

FENOMENA

JURNAL PENELITIAN ISLAM INDONESIA

ISSN: 1412 5420

FENOMENA Merupakan jurnal berkala, terbit tiga kali dalam setahun setiap bulan Maret, Juli, Nopember. Redaksi mengundang para dosen, peneliti untuk menyalurkan hasil penelitiannya dalam bentuk artikel ilmiah. Tulisan masih orisinal, dan belum dimuat di media lain. Naskah diketik dengan satu setengah spasi, dan panjang tulisan 13-17 halaman kertas A4 (lebih lanjut lihat petunjuk bagi penulis).

ALAMAT REDAKSI

FENOMENA *Jurnal Penelitian Islam Indonesia*

Jl. Jumat 94 Mangli Jember. Tlp. (0331) 487550-427005. Fax. 427005

Email: redaksi_fenomena@yahoo.com

Volume 7. Nomor 2. Juli 2008

KETUA PENYUNTING

M. Khusna Amal

SEKRETARIS PENYUNTING

Abdul Rokhim

DEWAN PENYUNTING

Muniron

Pujiono

Ahmad Mutohar

St. Mislikhah

M. Imam Machfudi

PENYUNTING AHLI

Moh. Khusnuridlo

Aminullah

Titiek Rohanah Hidayati

Mujamil

Fauzan Saleh

TATA USAHA

Retna Anggitaningsih

Marita Fitriana

Hafid

DAFTAR ISI

| | |
|---|---------|
| DAFTAR ISI | iii |
| PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN | v |
| IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SMP NEGERI 1 PURWOSARI PASURUAN <i>Suhadi Winoto</i> | 159-172 |
| DZIKIR MANAQIB SYEKH ABDUL QODIR AL-JAILANI DALAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI PONPES ALQODIRI JEMBER <i>M. Walid</i> | 173-192 |
| ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN PADA SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER <i>Abdul Rahim</i> | 193-210 |
| TEACHING READING BY USING COOPERATIVE LEARNING AT SMP ISLAM JEMBER IN THE ACADEMIC YEAR 2006/2007 <i>Moch. Imam Machfudi</i> | 211-224 |
| PERSEPSI MASYARAKAT TERHADAP LEMBAGA PENGELOLAAN ZAKAT (<i>Studi Kasus di Lingkungan RW. VI Perumahan Tegal Besar Permai I Jember</i>) <i>Abdul Rokhim</i> | 225-240 |
| KEKERASAN TERHADAP PEREMPUAN DALAM KASUS PERDAGANGAN MANUSIA <i>Dyah Nawangsari</i> | 241-254 |
| PERDA BERNUANSA AGAMA: ASPIRASI ATAU KOMODITI? (<i>Tinjauan atas Perda Ramadhan di Kota Pasuruan</i>) <i>Khoirul Fuqin</i> | 255-278 |

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) SUATU PARADIGMA
MENUJU MADRASAH MANDIRI (*Studi Kasus MA al-Qodiri Jember
Tahun Pelajaran 2007/ 2008*)

Ali Saifullah

279-286

PENINGKATAN KEMAMPUAN MEMAHAMI ISI BACAAN MELALUI
KEGLATAN MEMBACA KRITIS

Sutiono

287-302

PENGEMBANGAN KESIAPAN PENGADILAN AGAMA JEMBER
DALAM MELAKSANAKAN UU No. 3 TAHUN 2006 TENTANG
PERUBAHAN ATAS UU No. 7 TAHUN 1989 TENTANG PERADILAN
AGAMA DI BIDANG EKONOMI SYARIAH

Mahmudah

303-314

PETUNJUK PENULISAN

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

I. KONSONAN

| | | |
|--------------|-------------|-------|
| ء = ' (Alif) | ز = Z | ق = Q |
| ب = B | س = S | ك = K |
| ث = TS | ص = SH | ك = M |
| ج = J | ض = DL | ل = N |
| ح = H | ظ = TH | ن = W |
| خ = KH | ع = ZH | م = H |
| د = D | غ = ' (Gha) | ي = Y |
| ذ = DZ | ج = GH | ة = T |
| ر = R | [= F | |

II. VOKAL PENDEK

U

i

A

III. VOKAL PANJANG

ي = i -

أ = a -

IV. DIFTONG

و = au

وي = ai

V. PEMBAURAN

ال = al

الش = al-sy..

وال = wa al

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SMP NEGERI 1 PURWOSARI PASURUAN

Suhadi Winoto

Dosen Tetap Jurusan Tarbiyah STAIN Jember

Abstract

The aim of this case study was to examine the implementation of school based management for quality improvement of education. The study focused on the planning, the organizing resource school, implementation for quality improvement education in school, and the monitoring of the school based management as well as on the utilization of the school resources. Using a qualitative approach, the study employed interviews, observation, and document analysis in obtaining the data. The findings indicate that such management is feasible to implement in spite of its possible constraints.

Kata kunci: *implementasi, manajemen berbasis sekolah.*

PENDAHULUAN

Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum, perbaikan system evaluasi, perbaikan sarana prasarana pendidikan, pelatihan guru, dan pelatihan staf sekolah lainnya. Namun semua upaya itu belum menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang signifikan. Sebagai indikator ketidakberhasilan itu adalah rendahnya nilai ujian nasional di jenjang pendidikan dasar maupun pendidikan menengah (Depdiknas, 2002).

Menurut analisis Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) ada tiga faktor yang menjadi penyebab mutu pendidikan rendah. Faktor pertama, pengelolaan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratik-sentralistik*, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat. Faktor kedua, kebijakan pendidikan yang menggunakan pendekatan *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Penekatan ini menganggap bahwa, apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana pendidikan dipenuhi mutu pendidikan akan meningkat. Faktor ketiga,

peran masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Depdiknas, 2002). Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Suryadi (2003), bahwa, kekuasaan birokrasi yang sentralistik menyebabkan partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan menurun. Padahal pelibatan orang tua siswa dan masyarakat dalam kegiatan sekolah memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi akademik siswa (Moedjiarto, 2002).

Mensikapi rendahnya mutu pendidikan tersebut dan sejalan dengan semangat UU Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian direvisi menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004, Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 telah mengharuskan pendidikan dasar dan menengah untuk menggunakan manajemen berbasis sekolah (MBS).

Konsep dasar MBS adalah pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan sekolah secara mandiri, dengan melibatkan semua pihak yang terkait dengan pendidikan (Depdiknas, 2002). Dengan demikian dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu pendidikan di sekolah diharapkan benar-benar melibatkan *stakeholder* sekolah, karena esensi MBS adalah *otonomi* sekolah dan pengambilan keputusan *partisipatif* untuk mencapai sasaran mutu pendidikan di sekolah

Otonomi sekolah memiliki arti bahwa sekolah mempunyai kewenangan dan kemandirian dalam mengatur dirinya sendiri, sesuai undang-undang pendidikan nasional. Kemandirian tersebut, didasarkan atas: kemampuan sumber daya manusia yang ada, kemampuan, mengambil keputusan, kemampuan menghargai perbedaan pendapat, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri, dengan memperhatikan peraturan dan standar pelayanan minimal penyelenggara persekolahan.

Pengambilan keputusan *partisipatif* adalah cara pengambilan keputusan, yang melibatkan keikutsertaan guru, siswa, orang tua siswa, karyawan, sekolah, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif ini, diharapkan warga sekolah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah. Oleh sebab itu, peran orang tua siswa dan komite sekolah dituntut tidak hanya dalam bentuk dana semata, tetapi juga dalam bentuk pemikiran bahkan penyusunan rencana pengembangan sekolah dan pemeriksaan akuntabilitas pelaksanaannya (Samani, 1999). Hal itu sesuai dengan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa, masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan (Pasal 8).

Menurut Malik Fajar (2002), manajemen berbasis sekolah pada dasarnya adalah pendidikan berbasis masyarakat, yaitu pemberdayaan sistem pendidikan di masyarakat dengan agenda: (1) memobilisasi sumberdaya setempat maupun dari luar dalam rangka peningkatan peran masyarakat untuk berpartisipasi lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan, (2) meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap sekolah, (3) mendukung masyarakat, khususnya orang tua siswa untuk mengambil peran yang jelas dalam penyelenggaraan pendidikan, dan (4) mendorong peran masyarakat dalam mengembangkan inovasi kelembagaan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain, manajemen berbasis sekolah merupakan pengelolaan sekolah yang bertujuan mengembalikan sekolah kepada *stake holder* asli pendidikan yaitu masyarakat (Suryadi, 2003)

Karakteristik MBS tercermin dalam pendekatan sistem *Input-Proses-Output*. *Output* sekolah merupakan prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Karakteristik MBS berkaitan dengan proses meliputi: proses belajar mengajar efektivitasnya tinggi, kepemimpinan sekolah tinggi, lingkungan sekolah aman dan tertib, pengelolaan tenaga kependidikan efektif, memiliki budaya mutu, memiliki tim kerja yang kuat, memiliki kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi, memiliki keterbukaan, memiliki kemauan untuk berubah, melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif terhadap kebutuhan, komunikasi yang baik, dan sekolah memiliki akuntabilitas (Depdiknas, 2002). Agar suatu proses dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan input sekolah dengan karakteristik: memiliki visi, kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu, sumber daya tersedia dan siap, staf berkompeten dan berdedikasi tinggi, memiliki harapan prestasi yang tinggi, memiliki focus pada siswa, dan manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah.

Mengubah manajemen peningkatan mutu berbasis pusat ke manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah bukanlah suatu proses yang mudah dan langsung dapat diimplementasikan dengan baik, tetapi memerlukan proses yang terus-menerus dan melibatkan semua pihak yang memiliki hubungan langsung maupun tak langsung pada dunia pendidikan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini bertujuan mendeskripsikan implementasi MBS di tingkat sekolah, yang berkaitan dengan; penyusunan perencanaan dan program peningkatan mutu sekolah, pengkoordinasian sumber daya sekolah, pelaksanaan program peningkatan mutu, dan pengawasan pelaksanaan program peningkatan mutu di sekolah.

Penelitian ini, diharapkan berguna bagi kepala sekolah sekolah, orang

tua siswa, Depdiknas, dan ilmu manajemen pendidikan. Dengan penelitian ini diharapkan kepala sekolah memperoleh *input* untuk mengimplementasikan MBS yang lebih baik di masa mendatang. Bagi komite sekolah/orang tua siswa diharapkan dapat digunakan bagaimana berperan serta dalam meningkatkan mutu pendidikan yang lebih efektif. Selanjutnya bagi Depdiknas, penelitian ini diharapkan jadi *input* dalam melakukan evaluasi kebijakan MBS. Sedangkan bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan diharapkan menjadi *input* untuk menentukan pola-pola hubungan dan pengambilan kebijakan partisipatif di sekolah

METODE PENELITIAN

Untuk mencoba tujuan penelitian diatas, digunakan pendekatan penelitian kalitatif dalam bentuk studi kasus. Menurut Sonhaji (1994) studi kasus adalah suatu deskripsi dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi, atau masyarakat

Sumber data penelitian ini diperoleh dari: guru, staf tata usaha, orang tua siswa, guru urusan (kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, dan humas), wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

Analisis data dilakukan selama penelitian ini berlangsung, dan didasarkan atas langkah-langkah menurut Miles dan Huberman (1984), yaitu: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi/kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan *triangulasi* dan *member check*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan dan Program Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Hasil penelitian berkaitan fokus kesatu tentang implementasi penyusunan perencanaan dan program peningkatan mutu diperoleh temuan bahwa, sebelum penyusunan perencanaan dan program peningkatan mutu sekolah, terlebih dahulu kepala sekolah mensosialisasikan tentang MBS dihadapan guru, karyawan, orang tua siswa, dan komite sekolah. Setelah sosialisasi MBS, kepala sekolah membentuk tim peningkatan mutu (TPM) sekolah. Selanjutnya TPM melakukan melakukan analisis sekolah dengan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, and Threat*). Berdasarkan hasil analisis tersebut, TPM menyusun rancangan perencanaan dan program peningkatan mutu sekolah. Hasil rancangan TPM kemudian dibahas dalam rapat dinas sekolah yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, karyawan, dan komite sekolah. Hasil rapat disusun menjadi perencanaan

peningkatan mutu yang disebut Rencana strategis (Renstra) sekolah selama 5 tahun, dan program tahunan sekolah yang dituangkan dalam rencana operasional sekolah selama 1 tahun (tahun berjalan). Dalam program sekolah memuat aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang akan dicapai, kegiatan yang akan dilakukan, siapa yang melaksanakan, kapan dan dimana melaksanakan, berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, standard an indikator mutu.

Pengkoordinasian dan Penyerasian Sumberdaya Sekolah

Temuan yang berkaitan dengan fokus kedua, implementasi pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang ada di sekolah, ada empat. *Pertama*, kepala sekolah bersama komite sekolah membuat profil sekolah dengan melakukan pendataan tentang sumber daya yang ada di sekolah yang meliputi: jumlah siswa, prestasi akademik, prestasi di bidang non akademik, kondisi guru, sarana prasarana yang dimiliki sekolah, kondisi orang tua siswa, anggaran sekolah. *Kedua*, kepala sekolah melakukan pembagian tugas sebagian besar sesuai dengan kualifikasinya, akan tetapi sebagian kecil tidak sesuai dengan pendidikannya karena keterbatasan SDM. *Ketiga*, untuk memberdayakan sumber daya yang ada di sekolah dilakukan melalui rapat sekolah yang melibatkan warga sekolah, orang tua siswa, dan komite sekolah. *Keempat*, memfungsikan struktur peningkatan mutu sekolah sesuai dengan mekanisme yang telah dibuat bersama. Kelima, memfungsikan pusat penelitian dan pengembangan sekolah, disamping sebagai input pengambilan keputusan sekolah juga sebagai jembatan koordinasi sekolah yang membahas dan mengkaji serta pengambilan keputusan dalam menghadapi hambatan dan problem peningkatan mutu sekolah.

Pelaksanaan Perencanaan dan Program Peningkatan Mutu Sekolah

Temuan penelitian fokus ketiga, implementasi perencanaan dan program peningkatan mutu sekolah. *Pertama*, kepala sekolah memotivasi guru dan memobilisasi sumberdaya sekolah untuk berperan mewujudkan sasaran yang telah ditentukan di program sekolah. *Kedua*, kepala sekolah secara konsisten telah melaksanakan program insentif pembelajaran bagi guru dan insentif kinerja bagi karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam program sekolah. *Ketiga*, kepala sekolah dan guru mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin dengan menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu dan teknologi yang dianggap efektif untuk meningkatkan

kualitas pembelajaran, yaitu dengan menerapkan model pembelajaran *lesson study* bekerjasama JICA (Japan International Cooperative Assosiation), dan pembelajaran yang menggunakan VCD.

Pengawasan Pelaksanaan Perencanaan dan Program Peningkatan Mutu Sekolah

Temuan berkaitan fokus keempat, implementasi pengawasan pelaksanaan program peningkatan mutu sekolah, pertama, proses pengawasan terdiri dari: menetapkan alat pengukur (standar), mengadakan penilaian (evaluasi), dan mengadakan tindakan perbaikan (*Corrective action*). Kedua, pelaksanaan pengawasan, dilakukan secara periodik, tidak menunggu sampai terjadi hambatan, pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan, pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan hambatan yang dihadapi guru dan staf sekolah. Ketiga, model pengawasan dilakukan secara langsung tatap muka, dan pengawasan melalui CCTV yang ada di pusat penelitian dan pengembangan sekolah.

Perencanaan dan Program Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Sebelum MBS dilaksanakan, terlebih dahulu disosialisasikan ke seluruh warga sekolah (guru, konselor, wakil kepala sekolah, siswa, karyawan, dan orang tua siswa). Diharapkan dalam sosialisasi ini, dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumber daya sekolah yang ada secermat-cermatnya dan direfleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan MBS. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaannya mendapat dukungan dari semua unsur yang terkait dengan program peningkatan mutu sekolah di sekolah.

Penyusunan rencana peningkatan mutu dalam manajemen berbasis sekolah dilakukan melalui analisis situasi (*output*) sekolah yang hasilnya berupa tantangan (ketidaksesuaian antara keadaan sasaran sekarang dengan sasaran yang diharapkan). Kegiatan analisis ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru-guru dan komite sekolah pada waktu rapat sekolah setelah melakukan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran peningkatan mutu sekolah.

Yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam penyusunan rencana peningkatan mutu adalah *transparansi* dan keterlibatan semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan, khususnya orang tua peserta didik dan komite sekolah. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan sekolah dan pemerintah

untuk menanggung biaya rencana ini, dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar. Dengan keterbukaan, kemungkinan kesulitan memperoleh sumber dana untuk melaksanakan rencana bisa dihindari. Oleh karena itu, sesuai dengan Kepmendiknas Nomor 044 Tahun 2002 seharusnya komite sekolah anggotanya terdiri dari orang tua siswa, wakil dari siswa, wakil dari sekolah, wakil dari organisasi profesi, wakil dari pemerintah, dan wakil dari publik.

Dalam konteks perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMPN 1 Purwosari, dapat dikatakan bahwa, kebijakan kepala sekolah membentuk tim peningkatan mutu (TPM) merupakan langkah yang diharapkan dapat melakukan analisis kondisi sekolah secara tepat, dan dapat digunakan sebagai input untuk merancang peningkatan mutu pendidikan sesuai kebutuhan sekolah. Di lain pihak keberadaan TPM dan mekanisme penyusunan perencanaan dan program mutu yang dikaji bersama-sama dalam forum rapat dinas dapat dikatakan merupakan pengejawantahan karakteristik MBS yang lebih mengutamakan kerjasama antar individu dalam sekolah, dan *teamwork* yang kompak cerdas serta dinamis. Menurut Sallis (2003) sinergi tim mutu yang harmonis merupakan kebutuhan peningkatan mutu pendidikan.

Pembuatan analisis model SWOT yang dilakukan TPM merupakan langkah yang positif. Hal ini sesuai dengan langkah pembuatan perencanaan yang dianjurkan Depdiknas (2001), dan sejalan dengan pendapat (Sallis, 1993). Menurut Depdiknas (2001) menganjurkan langkah-langkah perencanaan peningkatan mutu sekolah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi tantangan nyata sekolah, (2) merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah, (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (4) melakukan analisis SWOT, (4) alternatif langkah pemecahan masalah, (5) menyusun rencana dan program peningkatan mutu pendidikan, (6) melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan, (7) melakukan evaluasi pelaksanaan, dan (8) merumuskan sasaran mutu baru. Sementara itu menurut Sallis (1993) bahwa, perencanaan seharusnya dirancang secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis, dan rangkaian perencanaan yang dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan atau sekolah adalah (1) visi, misi, dan tujuan, (2) analisis kebutuhan, (3) analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), (4) perencanaan operasi dan bisnis, (5) kebijakan dan perencanaan mutu, (6) biaya mutu, dan (7) monitoring dan evaluasi.

Pengkoordinasian dan Penyerasian Sumberdaya Sekolah

Pengorganisasian dengan menyerasikan beberapa sumberdaya yang dimiliki sekolah, baik sumberdaya manusia maupun non manusia adalah sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan dan program pendidikan di sekolah. Pengorganisasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan *stakeholder* sekolah merupakan salah satu esensi dari manajemen berbasis sekolah (Depdiknas, 2002).

Dalam konteks pengorganisasian sumberdaya di SMP Negeri 1 Purwosari, aktivitas pembuatan profil sekolah merupakan suatu terobosan dan pengejawentahan MBS yang positif bagi pengembangan implementasi MBS dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah. Meskipun seharusnya pembagian tugas juga didasarkan latar belakang pendidikan dan kemampuan guru dan staf sekolah, namun karena keterbatasan SDM sebagian kecil masih ada guru yang mengajar tidak sesuai latar belakang pendidikannya. Kemampuan kepala sekolah dalam menyerasikan sumberdaya sekolah khususnya guru dengan tugas mata pelajaran yang dibinanya merupakan kegiatan pengorganisasian sebagaimana yang dikatakan Hersey & Blanchard (1982), yang mengatakan bahwa, pengorganisasian adalah kegiatan yang memadukan sumberdaya yang ada untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga sesuai dengan kajian teori yang telah dikemukakan beberapa pakar antara lain, Terry (1977) yang menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen yang dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hoy dan Miskel (1990), mengatakan bahwa pengorganisasian berarti mengatur materi dan organisasi manusia serta pembagian kerja. Fatah (2004) menjelaskan bahwa pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas kepada orang yang sesuai kemampuannya, dan mengalokasikan sumberdaya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan dalam aktivitas pendataan tentang sumber daya yang ada di sekolah, pembagian tugas guru dan karyawan sesuai dengan kualifikasinya merupakan salah satu wujud *otonomi* sekolah. Selanjutnya pemberdayaan sumber daya sekolah yang dilakukan melalui rapat sekolah dengan melibatkan *stakeholder* sekolah, dan memfungsikan pusat penelitian dan pengembangan sekolah sebagai input pengambilan keputusan

serta sebagai jembatan koordinasi sekolah yang membahas, mengkaji, dan pengambilan keputusan dalam menghadapi hambatan dan problem peningkatan mutu sekolah merupakan pengejawantahan dari *esensi* MBS, yaitu pengambilan keputusan partisipatif. Hal ini sesuai lam *Esensi dari MBS*, yaitu *otonomi* sekolah dan pengambilan keputusan *partisipatif* untuk mencapai sasaran mutu sekolah (Depdiknas, 2002). Di samping itu, juga merupakan kegiatan positif dalam rangka koordinasi dan penyerasian sumber daya yang ada di sekolah dari para penanggung jawab program peningkatan mutu agar kegiatan yang telah diprogram dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Pelaksanaan Perencanaan dan Program Peningkatan Mutu Sekolah

Dalam tahap pelaksanaan program peningkatan mutu sekolah, kepala sekolah bersama orang tua siswa dan komite sekolah perlu mengambil langkah-langkah proaktif untuk mencapai sasaran dan tujuan peningkatan mutu yang telah ditetapkan. Pemberian insentif pembelajaran bagi guru, dan pemberian insentif kinerja bagi staf sekolah merupakan terobosan positif untuk membangun motivasi guru dan staf sekolah.. Menurut Terry (1987) motivasi merupakan pendorong untuk melakukan pekerjaan. Dalam konteks ini, *reward* dengan pemberian langsung maupun tidak langsung dapat menjadi semangat warga sekolah untuk melakukan tugas sesuai tugas dan fungsinya masing-masing, yang pada akhirnya dapat membantu tercapainya tujuan peningkatan mutu sekolah yang telah ditetapkan dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan.

Keberhasilan memotivasi bawahan sangat dipengaruhi perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Secara empiris, pada dasarnya ada pemimpin yang menunjukkan perilakunya cenderung berorientasi pada tugas (*task oriented*), sebaliknya ada juga yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan (*Human relation oriented*) (Owens, 1995). Namun juga ada juga yang yang berorientasi pada tugas sekaligus berorientasi pada hubungan kemanusiaan (Greenberg dan Baron, 1995).. Fenomena memberi motivasi dengan insentif pembelajaran dan kinerja merupakan fenomena yang dapat menjadi rujukan bagi para manajer sekolah dalam melaksanakan MBS.

Manajemen berbasis sekolah yang dikembangkan di Indonesia lebih menekankan pada pemberian wewenang, kepercayaan, kemandirian kepada sekolah untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di masing-masing, serta mempertanggung jawabkan hasilnya kepada orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah dalam

koridor kebijakan pendidikan nasional. Dengan demikian, target utama MBS di Indonesia adalah pemberdayaan sekolah untuk secara mandiri dapat meningkatkan mutu pendidikan masing-masing. Oleh karena itu, kemampuan *leadership* kepala sekolah dan ketersediaan *resources* yang memadai merupakan persyaratan bagi keberhasilan pelaksanaan MBS.

Pengawasan Pelaksanaan Perencanaan dan Program Peningkatan Mutu Sekolah

Pengawasan dalam konteks MBS merupakan proses pemantauan kegiatan untuk menjaga agar kegiatan dilaksanakan terarah sesuai dengan tujuan peningkatan mutu sekolah yang telah ditetapkan. Menurut Murdick (1983) pengawasan merupakan proses dasar yang secara *esensial* dibutuhkan dalam organisasi. Proses dasar pengawasan ada tiga tahap yaitu: (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan kerja, dan (3) menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Penentuan standar mencakup kriteria untuk semua job pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Yang dimaksud standar adalah kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat berbentuk kualitatif maupun kuantitatif. Umumnya standar pelaksanaan pekerjaan menyangkut ongkos, waktu, kuantitas dan kualitas. Koonzts dan O'Donnel (1982) mengemukakan lima ukuran sebagai standar, yaitu: (1) fisik, (2) ongkos, (3) program, (4) pendapatan, dan (5) standar yang tak dapat diraba (*Intangible*). Di antara kelima standar di atas standar *intangible* merupakan standar yang sulit untuk diukur dan biasanya tidak dinyatakan dalam bentuk kuantitas.

Sementara itu, jika dikaitkan dengan temuan penelitian, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan pengawasan di SMP Negeri 1 Purwosari sesuai teori Koonzts dan O'Donnel (1982), dan Murdick (1983). Pendapat ini didasarkan atas temuan penelitian yang menunjukkan adanya standar yang digunakan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan, dan komponen standar pengawasan yang berkaitan program baik berupa indikator keterlaksanaan program maupun biaya. Di samping itu, pengawasan di sekolah tersebut tidak hanya sekedar untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan dari tujuan peningkatan mutu sekolah, akan tetapi juga membantu individu atau kelompok dalam menyesuaikan dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pengawasan bersifat membimbing, membantu mengatasi kesulitan dan memfokuskan perhatiannya pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru dan staf sekolah. Bantuan dan bimbingan diberikan secara

langsung maupun tidak langsung, dan diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri.

Fenomena pengawasan dengan standar yang jelas, tindak lanjut pengawasan dengan pembinaan, dan pengawasan melalui CCTV (sewaktu-waktu dilakukan dalam konteks pembelajaran dan perilaku siswa) merupakan terobosan inovatif dan perlu mendapatkan apresiasi dari dunia pendidikan. Fenomena tersebut, setidaknya dapat menjadi alternatif positif dalam pelaksanaan pengawasan di sekolah. Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan, pengawasan yang didasarkan atas standar yang jelas dapat membangun *trust* masyarakat kepada sekolah. Tumbuhnya *trust* yang positif dapat menjadi modal bagi sekolah untuk menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu layanan di sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini disimpulkan, *pertama*, perencanaan dan program peningkatan mutu di sekolah disusun kepala sekolah, guru, karyawan, dan komite sekolah. Sebelum penyusunan perencanaan dan program terlebih dahulu dilakukan sosialisasi MBS kepada seluruh warga sekolah. Setelah semua warga sekolah memahami MBS, kepala sekolah membentuk tim peningkatan mutu yang tugasnya merancang mutu yang dibutuhkan sekolah. Hasil rancangan TPM dibahas dalam rapat antara sekolah dan komite sekolah. *Kedua*, pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya sekolah dilakukan dengan pendataan tentang profil SMP Negeri 1 Purwosari yang meliputi sumber daya manusia dan sumber daya non manusia, pembagian tugas dan jadwal program peningkatan mutu. Namun dalam pembagian tugas ini masih ada kelemahan, yaitu adanya guru yang diberi tugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. *Ketiga*, pelaksanaan perencanaan dan program peningkatan mutu sangat dipengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Secara umum kepala sekolah mampu memobilisasi sumber daya manusia di sekolah, sehingga sebagian besar guru dan staf tata usaha secara proaktif melaksanakan program MPMBS, sesuai tugas dan fungsinya. Keberhasilan memobilisasi ini tidak terlepas adanya teknik kepala sekolah dalam memotivasi mitra kerjanya melalui insentif pembelajaran dan insentif kinerja. *Keempat*, pengawasan pelaksanaan program terdiri dari tiga tahap yaitu menetapkan alat ukur (standar), mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*). Proses pelaksanaan pengawasan dilakukan secara periodik, dilaksanakan dalam suasana kemitraan dan bersifat membimbing untuk membantu yang bersangkutan agar

mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi. Namun implementasi pengawasan pelaksanaan program kurang diimbangi oleh komite sekolah.

Saran

Agar implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dalam konteks peningkatan mutu terlaksana dengan baik disarankan beberapa hal. *Pertama*, bagi kepala sekolah, implementasi MBS tidak dapat dilepaskan dari peran kepala sekolah. Oleh karena itu, diharapkan: (1) kepala sekolah memberi peluang positif terbukanya komite sekolah untuk berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan peningkatan mutu pendidikan di sekolah (2) kepala sekolah diharapkan selektif dalam melakukan rekrutmen dan menetapkan pengurus komite sehingga dapat diperoleh pengurus komite yang kredibel, memiliki waktu luang untuk membantu sekolah, dan berdedikasi tinggi terhadap mutu pendidikan di sekolah. *Kedua*, bagi komite sekolah, diharapkan memperluas partisipasinya dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah termasuk dalam perencanaan dan pengawasan. *Ketiga*, bagi Dinas Pendidikan kabupaten dan Kota diharapkan memberi kesempatan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengaktualisasikan dirinya secara lebih mandiri dengan tidak bertentangan aturan yuridis yang berlaku. *Keempat*, bagi peneliti lanjutan, diharapkan dengan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan topik ini, terbuka peluang mengembangkan dan mengkaji lebih mendalam tentang implementasi MBS dalam peningkatan mutu pendidikan. Topik ini masih relevan untuk dikaji secara ilmiah baik dengan pendekatan yang sama maupun dengan pendekatan yang berbeda. Dengan penelitian lanjutan diharapkan dapat mendukung dan memperdalam serta mengembangkan berbagai hal yang berkaitan implementasi MBS.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, R. C., & Beklen, S. K. 1982. *Quantitative Research For Education. An Introduction Theory and Methods*. Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc.
- Depdiknas. 2002a. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah , Buku I Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Depdiknas. 2001b. *Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan*. Jakarta : Dirjen Dikdasmen.

- Fattah, N. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Gorton, R. A. & Schneider G. T. 1991. *School Based Leadership (Challenges and Opportunities)*. Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 1995. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hatry, H. P. 1994. *Implementing School-Based Management Insight into Decentralization from Science and Mathematics Departement*. Washington: The Urban Institute.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. 1990. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random House by Lane Akers, Inc.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesi, Nomor 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Depdiknas
- Koonzt, H. Cyril & O'Donnell. 1982. *Esencial of management*. New Delhi: Tate McGraw Hill Publishing Company.
- Koonzt, H. Cyril & O'Donnell. 1972. *Principle of management an analysis of Managerial Funfunction*. Tokyo: McGraw Kogakusha Ltd.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul, Metodologi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1984. *Qualitative Date Analysis: A Source Book New Methods*. Beverly Hills Sage Publication.
- Murdick R. G., & Roos J. E. 1983. *Information System for Modern Management*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Ornstein, A. C., & Levine D. U. 1989. *Foundations of Education*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Owens, R. G. 1995. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: BP. Cipta Jaya.

Sallis, E. 1993. *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page Ltd.

Samani, M. 1999. *School Based Management: Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Kerangka Desentralisasi Pendidikan Menuju Pendidikan yang Berkualitas*. Makalah disajikan dalam seminar nasional Formula Manajemen Pendidikan, UM, Malang, 23 Agustus 1999.

Sonhadji, A. 1994. *Teknik Pengumpulan dan Analisa Data Dalam Penelitian Kualitatif*. Malang : Kalimashada Press.

Suryadi, A. 2003. *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah: Mewujudkan Sekolah-Sekolah Yang Mandiri dan Otonom*, (Online), ([http://www.depdiknas.go.id/serba-serbi/dpks/Pemberdayaan DPKS. Htm](http://www.depdiknas.go.id/serba-serbi/dpks/Pemberdayaan_DPKS.htm), diakses 18 Juni 2006).

Terry, G, R. 1977. *Principle of Management*. USA: Richart D. Irwin, Inc.

Tilaar, H. A. R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999. Tentang *Pemerintahan Daerah*. Bandung : Citra Umbara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. 2003. Bandung: Citra Umbara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004. Tentang *Pemerintahan Daerah*. Bandung : Citra Umbara.

Universitas Negeri Malang. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Malang: Biro Administrasi Akademik dan Sistem Informasi UM.

Watson, S., & Supovitz, J. 2001. *Autonomy and Accountability in the Context of Standards-Based Reform*. *Education Policy Analysis Archives*, (Online), Vol. 9, No. 32. (<http://olam.ed.asu.edu/epaa/>, diakses 27 Agustus 2001).