan analisis efisiensi internal dalam kajiannya itu antara lain ketersediaan guru, tinggi rendahnya pendidikan guru, ketersediaan fasilitas perpustakaan fakultas. Tinggi rendahnya pendidikan guru oleh Nurhadi (1988) digolongkan sebagai indikator tidak langsung (*proxy indicator*), sementara indikator ketersediaan guru merupakan indikator *agregat*. *Proxy indicator* yang digunakan dalam kajian ditunjukkan secara ordinal, yaitu diukur

dengan tingkat pendidikan tertinggi yang diselesaikan. Asumsi yang digunakan adalah semakin lama atau tinggi pendidikan seseorang guru akan semakin banyak pengetahuan dan kemampuannya dapat ditularkan kepadanya.

b. Indikator Proses Pendidikan

Proses pendidikan dalam analisis efisiensi internal pendidikan juga disebut dengan masukan instrumental (*instrumental input*) yang secara ekonomis juga membutuhkan biaya (Nurhadi, 1988). Tiga indikator proses pendidikan yang sering digunakan untuk mengukur efisiensi internal pendidikan, yaitu tingkah laku manajemen, alokasi waktu efektif guru, dan tingkah laku siswa dalam belajar. Variabel proses pendidikan dalam penelitian ini, yaitu penguasaan bahan guru, kemampuan verbal dosen, jam efektif mengajar guru dan intensitas pemakaian perpustakaan fakultas.

1) Penguasaan bahan guru

Penguasaan bahan guru menurut Sukmadinata (2003) dan Hamalik (2001) yang perlu dinilai (1) menguasai ilmu atau bidang secara mendalam dan meluas, (2) menguasai strategi dan metode mengajar dengan baik, dan (3) ketepatan pemilihan dan penyiapan bahan pelajaran.

2) Kemampuan verbal

Pandangan Gardner (Sukmadinata, 2003:96) dan Linda *et al* (2002) menjelaskan, bahwa kemampuan verbal sering dikaitkan dengan linguistik. Kemampuan verbal-linguistik ini merupakan kecakapan berfikir melalui kata-kata, menggunakan bahasa untuk menyatakan dan memaknai arti yang kompleks. Sementara itu orang yang memiliki kecerdasan verbal memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut: (1) menyimak secara efektif, memahami, menguraikan, menafsirkan dan mengingat apa yang diucapkan, (2) berbicara secara efektif kepada pelbagai pendengar, pelbagai tujuan, dan mengetahui cara berbicara secara sederhana, fasih, persuasif, atau bergairah pada waktu-waktu yang tepat, dan (3) membaca secara efektif, memahami, meringkas, menafsirkan atau menerangkan, dan mengingat apa yang telah di baca.

3) Jam efektif mengajar guru

Nurhadi (1988) menguraikan yang termasuk dalam jam efektif mengajar adalah mulai dari; (1) tingkat persiapan, (2) jam mengajar riil di kelas, (3) evaluasi, dan (4) kegiatan remedial.

#### 4) Intensitas pemakaian perpustakaan

Uraian-uraian Wiyono (1989) menunjukkan bahwa menilai perpustakaan dapat dilakukan dengan (1) koleksi, (2) pengaturan buku, (3) pemeliharaan bahan pustaka, (4) dan pelayanan pembaca.

#### c. Indikator Keluaran (Output) Pendidikan

Output pendidikan merupakan hasil dari proses pendidikan dibandingkan dengan biaya riil dari input. Windham (Nurhadi, 1993) membedakan adanya empat indikator output yang dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat efisiensi internal suatu program pendidikan, yaitu tingkat pencapaian (*attainment*), hasil belajar (*achievement*), sikap dan tingkah laku (*attitude and behavioral effects*) dan persamaan (*equality*). Dilihat dari *magnitude* data yang diperlukan, maka Psacharopoulos dan Woodhall (Nurhadi, 1993) membedakan antara pengukuran output secara kualitatif dan kuantitatif. Pengukuran tingkat pencapaian lebih bersifat kualitatif, sedangkan pengukuran hasil belajar dapat kedua-duanya. Pengukuran sikap dan tingkah laku lebih menghasilkan data kualitatif sedang pengukuran tentang persamaan membutuhkan kedua-duanya.

##### 1) Tingkat Pencapaian

Analisis efisiensi internal suatu program pendidikan dengan menggunakan pengukuran tingkat pencapaian yang paling sederhana, yaitu dengan menelaah data statistik pendaftar (*enrollment*) pada masing-masing tingkat. Data statistik tersebut kemudian dibandingkan dengan data setiap tahun. Efisiensi internal suatu program pendidikan biasanya ditunjukkan dengan semakin meningkatnya jumlah yang terdaftar dengan kenaikan biaya riil dari input yang relatif kecil.

Pengukuran kedua yang digunakan adalah proporsi mengulang kelas dan *droup out* sebagai indikator negatif. Semakin tinggi proporsi mengulang kelas dan *droup out*, berarti ditinjau dari segi output, suatu program pendidikan kurang efisien.

##### 2) Hasil Belajar

Pengukuran output dengan indikator hasil belajar adalah yang paling sering digunakan karena sifatnya sangat kuantitatif. Indikator belajar yang sering digunakan adalah skor hasil tes. Skor hasil tes ini dapat digunakan sebagai indikator output dengan pelbagai cara.



### 3) Sikap dan Tingkah Laku

Pengukuran sifat dan tingkah laku meliputi motivasi, tingkah laku, sikap disiplin, tingkat usaha, atau sikap kewarganegaraan. Patokan pengukuran bisa berbeda untuk setiap wilayah atau negara sebab perbedaan latar belakang sosial, ekonomi, sosial, agama, dan budaya.

### 4) Persamaan (*equality*)

Analisis persamaan dapat dilakukan dalam dua cara, yaitu dengan pengukuran penyebaran secara statistik dan pengukuran perbedaan antar kelompok. Pengukuran penyebaran meliputi jarak, distribusi, penyebaran kuartil, simpang baku, kurve Lorenz, atau koefisien Gini. Sedangkan pengukuran perbedaan antar kelompok, seperti: kelompok menurut jenis kelamin, ras, usia, lokasi, status sosial ekonomi, dan sebagainya.

## 4. Pengukuran Efisiensi Internal Pendidikan

Efisiensi internal pendidikan dalam penelitian digunakan untuk mengukur input pendidikan yang terdiri dari tinggi rendahnya pendidikan guru dan rasio fasilitas pendidikan dibandingkan dengan output pendidikan. Secara teknis efisiensi internal pendidikan dapat dikatakan sebagai rasio output terhadap biaya riil dari kombinasi input (Nurhadi, 1993). Jenis analisis yang digunakan yaitu *least cost analysis* dan *cost-effectiveness analysis* menggunakan cara pengukuran *attrition cost* dengan regresi ganda berdasarkan model input-output.

Windham (1993) memperkenalkan adanya tiga macam teknik utama untuk menghitung tingkat efisiensi internal suatu program pendidikan, yaitu: (1) *least-cost analysis*, (2) *cost-effectiveness analysis*, (3) *marginal rate of technical substitution*, dan *cost-utility analysis*.

(1) *Least-cost analysis* adalah teknik menghitung efisiensi internal dari suatu program pendidikan dengan cara membandingkan biaya riil input untuk menghasilkan output yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, yang menjadi fokus analisis teknik ini adalah biaya, dengan asumsi output yang dihasilkan sudah pasti. Dengan kata lain, output yang dihasilkan sama dengan alternatif program pendidikan yang berbeda (Nurhadi, 1993).

Selanjutnya Nurhadi (1993) menjelaskan, bahwa dalam suatu program pendidikan profesional yang menghasilkan lulusan untuk mengisi lowongan kerja yang telah ditetapkan, misalnya untuk menghasilkan guru atau dokter dengan standar profesional yang pasti, pengukuran efisiensi internalnya dapat dilakukan dengan teknik ini. Cara yang digunakan adalah dengan menganalisis satuan biaya

per satuan input untuk membandingkan antara satu program pendidikan dan program pendidikan lain.

(2) *Cost-efetiveness analysis* berbeda dengan teknik yang pertama. Bedanya adalah bahwa pada *cost-efetiveness analysis*, ouput tidak dianggap sebagai tetap (*fixed*) tetapi dapat bervariasi. Teknik ini menghitung efisiensi internal suatu program dengan membandingkan antara output yang diperoleh dengan biaya riil dari satuan input yang telah dikeluarkan. Menurut Nurhadi (1993) ada lima macam cara untuk mengukur efisiensi internal dengan *cost-efetiveness analysis*, yaitu *unit cost*, *cicle cost*, *attrition cost*, biaya per unit tambahan output, dan biaya per unit penyebaran.

*Unit cost* adalah biaya rata-rata yang dikeluarkan untuk melaksanakan pendidikan di lembaga pendidikan per siswa per tahun anggaran. Satuan biaya ini dapat diketahui dengan jalan membagi seluruh jumlah pengeluaran lembaga pendidikan tiap tahun dengan jumlah siswa pada tahun bersangkutan (Fattah, 2002). Perhitungan ini berguna untuk menetapkan program pendidikan mana yang secara internal paling efisien. Dalam ilmu ekonomi disebut dengan “*economic of scale*” (Nurhadi, 1993). Analisis terakhir yaitu dengan menghitung tingkat efisiensi internal ditinjau dari biaya rata-rata per satuan output.

Biaya riil rata-rata untuk menghasilkan suatu satuan output digunakan analisis *unit cost*. Cara menghitungnya adalah dengan membagi seluruh biaya riil yang telah digunakan dengan seluruh jumlah siswa yang mengikuti program pendidikan yang bersangkutan. Dengan membandingkan *unit cost* per siswa untuk semua jenis program pendidikan, maka dapat ditetapkan program pendidikan yang mana yang secara internal paling efisien.

Dilihat dari perbandingan *unit cost* per tahun dari program pendidikan dengan output yang berbeda-beda, dapat diketahui seberapa besaran output yang *unit cost*-nya paling kecil. Dengan perhitungan *unit cost* ini, dapat diketahui minimal jumlah siswa yang harus ditampung dalam suatu sekolah *unit cost*-nya dapat diperoleh yang paling rendah.

*Cycle cost* dapat mengatasi kelemahan *unit cost*. Satu kelemahan *unit cost* adalah tidak menghitung berapa lama siswa telah berhasil menyelesaikan studinya. Ada kemungkinan *unit cost* dari suatu program pendidikan relatif lebih rendah itu tidak disebabkan oleh karena secara internal efisien, tetapi karena waktu penyelesaian studinya lama. *Cycle cost* berusaha mengatasi persoalan tersebut.

Sebenarnya *cycle cost* tidak hanya mengukur biaya satuan siswa dalam satu tahun, tetapi biaya satuan siswa untuk dapat menyelesaikan suatu program pendidikan dari awal sampai akhir. Dengan membandingkan biaya satuan untuk menyelesaikan satu program pendidikan, dapat diperoleh suatu program pendidikan yang paling efisien.

*Attrition cost* juga berusaha mengatasi kekuarangan pada *cycle cost*, sebab *cycle cost* hanya menghitung siswa yang dapat menyelesaikan program pendidikannya. Dalam kenyataannya, banyak siswa yang tidak dapat menyelesaikan pendidikannya baik karena *droup out* atau tidak lulus pada ujian akhir. Dengan demikian, perhitungan *cycle cost* bias terhadap output yang berhasil saja. Perhitungan *atrtrition cost* berusaha mengatasi kekurangan tersebut.

Cara mengukur efisiensi internal dengan menggunakan *atrtrition cost* adalah dengan menghitung *atrtrition cost index* dikali dengan lama pendidikan rata-rata untuk menghasilkan output. Semakin kecil angka rasio yang diperoleh berarti semakin efisien suatu program pendidikan.

Teknik dasar yang dipergunakan untuk menghitung *unit per cost tambahan output* adalah regresi ganda berdasarkan model input-output. Mula-mula unit pengukuran output ditetapkan terlebih dahulu, kemudian faktor input ditetapkan sehingga dapat diperoleh model analisis regresi gandanya dengan menggunakan model sebagai berikut:

$$\ddot{Y} = a + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4$$

Keterangan:

$\ddot{Y}$  = satuan ukuran unit pertambahan output;

$a$  = konstanta;

$X$  = input pertama, input kedua, ketiga, keempat, dan seterusnya;

$\beta$  = koefisien regresi untuk masing-masing input dalam menghasilkan unit pengukuran output.

Dengan analisis regresi tersebut dapat diperoleh koefisien regresi ( $\beta$ = beta tak standar) untuk masing-masing input, yang dalam istilah ekonominya disebut dengan produk marjinal (*marginal product*). Produk marjinal ini menggambarkan seberapa besar unit yang harus ditambahkan untuk menghasilkan tambahan satu unit pengukuran output.

Membandingkan produk marjinal saja belum cukup untuk mengetahui tingkat efisiensi internal dari suatu tambahan input. Untuk itu, produk marjinal dari input tersebut harus dikoreksi dengan besaran satuan harga riil dari input yang bersangkutan. Rasio produk marjinal terhadap harga riil dari suatu input tersebut disebut dengan *marginal rate of technical substitutions* (MRTS). Suatu input yang MRTS-nya paling tinggi adalah yang paling efisien diberikan untuk dapat meningkatkan setiap unit tambahan output.

Misalnya dengan menetapkan konsep “fungsi produksi” diperoleh model bahwa pencapaian hasil belajar itu dipengaruhi oleh lamanya jam mengajar guru (G), kelengkapan buku pelajaran (B) dan kelengkapan alat pelajaran di laboratorium (L). Setelah dilakukan analisis regresi untuk mengestimasi peranan masing-masing faktor input terhadap pencapaian hasil belajar, diperoleh persamaan garis regresi ganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 1.3354 + .40 G + .25 B + .10 L$$

Persamaan itu tersebut dapat dijelaskan bahwa 1.354 adalah konstanta, sedang .40, .25, dan .10 adalah masing-masing produk marjinal dari peranan jam mengajar guru, kelengkapan buku pelajaran di laboratorium dalam meningkatkan pencapaian hasil belajar. Produk marjinal sebesar .40 bagi jam mengajar guru berarti bahwa setiap kenaikan satu unit jam mengajar guru dapat meningkatkan 40 persen unit pencapaian hasil belajar. Dengan membandingkan besaran produk marjinal masing-masing faktor input dapat disimpulkan bahwa jam mengajar guru mempunyai nilai produk marjinal tertinggi. Ini tidak berarti bahwa faktor input tersebut adalah yang paling efisien, karena untuk menghitung efisiensi besarnya biaya harus diperhitungkan.

Apabila biaya untuk menambah satu jam mengajar guru diperlukan honorarium sebesar Rp10.000, untuk menambah satu judul buku pelajaran rata-rata Rp5.000, dan biaya untuk menambah satu unit alat pelajaran di laboratorium sebesar Rp20.000, maka MRTS untuk masing-masing input dapat dihitung. MRTS untuk jam mengajar guru adalah .04 (.04:10), untuk buku pelajaran .05 (.25:5), dan .005 (.10:20) untuk alat pelajaran di laboratorium. Dengan demikian, jam mengajar guru mempunyai MRTS yang tertinggi sehingga meningkatkan pencapaian hasil belajar secara efisien dapat dilakukan dengan menambah jam mengajar guru.

Cara perhitungan *unit cost of dispersion* pada hakikatnya sama dengan cara untuk menghitung *cost per unit* tambahan output. Bedanya, pengukuran output yang digunakan adalah tingkat pemerataan satuan pendidikan yang pada umumnya

diukur dengan teknik koefisien gini. Input yang mempunyai koefisien MRTS yang paling tinggi dalam upaya meningkatkan Koefisien Gini adalah input yang paling efisien untuk dialokasikan.

Dilihat secara substantif, hasil pengukuran cost per unit tambahan output sangat berbeda dengan *unit cost of dispersion*. Suatu input kalau ditambahkan akan sangat efisien dapat menaikkan output dalam bentuk pencapaian belajar, tetapi bisa terjadi tidak efisien untuk meningkatkan upaya pemerataan kesempatan akan pendidikan.

(3) *Cost utility analysis* sebagai pengukuran efisiensi internal pendidikan pada hakikatnya sama dengan *cost effectiveness analysis*. Bedanya terletak pada pengukuran output yang lebih bersifat subjektif bergantung kepada penghargaan terhadap kepuasan pemanfaatan yang dihasilkan oleh output tersebut.

Kalau *cost effectiveness analysis* lebih bersifat objektif sehingga dapat digunakan sebagai analisis pada tingkat agregat, *cost utility analysis* lebih cocok untuk pengukuran efisiensi internal dalam arti individual pribadi seseorang (*private*). Suatu program pendidikan dikatakan efisien secara internal atau tidak lebih dijustifikasi dari seberapa jauh biaya riil yang telah dikeluarkan telah menghasilkan output yang mampu memberikan kepuasan manfaat.

**Tabel 10.4** Pengukuran Efisiensi Pendidikan

No	Program/Kegiatan	Input Rencana (Rp)	Input Realisasi (Rp)	Pencapaian Kinerja Ekonomi (%)	Makna Kualitatif	Skor Ekonomi
1	2	3	4	$5 = \frac{(4:3) \times 100}{100}$	6	7
1.	Biaya peningkatan kemampuan tenaga guru	4.216.888	3.538.547	84	Sangat ekonomis	5
2.	Biaya pengadaan buku kurikulum	119.587.427	93.872.949	78	Sangat ekonomis	5
3.	Biaya penggunaan sistem informasi dalam menunjang pembelajaran	1.834.130	1.586.259	86	Sangat ekonomis	5

Contoh teknik sederhana untuk mengukur efisiensi manajemen berbasis sekolah langkah-langkahnya terdiri dari: (1) membuat rasio rencana yang dilakukan antara input rencana pendidikan dengan output rencana pendidikan; (2) membuat rasio realisasi program pendidikan yang dilakukan antara input realisasi dengan

output realisasi program pendidikan; (3) menghitung persentase pencapaian kinerja efisiensi melalui membagi rasio rencana dengan rasio realisasi dan dikalikan seratus; (4) memberikan makna kualitatif (lihat tabel skala pencapaian kinerja efisiensi pendidikan); dan (5) membuat skor efisiensi pendidikan, lihat Tabel 10.4.

**Tabel 10.5** Skala Pencapaian Kinerja Efisiensi Pendidikan

Skala (%)	Hasil	Skor
<80	Sangat Efisien	5
80–89,99	Efisien	4
90–99,99	Cukup efisien	3
100–110	Kurang efisien	2
>110	Tidak efisien	1

Untuk menentukan skor efisiensi pendidikan digunakan skala pencapaian kinerja efisiensi pendidikan. Skala tersebut berupa kedudukan dan peringkat (persentase) dari hasil analisis yang kemudian diberi makna skor. Tabel 10.5 memperlihatkan tentang hal tersebut.

#### 5. Manfaat Kajian Efisiensi Pendidikan

Kajian efisiensi pendidikan memiliki manfaat secara internal bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan dan secara eksternal bagi masyarakat yang menggunakan jasa pendidikan tersebut. Manfaat tersebut terletak pada informasi yang diberikan dari hasil analisis efisiensi internal pendidikan. Negara dapat mengambil manfaat dari kajian efisiensi pendidikan melalui dampak pendidikan bagi siswa (Boediono, Walter W. McMahon, Don Adms, 1992). McMahon (2001) mengungkapkan ada berapa manfaat melakukan kajian efisiensi pendidikan, yaitu (1) informasi hasil analisis dapat dijadikan landasan menentukan kebutuhan dalam metode pendanaan lembaga pendidikan untuk hasil pendidikan lebih baik; (2) bermanfaat untuk melihat keuntungan pendidikan yang diperoleh dari penyediaan dana untuk pembiayaan pendidikan; (3) dapat memberikan gambaran anggaran lembaga pendidikan dan jumlah untuk menyelenggarakan pendidikan yang memadai bagi setiap siswa; (4) sebagai dasar penghitungan (*foundation level*) bagi setiap siswa; dan (5) hasil ekonomi jangka panjang yang berkaitan dengan dampak pendidikan pada ketenagakerjaan, pendapatan, dan pertumbuhan ekonomi dapat diperhitungkan.

Blaug (1972) menjelaskan tentang manfaat kajian ekonomi pendidikan, terutama dengan teknik analisis efisiensi pendidikan, dari manfaat individual sampai sosial. Manfaat-manfaat tersebut antara lain memperlihatkan formasi

modal sumber daya manusia, menunjukkan tingkat investasi individu dan sosial, tingkat kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, keperluan perencanaan pendidikan, dan menentukan pendekatan untuk perekrutan tenaga kerja. Cole (2005) mengingatkan bahwa analisis ekonomi pendidikan semestinya tidak mengesampingkan nilai-nilai mengagungkan kapitalisme, konsumerisme, dan komodifikasi yang banyak menjangkiti masyarakat dan lembaga pendidikan.

Pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengambil manfaat dari analisis efisiensi pendidikan tetap harus memperhatikan nilai-nilai sosial yang dianut masyarakat. Artinya, pemanfaatan hasil analisis efisiensi pendidikan harus tetap berpijak pada realitas sosial nonekonomi yang ada. Perhatian terhadap realitas sosial nonekonomi tersebut sejalan dengan manfaat pendidikan terhadap pertumbuhan ekonomi manfaat terhadap aspek-aspek nonekonomi yang penting. McMahon (2001) menyebutkan manfaat nonekonomi meliputi membentuk warga negara yang baik, kesehatan masyarakat dan individu, dan menurunkan tingkat pertumbuhan penduduk.

Salah satu input pendidikan yang diperlukan dalam menjalankan sistem supaya berjalan dengan semestinya, yaitu biaya. Input biaya pendidikan ini dipergunakan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pendidikan. Kegiatan-kegiatan pendidikan tersebut antara lain biaya pengadaan alat-alat pelajaran, biaya pemeliharaan sarana pendidikan, biaya pengadaan sarana prasarana pendidikan, biaya pembinaan kegiatan (*extracurricular*), dan biaya pengelolaan pendidikan.

Input biaya pendidikan pada PT terkait dengan kebijakan anggaran dengan penentuan subsidi dari pemerintah dan besarnya penetapan besarnya alokasi biaya untuk perguruan tinggi. Kebijakan tersebut digunakan oleh perguruan tinggi untuk mengidentifikasi kebutuhan biaya. Kebutuhan biaya juga memerlukan identifikasi sumber dana yang bisa dimanfaatkan. Secara garis besar sumber dana dapat berasal dari pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Setelah identifikasi sumber dana (penerimaan) dan identifikasi kebutuhan biaya dilakukan (pengeluaran), dapat dilakukan penganggaran. Penganggaran umumnya berbentuk RAPB (rencana anggaran dan belanja). Penganggaran ini terkait dengan alokasi pemanfaatan biaya per komponen.

Pemanfaatan biaya pendidikan biasanya memperhitungkan efisiensi, baik internal maupun eksternal. Efisiensi pendidikan berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber input secara optimal untuk menghasilkan output yang sebesar-besarnya. Tingkat

efisiensi pendidikan dapat diketahui dengan membandingkan masing-masing indikator input dengan output pendidikan.

Efisiensi pendidikan dapat dihitung dengan cara mengukur ketersediaan guru, tinggi rendahnya pendidikan guru, dan ketersediaan fasilitas perpustakaan fakultas. Ketersediaan guru dapat diukur dengan melihat rasio guru. Semakin kecil rasionya semakin efektif dalam menunjang proses pembelajaran. Tinggi rendahnya pendidikan dosen diukur dari persentase pendidikan dosen yang berwenang mengajar. Ketersediaan fasilitas perpustakaan dapat diukur dengan rasio jumlah eksemplar buku dan judul dengan jumlah. Semakin tinggi semakin baik menunjang proses pembelajaran.

## G. Analisis Keefektifan Pendidikan

Keefektifan pendidikan merupakan indikator keberhasilan suatu organisasi pendidikan dalam mencapai tujuannya. Namun, keefektifan tidak memperhatikan biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan tersebut. Berapa pun biaya yang telah dikeluarkan suatu lembaga pendidikan jika mencapai tujuannya, maka dikatakan efektif. Wijatno (2009) menekankan bahwa hal yang perlu diperhatikan bahwa ekonomi pendidikan, efisiensi pendidikan, dan keefektifan pendidikan harus saling berhubungan dan bergantung agar tidak berdiri sendiri karena akan menyebabkan tidak tercapai ketiganya (ekonomis, efisiensi, dan keefektifan) secara keseluruhan. Sebuah lembaga pendidikan mungkin saja ekonomis, tetapi tidak efektif; sebaliknya, menjadi efektif, tetapi tidak ekonomis sehingga kinerja dan tujuan perusahaan secara keseluruhan sebenarnya tidak tercapai.

Pengukuran keefektifan pendidikan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut: (1) memasukkan nilai/besarnya target kinerja; (2) memasukkan nilai/besarnya *output* realisasi; (3) menghitung pencapaian kinerja keefektifan dengan membagi output realisasi dengan target kinerja kemudian dikalikan dengan seratus; (4) memberi makna kualitatif; dan (5) memberikan skor ekonomi. Tabel pengukurannya dapat dilihat pada Tabel 10.6.



**Tabel 10.6** Pengukuran Keefektifan Pendidikan

No	Program/Kegiatan	Target Kinerja	Output Realisasi	Pencapaian Kinerja Keefektifan (%)	Makna Kualitatif	Skor Keefektifan
1	2	3	4	$5=(4:3) \times 100$	6	7
1.	Biaya peningkatan kemampuan tenaga guru	2	1	50	Tidak efektif	1
2.	Biaya pengadaan buku kurikulum	9	1	11	Tidak efektif	1
3.	Biaya penggunaan sistem informasi dalam menunjang pembelajaran	2	2	100	Cukup efektif	3

Untuk menentukan skor keefektifan pendidikan digunakan skala pencapaian kinerja keefektifan pendidikan. Skala tersebut berupa kedudukan dan peringkat (persentase) dari hasil analisis yang kemudian diberi makna skor. Tabel 10.7 memperlihatkan tentang hal tersebut.

**Tabel 10.7** Skala Pencapaian Kinerja Keefektifan Pendidikan

Skala (%)	Hasil	Skor
>105	Sangat efektif	5
100 – 105	Efektif	4
90 – 99,99	Cukup efektif	3
80 – 89,99	Kurang efektif	2
>80	Tidak efektif	1

Untuk mengukur keefektifan suatu program, Gomes (2000) menyatakan bahwa mengukur keefektifan suatu program dapat dievaluasi berdasar informasi yang diperoleh pada lima tingkatan, yaitu (1) *reactions*, yaitu untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program; (2) *learning*, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh para penguasaan program oleh peserta; (3) *behaviors*, menilai dari para peserta sebelum dan sesudah program; (4) *organizational result*, yaitu untuk menguji dampak program; (5) *cost effectivity*, dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abd. Rahim, Romle. (2014). *An examination of quality management practices, human-oriented elements, and organizational performance in the Malaysian higher education institutions*. PhD. Thesis. Universiti Utara Malaysia.
- Abu-Duhou, I. (1999). *School-based management*. Paris: UNESCO, IIEP.
- Adams, C.M., & Marie, G.J. (2011). A diffusion approach to study leadership reform. *Journal of Educational Administration*, 49(4), 354-362.
- Adams, D. (1991). *Planning models and paradigms*, in R. V. Carlton & G. Awkerman (eds.) *Educational planning: Concepts, strategies and practices*. New York: Longman.
- Adelstein, Richard. (2021). Economics not engineering. *Journal of Industrial and Business Economics*, 48 (1), 573–579.
- Agbo, S.A. (2007). Addressing school-community relations in a cross-cultural context: a collaborative action to bridge the gap between first nations and the school. *Journal of Research in Rural Education*, 22(8), 1-14.
- Agoes, S. (2012). *Auditing petunjuk praktis pemeriksaan akuntan oleh akuntan publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Agrawal, N. (2019). A framework for Crosby's quality principles using ISM and MICMAC approaches. *The TQM Journal*, 32(2), 305-330.
- Ahmed. M. (1975). *The economic for nonformal education resources: Cost and benefit*. New York: Praeger Publishers.
- Ali, Ibrahim A., & Abdalla, Mazin S. (2017). Educational management, educational administration and educational leadership: Definitions and general concepts. *SAS Journal of Medicine (SASJM)*, 3(12), 326-329.
- Allais, Stephanie Matseleng. (2017). *Quality assurance in education*. Johannesburg: Centre for Education Policy Development.
- Alstete, J.W. (2007). *A brief history of college accreditation*. In: *college accreditation: managing internal revitalization and public respect*. Palgrave New York: Macmillan.

- Amalia, Arfan Bakhtiar., Adrianto, David., & Harrani., Konstantia. (2008). Analisis perbandingan penghargaan mutu Malcolm Baldrige National Quality Award dengan European Quality Award (MBNQA vs EQA). *J@Ti Undip*, 3(2), 131-141.
- Amalia, F. (2012). Pengaruh pendidikan, pengangguran dan inflasi terhadap tingkat kemiskinan di Kawasan Timur Indonesia (KTI) periode 2001-2010. *Econo Sains*, 10(2), 12-23.
- Androniceanu, A., & Ristea, B., (2014). Decision making process in the decentralized educational system. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 149(1), 37–42.
- Androniceanu, A., Ristea, B., & Uda, M.M. (2015). Leadership competencies for project based school management success. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 182(13), 232-238.
- Angelle, P.S. (2017). Beliefs and behaviors of two high school principals in developing a sense of school community for students. *Health Education*, 101(1), 5-22.
- Anshori, A.H. (2016). Pentingnya manajemen berbasis sekolah dalam kepemimpinan sekolah efektif. *Tarbawi*, 2(01): 23-28.
- Arar, K., & Romi, A.A. (2016). School-Based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 191-208.
- Arismunandar. (2013). *Peran serta masyarakat melalui MBS dalam menyukseskan Kurikulum 2013*. Disajikan pada Seminar Evaluasi dan Program Tindak Lanjut Bimtek MBS di SD, Hotel Golden Tulip Galaxy, Banjarmasin, 29 Oktober sd. 1 November 2014
- Arunatilake, N., & Jayawardena, A. (2010). Formula funding and decentralized management of schools—has it improved resource allocation in schools in Sri Lanka? *International Journal of Educational Development*, 30(1), 44-53.
- Bafadal, Ibrahim. (2008). *Manajemen sarana dan prasarana sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bakry, A. (2010). Kebijakan pendidikan sebagai kebijakan publik. *Jurnal Medtek*, 2(1), 1-13.
- Bandur, Agustinus. (2012). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 316-328.
- Bandur, Agustinus. (2018). Stakeholders responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082-1098.

- Banerjee, A.V., R. Banerji, E. Duflo, R. Glennerster., & Khemani S. (2010). Pitfalls of participatory programs: evidence from a randomized evaluation in education in India. *American Economic Journal: Economic Policy*, 2(1), 1-30.
- Bappenas. (2011). *Kajian strategi pendanaan pendidikan tinggi*. Jakarta: Bappenas.
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (2018). *Creating an excellent school: Some new management techniques*. Routledge.
- Beidokhti, A. A., Fathi, K., & Moradi, S. (2016). The structural relations of parameters of school-based management based on decentralization, responsibility, participation, organizational culture, and organizational commitment. *Review of European Studies*, 8(2), 159-170.
- Bell, L. (2002). Strategic planning and school management: full of sound and fury, signifying nothing? *Journal of Educational Administration*, 40(5), 407-424.
- Best M, Neuhauser D. (2008). Kaoru Ishikawa: from fishbones to world peace. *BMJ Quality & Safety*, 17(2), 150-152.
- Billaiya, R., Malaiya, S., & Parihar, K. S. (2017). Impact of socio economic trends on students in quality education system. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(1), 16-20.
- Bisgaard, Soren (2008). Quality Management and Juran's Legacy. *Quality engineering*, 20(4), 390-401.
- Blaug, M. (1972). *An introduction to the economics of education*. London: Penguin Books.
- Blazar, D., & Kraft, M. A. (2016). Teacher and teaching effects on student attitudes and behaviors. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 39(1), 146-170.
- Blimpo, M. P., & Evans, D. K. (2011). *School-based management and educational outcomes: lessons from a randomized field experiment*. [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/Blimpo-Evans\\_WSD-2012-01-12.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/Blimpo-Evans_WSD-2012-01-12.pdf).
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (2002). *The effective principal: perspectives on school leadership*. 3th Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bo we, R., & Ball, S. (1992). *Reforming education and changing schools: Case studies in policy sociology*. London: Routledge.
- Boediono., Walter W. McMahon., & Don Adms, (Eds.). (1992). *Education, economic, and social development*. Jakarta: Ministry Of Education and Culture.
- Bolam, R. (1999). Educational administration, leadership and management: towards a research agenda. *Educational Management*.
- Bourn, S.J. (2007). *Public sector auditing: is it value for money?* John Wiley & Sons Ltd.

- Briggs, K., & Wohlstetter, P. (1999). *Key elements of a successful school-based management strategy*. Working Paper, University of Southern California.
- Brown, D., (1990). *Decentralisation and school-based management*. London: Falmer Press.
- Bryk, T., Thum, Y., Easton, J., & Luppescu, S. (1998). *Charting Chicago school reform*. Boulder: CO, Westview Press.
- Budiman. A. (1995). *Teori pembangunan dunia ketiga*. Jakarta: Gramedia.
- Bush, T. (2010). *Theories of educational leadership and management* (4 ed.): Sage.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*: Sage.
- Cahyana, A. (2010). Upaya peningkatan mutu sekolah melalui satuan otonomi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 16(2), 109-117.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1988). *The self-managing school*. London: Falmer Press.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1992). *Leading the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the self-managing school*. London: Falmer.
- Caldwell, Brian, J. (2005). *School-based management*. Paris: UNESCO.
- Cambridge Assessment International Education. (2009). *The Cambridge approach: principles for designing, administering and evaluating assessment*. [www.cambridgeassessment.org.uk/Images/109848-cambridge-approach.pdf](http://www.cambridgeassessment.org.uk/Images/109848-cambridge-approach.pdf)
- Campbell, C.A., Howard, D., Rayford, B S., & Gordon, D.M. (2015). Fathers matter: involving and engaging fathers in the child welfare system process. *Children and Youth Services Review*, 53(6), 84-91.
- Candoli, I.C. (1995). *Site-based management in education: how to make it work in your school*. Lancaster: Technomic Publishing Co.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow? *Management Review*, 83 (3), 10-18.
- Carvalho, A. V., Enrique, D. V., Chouchene, A., & Charrua-Santos, F. (2021). Quality 4.0: An Overview. *Procedia Computer Science*, 181, 341–346. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.176>
- Casner-Lotto, J. (1988). Expanding the teacher's role, Hammond's school improvement process. *Phi Delta Kappa*, 69(1), 349-353.
- Chairunnisa, C. (2013). Kepemimpinan, sistem dan struktur organisasi, lingkungan fisik, dan keefektifan organisasi sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19(1), 56-60.

- Chambers, A., & Rand, G. (1997). *The operational auditing handbook: auditing business processes*. A Ronald Press Publications: John Wiley & Sons.
- Chann, A. (2016). Popularity of the decentralization reform and its effects on the quality of education. *Prospects Comparative Journal of Curriculum, Learning, and Assessment*, 46(1), 131–147.
- Cheng, Alison Lai-Fong. (2004). *School-based management and quality management in Hong Kong primary schools*. Thesis Doctor. University of Leicester.
- Cheng, C. K. (2008). Management practices for promoting shared decision-making in school organization. *KEDI Journal of Educational Policy*, 5(2), 63-88.
- Cheng, E.C.K. (2017). Managing school-based professional development activities. *International Journal of Educational Management*, 31(4), 445-454.
- Chubb, J. E., & Moe, T. (1990). *Politics, markets and America's schools*. Washington DC: Brookings Institution.
- Chudgar, A., Chandra, M., & Razzaque, A. (2014). Alternative forms of teacher hiring in developing countries and its implications: a review of literature. *Teaching and Teacher Education*, 37 (1), 150-161.
- Coates, Hamish. (2005). The value of student engagement for higher education quality assurance. *Quality in Higher Education*, 11(1), 25-36.
- Cohn, E. (1978). *The economics of education*. Revised Edition, Cambridge: Mass Ballinger Publishing Co.
- Commonwealth Secretariat (2017). *Universal standards for quality in education to enable the delivery of sustainable development goals 2030*. The Commonwealth Accelerated Mechanism for Education (CADME).
- Coombs, H. P., & Manzoor, A. (1980). *Memerangi kemiskinan di pedesaan melalui pendidikan non-formal*. Jakarta: YIIS.
- Coombs, H. Philip., & Hallak, Jaques. (1987). *Cost analysis in education a toll for policy and planning*, Baltimore and London: The John Hopkins University Press.
- Cowan, C. A. (2013). An exploration of significant leadership development factors in action learning: A comparison of three action learning programs. In *ProQuest LLC*. ProQuest LLC.
- Creswell, J. (2015). *Riset pendidikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi riset kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

- Crosby, P. B. (1980). *Quality is free*. Penguin.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears*. Maidenhead: McGraw-Hill
- Crosby, P. B. (1988). *The externally successful organization*. New York: McGrawHill.
- Dahari, Zainurin Bin., & Ya, Mohd Sabri bin. (2011). Factors that influence parents' choice of pre-schools education in Malaysia: an exploratory study. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 115-128.
- Danim, S. (2010). *Otonomi manajemen sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Darinskaya, L., Moskvicheva, N., & Molodtsova, G. (2015). Training program as a means of improving effectiveness of pedagogical communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171(16), 569-575.
- Darmaningtyas., Subkhan, E., & Panimbang, F. (2014). *Melawan liberalisme pendidikan*. Malang: Madani.
- Daud, K. (2015). The Implementation of school based management policy: an exploration. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172(1), 693-700.
- David, J. L. (1989). Synthesis of research on school-based management. *Educational Leadership*, 46(8), 45-53.
- Davies, B., & Ellison, L. (1992). Teachers perceptions of school quality and effectiveness: improving schools using staff attitude surveys. *The International Journal of Educational Management*, 11(5), 222-229.
- Dekawati, I. (2011). Manajemen perkembangan guru. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 30(2), 203-215.
- Deming, W. E. (2000). *The new economics: For industry, government, education (2nd edition)*. MIT Press.
- Depdiknas. (2000). Program Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Pelaksanaan, Perencanaan, Monitoring, Evaluasi, Dan Supervisi. Jakarta: Depdiknas, UNESCO, UNICEF, NZAID.
- Dessler, Gari. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, R. (2013). Kinerja kepala sekolah: Pengaruh kepemimpinan transformasional konflik dan efikasi diri. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19(1), 150-166.
- Din, B., Anuar, A.R., & Usman, M. (2016). The effectiveness of the entrepreneurship education program in upgrading entrepreneurial skills among public university students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224(15), 117-123.
- Dionisio, C. S. (2018). *A project manager's book of tools and techniques*. Wiley.



- Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Kemdikbud. (2012). *Materi bimtek manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Kemdikbud
- Donnelly, V.J., Óskarsdóttir, E., & Watkins, A. (Eds.). (2017). *European agency for special needs and inclusive education. Decentralisation in education systems – seminar report*. Denmark: Odense.
- Drucker, P. F. (2019). *Management cases*. HarperCollins e-Book.
- Drucker, Peter F. (1996). Your leadership is unique good news: there is no one leadership personality. *Christianity Today International/Leadership Journal*, 17(4), 54-76.
- Drucker, Peter F. (2011). *On leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Drucker, Peter, F. (2002). *Innovation and entrepreneurship practice and principles*. New York: Harper & Row, Publisher, Inc.
- Eboatu, V., Ezeugbor, C., & Golu, J. (2018). Assessment of school-based management committees (SBMCS) physical and financial resources management functions in anaocha local government area, Nigeria. *European Journal of Education Studies*, 4(3), 215-226.
- Engkoswara., & Komariah, Aan. (2010). *Administrasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Erskine, T.E. (2019). *Examining the policies and strategies for implementing performance management systems at ada east district assembly*. Thesis. University of Ghana.
- Fanani, Z., Mardapi, D., & Wuradji, W. (2014). Model asesmen kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah pendidikan dasar. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 18(1), 129-145.
- Fattah, Nanang. (2002). *Ekonomi dan pembiayaan pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. (2008). Pembiayaan pendidikan: landasan teori dan studi empiris. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 9(4), 5-11.
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. Ravenio Books.
- Fayol, Henri. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Feri, Rose., & Jusuf, Anwar. (2016). Tinjauan pustaka peningkatan mutu pendidikan kedokteran dan siklus pdca: plan -do -check –action. *Jurnal Perpiki*, 5(1), 17-22.
- Fernet, C., Trépanier, S.G., Austin, S., & Côté, J.V. (2016). Committed, inspiring, and healthy teachers: how do school environment and motivational factors facilitate



- optimal functioning at career start? *Teaching and Teacher Education*, 59(1), 481-491.
- Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. (2021). Integrating Sustainable Development Goals in educational institutions. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 1–19.
- Fertig, M. (2007). International school accreditation: Between a rock and a hard place? *Journal of Research in International Education*, 6(3), 333–348.
- Fieger, P., & Villano, R.A. (2017). Two Dimensional efficiency measurements in vocational education: evidence from Australia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(2), 196-215.
- Frank, W.T. (2007). Rethinking School and Community Relations in Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 21(4), 350-366.
- Gaertner, H., Wurster, S., & Pant, H. A. (2014). The effect of school inspections on school improvement. *Journal School Effectiveness and School Improvement an International Journal of Research, Policy and Practice*, 25(4), 489-508.
- Ganimian, A. J. (2016). Why do some school-based management reforms survive while others are reversed? The cases of Honduras and Guatemala. *International Journal of Educational Development*, 47(1), 33-46.
- Ghasemy, Majid., & Hussin, Sufean. (2014). *Theories of educational management and leadership: a review*. Conference: Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-Dekan Pendidikan IPTA 2014At: University of Malaya, Malaysia.
- Gil, L. (2013). Global politics and education systems: Towards education markets? *Journal of New Approaches in Educational Research (NAER Journal)*, 2(2), 95–101.
- Giles, C. (1995). School-based planning: Are UK schools grasping the strategic initiative. *International Journal of Educational Management*, 9(4), 4-7.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- GR.Knight. (1982). *Issues and alternatives in educational philosophy*. Michigan: Andrew University Press.
- Grauwe, A. De. (2005). *School-based management (SBM): Does it improve quality?* New York: UNESCO
- Grinerud, K., Aarseth, W. K., & Robertsen, R. (2021). Leadership strategies, management decisions and safety culture in road transport organizations. *Research in Transportation Business & Management*, 41(0). <https://trid.trb.org/view/1856734>

- Hallinger, P. (2011). Leadership for Learning: Lesson from 40 years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-134.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *Journal School Effectiveness and School Improvement an International Journal of Research, Policy and Practice*, 22(1), 1-27.
- Hanafi, A., & Yuliani, I. (2006). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru matematika dalam pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi (KBK) pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(7), 24-31.
- Hanafi, I., & Ma'sum, M. (2015). Analisis implementasi kebijakan pendidikan: peran komite sekolah pada sekolah menengah kejuruan. *Cakrawala Pendidikan Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 34(1), 58-66.
- Hargreaves, D., & Hopkins, D. (1991). *The empowered school: The management and practice of school development planning*. London: Cassell.
- Hartono, W.F., & Rotinsulu, J.J. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(2), 908-916.
- Haryono, Kir. (1994). *Efisiensi internal STM Program Studi Mekani Umum tahun ajaran 1987/1988-1991/1992 di Propinsi Jawa Tengah*. Tesis, tidak diterbitkan, PPS IKIP Jakarta di Yogyakarta.
- Haynes, K., & Blomstedt, R. (1986). *The principal and educational change, paper presented at a conference on teacher education*. Dallas, Texas.
- He, A.J., Lai, A., & Wu, X. (2016). Teaching Policy analysis in China and the United States: Implications for curriculum design of public policy programs. *Policy and Society*, 35(4), 385-396.
- Helmold, M. (2022). *Strategic performance management achieving long-term competitive advantage through performance excellence*. Springer Nature.
- Hemmerechts, K. (2017). Educational the relationship between parental literacy involvement, socio-economic status and reading literacy. *Educational Review*, 69(1), 85-101.
- Herman, J. J., & Herman, J. L. (1993). *School-based management: current thinking and practice*. Illinois: Charles C Thomas.

- Hernawan, A.H., & Cynthia, R. (2011). *Pengertian, dimensi, fungsi, dan peranan kurikulum*. Jakarta: Rajawali Press.
- Hoskins, K., & Ilie, S. (2017). *Widening participation to underrepresented and disadvantaged students: social identity and the barriers to higher education access in England, in bridges, pathways and transitions*. England: Chandos Publishing.
- Howlett, M. (2004). Beyond good and evil in policy implementation: instrument mixes, implementation styles, and second generation theories of policy instrument choice. *Policy and Society*, 23(2), 1-17.
- Improving the Efficiency of Educational System (I.E.E.S). (1986). *Indonesian education and human resources sector review*, April 1986: Chapter II: Economic and financial analysis. Tallahassee: I.E.E.S.
- Imron, Ali. (2011). Peranan kepala sekolah menengah pertama dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 23(4), 357-356.
- Imron, Ali., & Burhanuddin. Manajemen peserta didik. Dalam Imron, Ali, dkk (Eds.). (2003). *Manajemen pendidikan analisis substantif dan aplikasinya dalam institusi pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Ingemarson, M., Rubenson, B., Bodin, M., & Guldbrandsson, K. (2014). Implementation of a school-wide prevention programme-teachers' and headmasters' perceptions of organizational capacity. *Evaluation and Program Planning*, 43(4), 48-54.
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management principles*. Switzerland: ISO Central Secretariat.
- Irianto., & Sa'ud. (2009). Desentralisasi sistem pendidikan nasional. Dalam tim dosen. *Manajemen pendidikan*. Bandung: Tim Dosen UPI Bandung dan Alfabeta
- Ishikawa, Kaoru. (1976). *Guide to quality control*. Asian Productivity Organization.
- Ishikawa, Kaoru. (1982). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall Ltd.
- Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., & Kota, S. (2021). Total quality management in higher education: A literature review on barriers, customers and accreditation. *The TQM Journal, ahead-of-print* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2020-0256>
- Jeong, D.W., Lee, H.J., & Cho, S.K. (2017). Education decentralization, school resources, and student outcomes in Korea. *International Journal of Educational Development*, 53(3), 12-27.

- Jeynes, W. H. (2017). Effects of family educational cultures on student success at school: directions for leadership. *Studies in Educational Leadership*, 23(1), 311-328.
- Jimenez, E., & Sawada, Y. (1999). Do community-managed schools work? an evaluation of el salvador's educo program. *World bank economic review*, 13(3), 415-431.
- Johnes, G., & Johnes, J. (2009). Higher education institutions' costs and efficiency: taking the decomposition a further step. *Economics of Education Review*, 28(1), 107-113.
- Jones, G. W., Nagib, N. Sumono., & Handayani, T. (1998). The expansion of high school education in poor regions: the case of East Nusa Tenggara, Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 34(2), 59-84.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: An executive handbook*. US. Macmillan.
- Juran, J. M. (2001). *Section 4 The Quality Control Process—Excerpted from Juran's Handbook 5th edition*. McGraw-Hill Companies.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's quality handbook*. McGraw-Hill Professional.
- Karlan, D. S. (2005). Using experimental economics to measure social capital and predict financial decisions. *American economic review*, 95(5), 88-99.
- Kasman. (2010). Improvisasi manajemen kurikulum dan pembelajaran sekolah bermutu. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 23(2), 122-130.
- Kemendikbud. (2014). *Panduan replikasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar untuk tingkat kabupaten/kota*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar.
- Kertz-Welzel, A. (2015). Lessons from elsewhere? Comparative music education in times of globalization. *Philosophy of Music Education Review*, 23(1), 48-66. JSTOR. <https://doi.org/10.2979/philmusieducrevi.23.1.48>.
- Khatttri, N., Ling, C., & Jha, S. (2012). The effects of school-based management in the Philippines: an initial assessment using administrative data. *Journal of Development Effectiveness*, 4(2), 46-56.
- Khosiyono, B. H. C. (2018). Kebijakan pendidikan bahasa asing di Indonesia dalam perspektif masyarakat global. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 6(1), 70-82. <https://doi.org/10.21831/jppfa.v6i1.20612>.
- Kimber, M., & Ehrich, L.C. (2011). The democratic deficit and school based management in Australia. *Journal Of Educational Administration*, 49(2), 179-199.
- Kiragu, Joyce Wangari., King'oina, John Ogamba., & Migosi, Joash A. (2013). School-based management prospects and challenges: a case of public secondary schools

- in Murang'a South District, Kenya. *International Journal of Asian Social Science*, 3(5), 1166-1179
- Kotter, John, P. (2011). *What leaders really*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. and Posner, B. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kowalski, T.J. (2004). *Public relations in schools*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kusumaningrum, D. D. E., Ulfatin, N. N., Maisyaroh, M., Triwiyanto, T. T., & Gunawan, I. I. (2017). *Community Participation in Improving Educational Quality*. 39–47. <https://doi.org/10.2991/coema-17.2017.8>
- Kwan, B K.Y., Cheung, J H.Y., Law, A.C.K., Cheung, S.G., & Shin, P. K.S. (2017). Conservation education program for threatened Asian horseshoe crabs: a step towards reducing community apathy to environmental conservation. *Journal for Nature Conservation*, 35(2), 53-65.
- Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2017). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dimensions in Greek Tertiary Education System. *KnE Social Sciences*, 436–455. <https://doi.org/10.18502/kss.v1i2.912>
- Lea, T., Thompson, H., McRae, E., & Williams, A. (2011). Policy fuzz and fuzzy logic: researching contemporary indigenous education and parenting school engagement in North Australia. *Journal of Education Policy*, 26(3), 321-339.
- Leer, J. (2016). After the big bang: estimating the effects of decentralization on educational outcomes in Indonesia through a difference-in-differences analysis. *International Journal of Educational Development*, 49(7), 80-90.
- Leithwood K., & Menzies T. (1998). A review of research concerning the implementation of Site-based management. *School effectiveness and school improvement*, 9(33), 233-285.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*: McGraw-Hill
- Liliana, Luca. (2016). *A new model of Ishikawa diagram for quality assessment*. OP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 161 012099.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G.L. (2002). *Naturalistic inquiry*. 4th Edition. Beverly Hill, CA: SAGE Publication, INC.

- Lindelow, J. (1995). *School-based management*. In Murphy, J, and Beak, L. G (Eds.), *school-based management as school reform: Taking Stock*, pp.120-135, California: Gornwin.
- Lipham, J.M., & Rankin, R.E., Hoeh, J.A. (2003). *The principalship: concepts, competencies, and cases*. 2th Edition. New York: Longman Inc.
- Logachev, M. S., Orekhovskaya, N. A., Seregina, T. N., Shishov, S., & Volvak, S. F. (2021). Information System for Monitoring and Managing the Quality of Educational Programs. *JOItmC*, 7(1), 1–17.
- Louis, K. S., & Miles, M. B. (1990). *Improving the urban high school: What works and why*. New York: Teachers College Press.
- Lovely Professional University. (2012). *Educational management*. New Delhi: USI Publications.
- Lynch, R., Asavisanu, P., Rungrojngarmcharoen, K., & Ye, Y. (2020, May 29). *Educational Management*. Oxford Research Encyclopedia of Education.
- Machali, Imam., & Hidayat, Ara. (2012). *Pengelolaan pendidikan: konsep, prinsip, dan aplikasi dalam mengelola sekolah dan madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Maisyaroh. Manajemen Partisipasi Masyarakat Berbasis Sekolah. dalam Maisyaroh, dkk (Eds). (2004). *Perspektif manajemen pendidikan berbasis sekolah*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Malcom Baldrige Award. (2020). *Baldrige Philosophy Adopted and Adapted*. <https://www.nist.gov/blogs/blogrige/baldrige-philosophy-adopted-and-adapted>.
- Malen, B., Ogawa, R. T., & Kranz, J. (1990). “What do we know about school-based management? A case study of the literature – a call for research”. In: Clune, W.H.; Witte, J.F. (Eds.). *Choice and control in American education*, Volume 2: The practice of choice, decentralization and school restructuring. London: Falmer Press.
- Malik, Abdul., dkk. (2020). *Pedoman akreditasi sekolah tahun 2020*. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional Sekolah.
- Maniam, U. M. M. (2018). *The impact of externally-driven change on middle leadership in a Malaysian higher education institution* [Edd, University of Leeds]. <https://doi.org/10/Complete%20Thesis.pdf>
- Mas, S.R. (2011). Peran serta masyarakat dan orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 23(3), 298-304.



- Matin. (2013). *Perencanaan pendidikan perspektif proses dan teknik dalam penyusunan rencana pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- McInemey, W. D., & Leach, J. A. (1992). School improvement planning: Evidence of impact. *Planning and Changing*, 23(1), 15-28.
- McMahon, W. Walter, dkk. (2001). *Memperbaiki keuangan pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Balitbang Depdiknas-UNICEF.
- McMahon, W. Walter., Boediono., & Don Adams (2001). *Internal efficiency in educations*, Jakarta: EPP/IIIES-USAID.
- Minarti, S. (2010). *Manajemen sekolah mengelola lembaga pendidikan secara mandiri*. Yogyakarta: Arr-ruzz Media.
- Mitchell, R. 2017. Democracy or control? The participation of management, teachers, students and parents in school leadership in Tigray, Ethiopia. *International Journal of Educational Development*, 55(1), 49-55.
- Mitra, A. (2016). *Fundamentals of quality control and improvement*. Wiley.
- Moen, R.D., & Norman, C.L. (2010). *Circling back: clearing up myths about the deming cycle and seeing how it keeps evolving*. New York: American Society for Quality.
- Mollootimile, Bashimane., & Zengele, Thulani. (2015).The advent of school based management in the 21st century. *Journal of social science and humanities*, 2(1), 172-184.
- Moradi, S., Hussin, S.B.<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812056467>, Barzeg, N. 2012. School-Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education systems of Iran). *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 69(12), 2143–2150.
- Moradi, Saeid., Hussin, Bin Sufean., & Barzegar, Nader. (2012). School-Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education systems of Iran). *Procedia–social and behavioral sciences*, 69(1), 2143-2150.
- Moynihan, D. P. (2021). *Public Management for Populists: Trump's Schedule F Executive Order and the Future of the Civil Service* (SSRN Scholarly Paper No. 3925752). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3925752>
- Mullen, Carol A., Stover, Leah., & Corley, Beverly. (2001). School accreditation and teacher empowerment: an Alabama case. *Teacher Development*, 5(1), 101-118.
- Murniati Ar. (2009). Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 16(2), 126-134.
- Nasution, S. (2012). *Kurikulum & pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.

- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders 2015*. Reston, VA: Author.
- Neyestani, Behnam. (2017). *Principles and contributions of total quality mangement (TQM) gurus on business quality improvement*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2950981>.
- Nirmalawati. (2009). Hubungan antara kapabilitas kepemimpinan, kompetensi dosen, komitmen dosen, dam akuntabilitas lembaga dengan kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu pada universitas negeri di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 16(2), 116-124.
- Nizam. (2012). *Pendanaan Pendidikan Tinggi*. Makalah disampaikan pada Seminar Internasional ICEMAL di Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang pada tanggal 4 -6 Juli 2012.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., & Wright, Patrick M. (2014). *Manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurhadi, M.A. (1988). *The effects of schooling factors on personal earnings within the context of the internal labor market in P.T. Petrokimia Gresik (Persero) Indonesia*, (A Dessertation, State University of New York at Albani, 1988).
- O'neil, F. W. (2008). *Ideologi-ideologi pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Odden, Allan. (1995). *Incentives, school organization and teacher compensation*. Washington, DC: Consortium for Policy Research in Education, Madison, WI. Finance Center.
- Okitsu, T. D., & Edwards, B. (2017). Policy promise and the reality of community involvement in school-based management in Zambia: Can the rural poor hold schools sand teachers to account? *In International Journal of Educational Development*, 56(1), 28-41.
- Oktari, R.S., Shiwaku, K., Munadi, K., Syamsidik., & Shaw, R. (2015). A conceptual model of a school-community collaborative network in enhancing coastal community resilience in Banda Aceh, Indonesia. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 12(7), 300-310.
- Okumbe, J. A. (1998). *Educational management: Theory and practice*. United Kingdom: African Books Collective Ltd.
- Oswald, Lori Jo. (1995). *School-Based management*. ERIC Digest



- Paendong, M., Prang, J. D. 2011. *Optimisasi pembagian tugas karyawan menggunakan metode Hungarian. Jurnal Ilmiah Sains*, 11(1), 109-112.
- Park, H., & Zhan, M. (2017). The impact of after-school childcare arrangements on the developmental outcomes of low-income children. *Children and Youth Services Review*, 73(1), 230 – 241.
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2010 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.*
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.*
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana Prasarana SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA. Jakarta: Depdiknas*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana Prasarana SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA. Jakarta: Depdiknas*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Sekolah.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2010 Tentang Induksi Guru Pemula.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 38 Tahun 2010 Tentang Penyesuaian Jabatan Fungsional Guru.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2010 Tentang Program Induksi Bagi Guru Pemula.*
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Evaluasi Sistem Pendidikan Oleh Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah Terhadap Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Dan Pendidikan Menengah*
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Evaluasi Sistem Pendidikan Oleh Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah Terhadap Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Dan Pendidikan Menengah.*

*Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.*

*Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Kemendikbud.*

*Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.*

*Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Peraturan Pemerintah 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan.*

Piper, B., & Zuilkowski, S.S. (2015). Teacher coaching in Kenya: Examining instructional support in public and nonformal schools. *Teaching and Teacher Education*, 47(1), 173-183.

Purwanto, N. (2009). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Rayess, A.S.E., Mansur, N.N. (2016). Favor reciprocation theory in education: new corruption typology. *International Journal of Educational Development*, 50(1), 20-32.

Renita, Reni., & Maukar, Anastasia L. (2016). Penilaian kinerja dengan menggunakan Malcolm baldrige education criteria for performance excellence (MBECfPE) 2013-2014 Pada Program Studi Teknik Industri President University. *Journal of Industrial Engineering*, 1(2), 9-19.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.

Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2014). *Management*. United States of America: Pearson Education.

Robenstine, C. (2000). School choice and administrators: Will principals become marketers? *The Clearing House*, 74(2), 95-98.

Rodgers, M., & Oppenheim, R. (2019). Ishikawa diagrams and Bayesian belief networks for continuous improvement applications. *The TQM Journal*, 31(3), 294-318.

Rogge, K. S., & Reichardt, K. (2016). Policy mixes for sustainability transitions: an extended concept and framework for analysis. *Research Policy*, 45(8), 1620-1635.

- Rosmiati, T., & Kurniady, A. (2008). Kepemimpinan pendidikan. *Manajemen Pendidikan*. Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung: Alfabeta.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.
- Rost, J. C. (2002). *Leadership for the twenty-first century*. The McGraw-Hill Companies.
- Roundy, P. T., & Burke-Smalley, L. (2021). Leveraging entrepreneurial ecosystems as human resource systems: A theory of meta-organizational human resource management. *Human Resource Management Review*, 100863. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100863>
- Rusman. (2011). *Manajemen kurikulum*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ruwiyanto, W. (1994). *Peranan pendidikan dalam pengentasan masyarakat miskin pendekatan analisis organisasi secara kuantitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sahney, S., Banwet, D.K. & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 16(2), 145-159.
- Sallis, Edward. (2005). *Total quality management in education*. London: Kogan Page Ltd.
- Samson, Danny., & Terziovski, Mile. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.
- Santibañez, L., Lastra, R.A., & O'Donoghue, J.L. (2014). School based management effects: Resources or governance change? Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 39(4), 97-109.
- Sari, P.S. dan Wiyono, B.B. (2013). Pengaruh mutu pelayanan sekolah terhadap kepuasan peserta didik dan orang tua peserta didik. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 24(2), 146-156.
- Sasongko. T. (2011). Pola sistem informasi manajemen bidang akademik. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 18(2), 169-179.
- Schaffar, Birgit. (2014). Changing the definition of education. On kant's educational paradox between freedom and restraint. *Studies in Philosophy and Education*, 33(1), 5-21.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Rother, G. & Smith, B. (1999). *The dance of change*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni TJ, Burlingame M, Coombs FD, Thurston PW. (1980). *Educational governance and administration*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

- Shah, S.K. (2016). *School governance in Nepal an analysis of role of school management committee to achieve quality of education*. Master of Philosophy in Comparative and International Education, Department of Educational Research Universitetet I Oslo: Sweden.
- Shaked, H., Benoliel, P., & Hallinger, P. (2021). How National Context Indirectly Influences Instructional Leadership Implementation: The Case of Israel. *Educational Administration Quarterly*, 57(3), 437–469. <https://doi.org/10.1177/0013161X20944217>
- Siagian, Sondang P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswandari. (2014). *Peran strategis kepala sekolah dasar dalam memimpin revolusi mental (Kurikulum 2013) bangsa Indonesia*. Makalah disampaikan dalam Seminar Evaluasi dan Program Tindak Lanjut Bimtek MBS di Banjarmasin, 29 Oktober–1 November 2014.
- Siswoyo, dkk. (2012). Pemberdayaan guru dalam pembelajaran matematika untuk meningkatkan kemampuan berfikir kreatif siswa SD. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 18(2), 210-219.
- Skipper, Charles H. (2018). *Education school accreditation*. <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756810/obo-9780199756810-0073.xml>. DOI: 10.1093/OBO/9780199756810-0073.
- Solihi, M. (2017). Education sector liberalisation in Indonesia 2004-2011. *Dimensi*, 6(1), 125-136.
- Solomou, Nicolaidou, G., & Petros, P. (2016). An effective school autonomy model. *The International Journal of Educational Management*, 30(5), 718-734.
- Srinade, I.G.A.D. (2009). Faktor-Faktor penentu mutu pembelajaran dosen: studi kasus jurusan matematika FMIPA Universitas Udayana. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 16(1), 20-28.
- Subroto, W.T. (2011). Analisis pengaruh pemberdayaan pendidik terhadap kinerjanya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar kota Surabaya. Dalam Kamil dan Baehaqi (Eds.), *Proceeding Temu Ilmiah dan Seminar Ilmiah Grand Desain Program Pendidikan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: UPI.
- Subroto, W.T. (2011). Analisis pengaruh pemberdayaan pendidik terhadap kinerjanya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar Kota Surabaya. Dalam Kamil dan Baehaqi (Eds.), *Proceeding Temu Ilmiah dan Seminar Ilmiah Grand*

*Desain Program Pendidikan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: UPI.

- Sudarsyah, A dan Nurdin, D. Manajemen implementasi kurikulum. Dalam Tim Dosen. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Tim Dosen UPI Bandung dan Alfabeta
- Sudin, A. (2008). Implementasi supervisi akademik terhadap proses pembelajaran di sekolah dasar se Kabupaten Sumedang. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 9(4), 15-21.
- Sudith, I.W. (2011). Studi evaluasi keefektifan penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMP Saraswati 1 Tabanan. *Jurnal Penelitian Pascasarjana Udikhsa*, 2(2), 78-88.
- Suharizal. (2010). Formulasi undang-undang badan hukum pendidikan pencarian bentuk dan batasan pengaturan. *Jurnal Dinamika Hukum*, 10(3), 231-239.
- Suharsimi, Arikunto., & Yuliana, Lia. (2012). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media
- Sukmadinata, N.S, Jami'at, A.N., & Ahman. (2006). *Pengendalian mutu pendidikan sekolah menengah konsep, prinsip, dan instrumen*. Bandung: Aditama.
- Sukrisno, H. (2010). Hubungan antara responsibilitas manajemen, akuntabilitas mutu layanan, budaya mutu, pembelajaran organisasi, kinerja tim dengan keefektifan sistem penjaminan mutu pada universitas swasta di Surabaya. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 17(1), 23-31.
- Sukrisno, H. (2011). Akuntabilitas mutu pelayanan perguruan tinggi. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 18(1), 81-89.
- Sulistyorini. (2011). Peran serta masyarakat dalam pengembangan sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 18(2), 180-187.
- Suparmin, S. (2018). Kajian Kritis Terhadap Standarisasi Pendidikan di Indonesia. *Edudikara: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(2), 154–161.
- Supriyadi, A. (2011). Analisis prakondisi implementasi kebijakan peningkatan kompetensi guru. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 18(1), 47-56.
- Suratman, B. (2010). Kompetensi manajerial kepala sekolah, ketersediaan sarana prasarana, kapabilitas mengajar pendidik, dan dukungan orang tua, kaitannya dengan prestasi belajar peserta didik SMP Negeri di Kota Surabaya. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 17(1), 89-97.
- Sutapa, M., & Andriani, E. (2012). Studi manajemen pendidikan: kajian teoritik dan praktik dalam Nurul Ulfatin, dkk (Eds.) *Penguatan Manajemen Pendidikan Nasional untuk Meningkatkan Ketersediaan, Keterjangkauan, Mutu, Relevansi,*

- Kesetaraan & Kepastian dalam Memperoleh Layanan Pendidikan di Indonesia*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Taniguchi, K., Hirakawa, Y. (2016). Dynamics of community participation, student achievement and school management: the case of primary schools in a rural area of Malawi. *compare: a journal of comparative and international education*, 46(3), 479-502.
- Taylor, F. W. (2018). *The principles of scientific management*. Project Gutenberg.
- Thandapani, D., Gopalakrishnan, K., Devadasan, S.R., & Muruges, R. (2013). Implementation of European quality award in engineering educational institutions via accreditation board for engineering and technology. *International Journal of Business Excellence*, (6)1, 56-76.
- Thareja, Priyavrat. (2017). The education of quality for quality education. *Journal of Advanced Research in English and Education*, 2(2), 16-30.
- Thomann, E., Lieberherr, E., & Ingold, K. (2015). Torn between state and market: private policy implementation and conflicting institutional logics. *Policy and Society*, 35(1), 57-69.
- Thomas, P. (2013). Faktor determinan produktifitas sekolah. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 17(1), 55-71.
- Thompson, K. (2003). *The early sociology of management and organizations*. Routledge.
- Tian, M., & Nutbrown, G. (2021). Retheorising Distributed Leadership through Epistemic Injustice. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211022776>
- Tjiptono, F. (2008). *Service management mewujudkan layanan prima*. Yogyakarta: Andi.
- Townsend, J. S., Pinkerton, B., McKenna, S.A., Higgins, S.M., Tai, E., Steele, C. B., Susan R. Derrick., & Brown, C. (2011). Targeting children through school-based education and policy strategies: comprehensive cancer control activities in melanoma prevention. *Journal of the American Academy of Dermatology*, 65(5), 104 -114.
- Triatna, C. (2017). Evaluasi kinerja guru dan upaya penjaminan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 5(1), 1-15.
- Triwiyanto, T. (2013). Standar Nasional Pendidikan Sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 19(2), 112000. <https://doi.org/10.17977/jip.v19i2.4208>
- Triwiyanto, T. (2022). *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*. Bumi Aksara.



- Turnbull, Barbara. (2005). Evaluating school-based management: A tool for team self-review. *International Journal of Leadership in Education*, 8(1), 73-79.
- Udou, G.J., Grover, K., Belcher, G., & Kacirek, K. (2017). An investigation of perceptions of programme quality support of adult basic education programmes. *Evaluation and Program Planning*, 61(4), 106-112.
- Ulfatin, Nurul., & Arifin. Imron. (2004). *Manajemen pembelajaran di sekolah dasar: strategi pembelajaran model belajar mandiri berbasis PAKEM*. Makalah disampaikan dalam Pendidikan dan Pelatihan Manajemen sekolah bagi Kepala Sekolah Dasar Se-Indonesia di Malang, Juli – Agustus 2004.
- Urbanovič, J., & Patapas, A. (2012). Decentralisation reforms of education management: theoretical and practical issues. *Viešoji Politika in Administravimas/Public Policy and Administration*, 11(4), 659–671.
- Ursin, J., Huusko, M., Aittola, H., Kiviniemi, U., & Muhonen, R. (2008). Evaluation and quality assurance in Finnish and Italian universities in the Bologna Process. *Quality in Higher Education*, 14(2), 109-120.
- Usman, Husaini. (2019). *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini., & Raharjo, Nuryadin Eko. (2013). Strategi kepemimpinan pembelajaran menyongsong implementasi Kurikulum 2013. *Cakrawala Pendidikan*, 32(1), 1-14.
- Utari, R, Surya, P., & Rahmawati, T. (2013). Pembentukan iklim sekolah dalam perspektif learning community. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 24(1), 21-31.
- Varzakas, Theodoros H. (2011). Application of ISO22000, Failure Mode, and Effect Analysis (FMEA) Cause and Effect Diagrams and Pareto in Conjunction with HACCP and Risk Assessment for Processing of Pastry Products. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 51(8), 762-782.
- Wahab, A.A. (2008). *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*. Bandung: Kerjasama UPI dan Alfabeta.
- Wahono, Francis. (2001). *Kapitalisme pendidikan antara kompetisi dan keadilan*. Yogyakarta: Insist-Cindelarar-Pustaka Pelajar.
- Walker, A., & Ko, J. (2016). *Principal efficacy and strategic direction mediating between values and school improvement*. Paper presented at the ICSEI Conference 2016: Connecting teachers, schools and systems: Creating the conditions for effective learning, Crowne Plaza Hotel, Glasgow, Scotland.



- Wallace, M. (1991). Flexible planning: A key to the management of multiple innovations. *Educational Management and Administration*, 19(3), 180-192.
- Wang, Y., Peng, X., & Prybutok, V. (2022). The importance of information technology to organizational results within the Baldrige award. *Quality Management Journal*, 29(1), 3–17. <https://doi.org/10.1080/10686967.2021.2006584>
- Wankhede, G.G., & Sengupta, Anirban. (2005). Village education committees in West Bengal, India: Planned vision and beyond. *International Journal of Educational Development*, 25(5), 569-579.
- Webster, W. E. (1985). Operationalising the planning processes in schools: A new look. *Planning and Changing*, 16(2), 82-87.
- Western Association of Schools and Colleges. (2019). *Focus on learning the accreditation manual*. Burlingame: Accrediting Commission for Schools, Western Association of Schools and Colleges.
- Westhorp, G., B. Walker, P. Rogers, N. Overbeeke, D. Ball., & G. Brice. (2014). *Enhancing community accountability, empowerment and education outcomes in low and middle-income countries: a realist review*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.
- Widoyoko, S.E.P., & Rinawati, A. (2012). Pengaruh kinerja guru terhadap motivasi belajar siswa. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 31(2), 278-289.
- Wijatno, S. (2009). *Pengelolaan perguruan tinggi secara efisien, efektif, dan ekonomis untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan dan mutu lulusan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Wijaya, D. (2009). Implikasi manajemen keuangan sekolah terhadap mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 13(8), 80-96.
- Windham, D.M. (1987). *Indicators of effectiveness and efficiency*. Tallahassee: I.E.E.S.
- Winston, Bruce E., & Patterson, Kathleen. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wixe, S., Andersson, M. (2017). Which Types Of Relatedness Matter In Regional Growth? Industry. *Occupation and Education*, 51(4), 523-536.
- Wiyono, Bambang Budi. (2010). Partisipasi masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan. *Jurnal manajemen Pendidikan*, 23(1), 1 – 9.
- Wohlstetter, Priscilla., & Van Kirk, Amy. (1995). *School-Based budgeting: organizing for high performance*. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement (ED).

- Wong, E. K. P., Sharpe, F. G., & McCormick, J. (1998). Factors affecting the perceived effectiveness of planning in Hong Kong self-managing schools. *Educational Management and Administration*, 26(1), 67-81.
- Wong, Evia O.W. (2003). Leadership style for school-based management in Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 17(6), 243-247.
- Yani, Ahmad. (2013). Peran komite sekolah di sekolah menengah pertama Islam terpadu Al-Fityan Gowa. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 10(2), 175-184.
- Yasin, A., & Lisdawati. (2016). Evaluasi penyusunan program kerja komite sekolah: upaya peningkatan peran serta masyarakat dan mutu pendidikan di SMP Negeri I Sungai Pakning. *Jurnal Sosial Budaya*, 13(2), 162-175.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783.
- Zahir, B., Moradi, S., & Heidarpour, V. (2014). *Decentralization of decision-making in schools, theories and evidence of school-based management* (1st eds.). Islamic Azad University Branch.
- Zapeda, S.J., Bengtson, Ed., & Parylo, O. (2012). Examining the planning and management of principal succession. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 136 -147.
- Zhang, X., & Huang, A. (2018). Research on the International Education Path for Chinese Standard Going Global. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(6), Article 6. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.6.165>.

## PENULIS



**Teguh Triwiyanto.**

Associate professor di Universitas Negeri Malang (UM). Lahir di Slawi (Tegal) 24 Desember 1977, beristri Hera Idris dengan dikarunia tiga anak (Nevatera, Eikasia, & Langit). Penulis menyelesaikan pendidikan SDN 3 Kedungbanteng, SMPN 1 Pangkah dan SMAN 2 Slawi di Kabupaten Tegal. Setelah itu melanjutkan S1, S2, dan S3 di Universitas Negeri Yogyakarta pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Pernah menjadi Ketua Umum BEM Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, dan Sekretaris Umum Cabang PMII Sleman. Saat ini mengajar di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang. Pernah mendapat tugas tambahan sebagai Pejabat Kepala Sekolah Dasar Laboratorium Universitas Negeri Malang, kepala laboratorium jurusan, sekretaris jurusan, dan saat ini menjadi ketua departemen. Terlibat dalam program USAID DBEI sebagai *service provider* dan berlanjut dalam program USAID Prioritas sebagai STTA *Consultant*, menjadi pengelola di *Jurnal Administrasi Manajemen Pendidikan* (JAMP), MBS Center Universitas Negeri Malang, peneliti utama Indonesian Presidential Studies, anggota IKAPMII, dan pengurus Asosiasi Dosen Pergerakan. Penulis dapat dihubungi dan disapa melalui surel: teguh.triwiyanto.fip@um.ac.id.

Karya penulis berupa buku: *Kepemimpinan Pembelajaran Berbasis Budaya* (bersama Tim, Rajagrafindo Persada 2022), *Teori Belajar dan Pembelajaran* (Erlangga, 2022), *Landasan Filosofis Kebutuhan Siswa dalam Implementasi Merdeka Belajar* (bersama Nurul Ulfatin, Rajagrafindo Persada 2022), *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Keguruan & Pendidikan* (bersama Nurul Ulfatin, Erlangga, 2021), *Krisis Tata Kelola Pendidikan Indonesia* (Kompas, 2021), *Gelombang Liberalisme Pendidikan Mengawal Tata Kelola Pendidikan Untuk*

Buku ini tidak diperjualbelikan.

*Rakyat* (Kompas, 2019), *Manajemen Hubungan Sekolah Masyarakat* (UMPress, 2019) *Model Perkuliahan Berbasis Kehidupan Melalui Penerapan Pendidikan Hadap Masalah* (UMPress, 2018), *Panduan Pengelolaan Perpustakaan Sekolah* (UMPress, 2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (bersama Nurul Ulfatin, Rajagrafindo Persada, 2016), *Manajemen Kurikulum & Pembelajaran* (Bumi Aksara, 2015), *Audit Manajemen Pendidikan* (UMPress, 2015), *Pengantar Pendidikan* (Bumi Aksara, 2014), *Hakikat Manusia, Aliran-Aliran, Sistem, Layanan, & Persoalan Pendidikan* (UMPress, 2014), *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan* (UMPress, 2014), dan *Panduan Mengelola Sekolah Bertaraf Internasional* (Arruz Media, 2010).

Selain itu, menulis dipelbagai jurnal, nasional dan internasional, diantara judul-judul yang pernah ditulis: Digital Technology Transformation and Empowerment of Technology: A New Paradigm of Classroom Management for an “Merdeka Belajar” Policy in Indonesia (*2022 8th International Conference on Education and Technology*), The Thoughts of Ki Hadjar Dewantara and Their Implications for School Management in the Industrial Era 4.0 (*International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2019, Volume 5, Issue 4) The Effective Development In Teacher Working Group Meeting Up Meeting To Improve Teacher Professionalism (*International Journal of Engineering & Technology*, December 2018, 7 (3.25), 295–298), Multigrade Teaching: A Solution For Teacher Shortage And Educational Quality Improvement In Indonesia Community Participation (*Journal of Business and Economics*, October 2017, Volume 8, No. 10, pp. 867–875), Deficits In The Implementation Ofschool-Based Management In Indonesia (*Journal of Education and Practice*, Vol.8, No.32, 2017). Menulis artikel opini di surat kabar Kompas dan Jawa Pos.



### **Desi Eri Kusumaningrum**

Adalah seorang dosen dan penulis yang lahir di Pasuruan pada tanggal 23 Desember 1980. Ia menamatkan SMA nya di SMA Negeri 1 Purwosari, S1 di Universitas Negeri Malang pada Prodi Administrasi Pendidikan, dan S2 pada Prodi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang. Sejak tahun 2005 hingga saat ini penulis menjadi Dosen di Departemen Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Negeri Malang. Penulis telah melahirkan beberapa karya pada jurnal dan prosiding bereputasi internasional terindeks Scopus dan nasional terindeks SINTA. Selain itu penulis juga telah menerbitkan beberapa buku salah satunya adalah Buku Manajemen Peserta Didik yang diterbitkan oleh penerbit nasional. Saat ini penulis merupakan Chief Editor pada Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan (JAMP) terindeks SINTA 3, menjabat sebagai Sekretaris Departemen Administrasi Pendidikan, serta menjabat sebagai Sekretaris Ikatan Sarjana Manajemen & Administrasi Pendidikan (ISMAPI) Jawa Timur.



# FITUR OTONOMI *dan* AKUNTABILITAS PENDIDIKAN

dalam Sistem Manajemen Berbasis Sekolah

Pendidikan merupakan media utama untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Kemajuan suatu bangsa dapat dicapai bila didukung dengan sumber daya manusia yang mumpuni. Sumber daya manusia yang mumpuni hanya dapat dilahirkan melalui proses pendidikan yang bermutu, dan pendidikan yang bermutu hanya dapat dicapai secara maksimal bila setiap satuan pendidikan dapat melaksanakan proses pendidikan yang bermutu. Untuk itu, ada tiga sisi yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan yang bermutu, yaitu pembelajaran, pembimbingan, dan manajemen pendidikan. Melalui proses pembelajaran dan pembimbingan yang bermutu dapat menghasilkan belajar yang optimal. Proses pembelajaran dan pembimbingan dapat dilaksanakan secara bermutu bila didukung dengan manajemen pendidikan yang efektif.

Buku ini membantu Anda untuk memahami dan menuntun ke arah keterampilan manajemen pendidikan, teknik manajemen pendidikan, standar nasional pendidikan, akreditasi sekolah, pengertian, tujuan, dampak, dan praktik manajemen berbasis sekolah (MBS), komponen MBS, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi MBS, kepemimpinan dalam MBS, peran serta masyarakat dalam MBS, dan akuntabilitas MBS. Selain itu, dikenalkan pelbagai teknik manajemen pendidikan, diantaranya Quality Control (QC) atau Quality Control Circle (QCC), Quality Assurance (QA), Total Quality Control (TQC), Deming, Juran, Crosby, Peters, Ishikawa, Malcom Baldrige Award, European Quality Award, Internasional Standard Organization (ISO) 9000, dan Total Quality Management (TQM).

Bagi Anda mahasiswa sarjana dan pascasarjana bidang pendidikan, terutama manajemen pendidikan, buku ini memberikan bekal teori dan praktik manajemen institusi pendidikan. Untuk praktisi pendidikan: guru, dosen, kepala sekolah, pengawas, komite sekolah, pengambil kebijakan pendidikan, dan peminat masalah pendidikan, buku ini memberikan perspektif manajemen pendidikan yang otonom dan akuntabel.

Buku ini tidak diperjualbelikan.

