

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kualitas penyelenggaraan pendidikan khususnya persekolahan, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut meliputi; budaya masyarakat, sosial ekonomi masyarakat, demografis, kebijakan pemerintah, pendanaan penyelenggaraan pendidikan, dan profesionalisme dalam pengelolaannya. Ukuran sekolah berkualitas selama ini nampaknya masih bersifat normatif, yang diberikan oleh masyarakat pengguna. Hal itu, belum dilakukan berdasarkan evaluasi didasarkan kepada kriteria batas mutu yang ditetapkan oleh suatu lembaga tertentu. Implikasi dari ukuran kualitas yang bersifat normatif yaitu tingkat persaingan sekolah secara sehat sulit berkembang terutama dirasakan oleh pihak swasta. Sekolah swasta, mempunyai pasar yang cenderung dibangun oleh imej dengan relativitas kelas sosial ekonomi masyarakat tertentu dalam wilayah tertentu.

Penyelenggaraan persekolahan oleh masyarakat (swasta), secara kuantitatif sangat membantu pemerintah dalam melayani kebutuhan pendidikan bagi masyarakat. Seperti halnya di Kota Bandung, untuk tingkat Sekolah Menengah Umum Swasta terdapat 104 sekolah atau sekitar 80% dari total SMU yang ada yakni 130 sekolah. Secara kuantitatif menunjukkan bahwa betapa besarnya kontribusi terhadap kebijakan pemerintah berkenaan dengan pemerataan yang berpijak pada pelayanan kesempatan mengikuti pendidikan setingkat sekolah menengah umum. Namun jika ditinjau dari sisi kualitas, secara empirik tidak lebih dari lima buah SMU Swasta di kota Bandung atau sekitar

3,8% yang termasuk pada jajaran sekolah berkualitas ditinjau dari; fisik sekolah, proses pelayanan pembelajaran, dan hasil penilaian akhir mengikuti pendidikan (NEM) yang lebih besar dari rata-rata >6, serta yang dapat memasuki PTN dan PTS ternama.

Variasi keberhasilan sekolah tersebut, menggambarkan bagaimana pengelolaan pendidikan dilakukan secara tepat, cermat oleh masing-masing Badan Penyelenggara dan manajerial sekolah. Hal itu, dipandang dari konsep manajemen strategik, sangat ditentukan oleh visi dan misi sekolah serta keputusan para pengelola yang ada di tingkat sekolah itu sendiri. Hal itu disebabkan sekolah, merupakan pihak yang paling tahu dan mengenal dirinya dengan berbagai hal yang menjadi kendala atau pendorong keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Kotler (1987) mendefinisikan misi, yakni pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, sesuai kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan.

Setiap organisasi harus memiliki misi, bahkan itulah yang dibuat pertama kali. Misi itu merupakan "alat yang tak ternilai" untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan strategi. Ia adalah *common thread* yang menyatukan seluruh aktivitas organisasi. Misi yang disebut *raison d'etre*nya organisasi, yaitu yang merupakan alasan kehadirannya, pembenaran tentang eksistensinya. Misi sebenarnya menjelaskan hal-hal yang sangat fundamental, merupakan falsafah dasar dari organisasi.

Suatu misi yang mengandung makna motivasi membuktikan bahwa setiap orang yang bekerja dalam organisasi itu merasa mempunyai peranan penting, merasa pekerjaannya berguna dan dihargai sehingga ia terangsang untuk terus memperlihatkan karya yang semakin baik. Misi hendaknya berbeda dengan misi organisasi serupa yang lain, sehingga mempunyai khas dan dapat menumbuhkan *l'esprit de corps*. Misi juga, dapat diposisikan secara dinamik dan terukur dalam waktu tertentu. Artinya dapat kita buat dalam rentang waktu tertentu, dan bisa diubah sesuai dengan rentang yang kita tetapkan. Perubahan harus dilandasi oleh kemampuan organisasi dalam mendengar, melihat, tuntutan lingkungan dan kemampuan diri melalui proses analisis. Misi organisasi, bukan merupakan ekspresi emosional pimpinan puncak dalam pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, proses rasional yang sistematis dan kolektivitas yang berkesinambungan. Misi menggambarkan kehendak organisasi, adapun visi lebih jauh lagi. Helgeson (1991) menjelaskan "bagaimana rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Misi belum menjelaskan bagaimana rupa organisasi itu kalau sudah berhasil, inilah tugas visi.

Seorang arsitek akan memberi tahu kepada pemilik bangunan itu kalau dikerjakan dengan baik. Ia tidak sekedar menggambar bangunan itu, tetapi memperlihatkan kekokohan dan kesatuan yang mutlak serta memberi harapan yang menyenangkan bagi pemiliknya. Itulah visi, visi keberhasilan, biasanya dipersiapkan secara cermat dan memerlukan waktu yang memadai dibandingkan dengan proses perumusan misi.

Uraian tersebut, menunjukkan bahwa misi dan visi organisasi sekolah tidak luput dari pencarian hakikat kebermaknaannya. Oleh sebab itu ada beberapa catatan, pertama persepsi berkenaan dengan misi dan visi organisasi

termasuk sekolah sebagai institusi, harus dipahami dan dihayati sehingga setiap komponen organisasi dapat melaksanakan peran dan fungsi tugas yang dilandasi visi tersebut. Visi yang dibangun tidak berarti melalui suatu proses mekanikal. Tidak ada formula sederhana untuk menghasilkan visi instant, yang ada yaitu bagaimana kita membangun komitmen, dan kesadaran kolektif dalam rangka mencapai visi.

Yayasan Puragabaya Bandung merupakan salah satu lembaga (Yayasan Nir Laba) yang menyelenggarakan pelayanan pendidikan pada tingkat Sekolah Menengah Umum. Pelayan pendidikan yang dimaksud merupakan wujud turut serta mencerdaskan kehidupan bangsa, seperti yang diamanatkan oleh Mukadimah UUD 1945, UUSPN NO.2 Tahun 1989, PP Nomor 29 Tahun 1990 dan PP Nomor 38 Tahun 1992. Misi SMU Puragabaya adalah menyelenggarakan pendidikan menengah umum yang berkualitas, baik dalam proses pelayanan maupun keluaran.

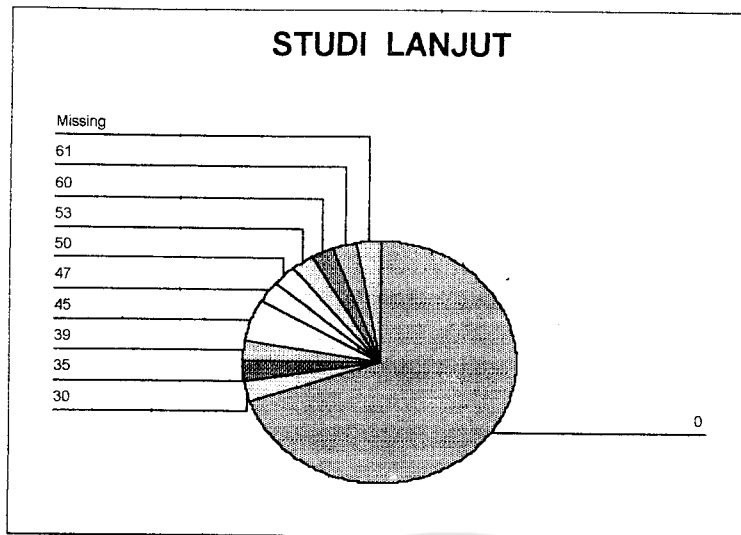
Saat ini SMU Puragabaya Bandung, melayani 613 siswa yang tersebar di 16 kelas meliputi lima kelas satu, lima kelas dua dan enam kelas tiga. Adapun komposisi kelas satu 157 orang, kelas dua 219 orang dan kelas tiga 237 orang, yang keseluruhannya dibina oleh 65 orang guru (2002). Sebagai gambaran lulusan yang teridentifikasi melanjutkan ke perguruan tinggi negeri dan swasta dapat ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.  
Jumlah Siswa Yang Masuk Dan Lulus  
Serta Yang Diterima PTS

NO	TAHUN	KELAS	JML KELAS	JML SISWA	JML LULUSAN	JML TDK LULUS	YANG MELANJUTKAN PTN/PTS
1	1989/1999	I	4	160	-	-	-
2	1990/1991	I	7	280	-	-	-
		II	4	162	-	-	-
3	1991/1992	I	7	280	-	-	-
		II	7	280	-	-	-
		III	4	160	159	1	30
4	1992/1993	I	7	280	-	-	-
		II	7	281	-	-	-
		III	7	272	272	-	45
5	1993/1994	I	7	300	-	-	-
		II	7	283	-	-	-
		III	7	280	280	-	35
6	1994/1995	I	7	300	-	-	-
		II	7	300	-	-	-
		III	7	281	281	-	50
7	1995/1996	I	7	290	-	-	-
		II	7	300	-	-	-
		III	7	299	297	2	61
8	1996/1997	I	7	268	-	-	-
		II	7	298	-	-	-
		III	7	300	300	-	60
9	1997/1998	I	7	267	-	-	-
		II	7	258	-	-	-
		III	7	275	275	-	63
10	1998/1999	I	6	211	-	-	-
		II	6	243	-	-	-
		III	7	222	221	1	45
11	1999/2000	I	7	250	-	-	-
		II	5	198	-	-	-
		III	6	227	227	-	47
12	2000/2001	I	6	218	-	-	-
		II	6	236	-	-	-
		III	5	196	196	-	39
13	2001/2002	I	5	157	-	-	-
		II	5	219	-	-	-
		III	6	237	-	-	-
JUMLAH				9080	2508	4	465

Sumber : SMU Puragabaya Bandung (2001)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa secara kuantitatif selama berdiri telah membina siswa sekitar 9080, dan meluluskan mencapai 2508 siswa, sedangkan yang dapat melanjutkan ke Perguruan Tinggi hanya 465 orang atau hanya sekitar 18.54% dari total lulusan. Berdasarkan hasil penelusuran dari 465 orang tersebut duduk di PTN sekitar 47 lulusan, dan sisanya di PTS.



Gambar 1.1. Lulusan Yang Melanjutkan Sejak Tahun 1989 Sampai Tahun 2000

Memperhatikan perkembangan tersebut menunjukkan ada indikasi penurunan jumlah peserta didik, jumlah lulusan dan kecilnya angka melanjutkan pendidikan tinggi. Kondisi tersebut erat kaitannya dengan dugaan penurunan peminat berpijak dari pelayanan yang kurang prima, latar belakang sosial ekonomi orang tua siswa, dan lokasi sekolah, proses pelayanan dan keluarannya, nampaknya masih perlu dilakukan langkah-langkah pembaharuan manajemen.

Mengingat dalam perjalanannya masih banyak kendala yang dihadapi, antara lain budaya mutu dalam iklim pembelajaran di sekolah masih rendah.

Indikasi rendahnya budaya mutu dalam iklim belajar di sekolah, antara lain :

- (1) Tingkat absensi guru bidang studi relatif instabilisitas;
- (2) Kesiapan administrasi guru relatif kurang terpenuhi;
- (3) Kesiapan siswa belajar relatif kurang baik;
- (4) Tingkat *droup out* di kelas akhir relatif terjadi setiap tahun.

Indikasi tersebut, bermuara pada hasil belajar tahap akhir yakni masih jauh di bawah harapan. Hal itu diduga, belum terstrukturnya pola pengawasan sebagai komponen manajemen pendidikan, baik dari pihak Yayasan, pemerintah dan masyarakat serta sekolah itu sendiri sebagai pelaksana.



Pengawasan pendidikan sesungguhnya secara formal telah dilaksanakan baik pada internal organisasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pihak eksternal oleh pengawas pejabat yang ditetapkan oleh pihak berwenang. Persoalannya adalah, belum menghasilkan suatu formula yang efektif dan dapat mendorong kinerja sekolah. Hal itu, disebabkan oleh berbagai faktor seperti:

- (1) Kepala sekolah mempunyai beban tugas yang kurang terstruktur, sehingga fungsi supervisor bersifat temporer;
- (2) Budaya kerja tenaga kependidikan, cenderung partneristik sehingga masih dominan kepada keyakinan dengan asumsi-asumsi keteladanan; nilai-nilai lokal;
- (3) Pendelegasian pengawasan internal belum menjadi satu alternatif yang disepahami dan disepakati;
- (4) Pengawasan eksternal oleh pengawas saat ini, masih cenderung formalitas administrasi dan belum mengarah kepada substansi kebutuhan pihak guru, hal itu disebabkan berbagai faktor termasuk pengawas itu sendiri;

Bertolak dari uraian tersebut, menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian yang bersifat kaji tindak berkenaan dengan pengawasan terduga pada berbagai aspek fungsi manajemen sekolah secara terstruktur melalui acuan standar pelayanan pendidikan yang ditetapkan melalui kajian teoretis dan praktis.

## **B. Perumusan Masalah**

Menghadapi tuntutan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan khususnya yang dilaksanakan di sekolah, nampaknya semakin kompleks. Kompleksitas bertolak dari kontinum pelayanan yang kurang memuaskan sampai ke persoalan kepercayaan masyarakat. Satu sama lain saling mempengaruhi,



sedangkan pihak institusi dalam hal ini sekolah masih menghadapi berbagai persoalan. Salah satu yang dapat dilakukan adalah memanfaatkan peluang sebaik-baiknya, khususnya mengoptimalkan kemampuan manajerial persekolahan. Kemampuan manajerial persekolahan, bersifat praktik operasional secara tepat, cermat, dan berkesinambungan yang mengarah pada kinerja sekolah.

Praktik manajemen sekolah, akan terjadi jika seluruh komponen dalam sistem sebelumnya *ditetapkan patok duga yang dapat diukur secara sistematis dan berkesinambungan secara terbuka*. Patok duga tersebut, dapat merujuk pada standar pelayanan sekolah yang ditetapkan, atau dapat disebut sebagai *Benchmarking*. "*Benchmarking* merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan; proses mengukur dan membandingkan secara sinambung atas proses-proses suatu organisasi dengan personil yang akan membantu upaya organisasi tersebut memperbaiki kinerjanya" Selain merupakan proses pengukuran yang sistematis terutama menghasilkan tolok ukur kinerja komparatif, juga menggambarkan cara mencapai kinerja nyata. Artinya praktek-praktek yang terukur dibandingkan dengan patok duga sebagai penentu keberhasilan (*enablers*). Jadi *benchmarking* melahirkan dua jenis hasil yakni; (i) tolok ukur kinerja komparatif; (ii) faktor penentu (*enablers*).

Hakikat dari *benchmarking* adalah persoalan penilaian mutu melalui pendekatan proses kerjasama, pendekatan terpadu, atas dan bawah, kemitraan dan partisipasi. Uraian tersebut, memberikan arah berpikir bahwa pencapaian misi dan visi penyelenggaraan pendidikan di sekolah, hanya akan tercapai apabila apa yang akan dicapai itu ditentukan batasan apa yang ingin dicapai ?



apa saja yang harus dicapai, dengan apa mencapainya, bagaimana pembuktian pencapaiannya ?.

Bertolak dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalahnya sebagai berikut :

***“Sejauhmana pengaruh pengawasan internal, dan iklim organisasi sekolah terhadap peningkatan kualitas pelayanan pendidikan SMU Puragabaya Bandung”***

Untuk lebih terfokusnya masalah penelitian, maka dijabarkan melalui pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana profil sekolah ditinjau dari hasil pengawasan penetapan patok duga saat ini ?
2. Faktor-faktor yang menjadi hambatan dan dukungan penerapan patok duga pelayanan sekolah saat ini ?
3. Berapa besar pengaruh pengawasan internal, dan iklim organisasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan pendidikan kepada siswa?

### **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian eksperimental ini, adalah mencoba membangun suatu model pengembangan yang dilandasi budaya mutu berbasis sekolah. Model ini dikembangkan dengan pendekatan “pengawasan terduga” dalam menetapkan, menilai dan merekomendasi aspek-aspek administrasi pendidikan, khususnya di SMU Puragabaya Bandung.

Adapun tujuan yang lebih khusus adalah, mendeskripsikan informasi dan menganalisis hasil penelusuran dan kaji tindakan :



1. Profil sekolah ditinjau dari hasil pengawasan penetapan patok duga saat ini
2. Faktor-faktor hambatan dan dukungan penerapan patok duga pelayanan sekolah saat ini
3. Pengaruh pengawasan internal, dan iklim organisasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan pendidikan kepada siswa.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini dilihat dari dua hal, yaitu teoretis dan praktis. Teoretis diharapkan dari temuan penelitian ini dapat mengembangkan konsep administrasi pendidikan khususnya dalam mengembangkan sistem pengawasan terduga di lingkungan organisasi sekolah. Adapun hal praktis, diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak penyelenggara pendidikan SMU Swasta di Kota Bandung.

#### **E. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel-variabel penelitian ini adalah pengawasan internal ( $X_1$ ), iklim organisasi ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas (*independent variable*), dan kualitas pelayanan pendidikan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Selanjutnya, dari variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

##### **1. Pengawasan Internal**

Lingkup pemeriksaan internal hakikatnya meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan dan keefektifan sistem pengendalian intern yang dimiliki oleh organisasi dan kualitas dari pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan. Pengawasan internal sekolah hakikatnya bertujuan untuk mengidentifikasi kinerja sekolah secara kolektif dan berkesinambungan, dengan harapan sekolah mampu mengevaluasi dan mengelola urusan dalamnya sendiri. Apabila sekolah

mempunyai akuntabilitas, maka kualitas proses pelayanan pendidikan meningkat dan tumbuhnya kepercayaan masyarakat.

Pengawasan internal di sekolah adalah salah satu upaya perbaikan budaya mutu sekolah, melalui kesepakatan bersama ( kepala sekolah, guru dan staf TU beserta keterlibatan orang tua siswa, melalui pembentukan Tim Pengawas Kinerja Administrasi Sekolah ) dalam rangka :

- (1) Memastikan (menentukan, memverifikasi) hal-hal yang diduga sebagai penentu keberhasilan pelayanan pendidikan melalui kebijakan kepala sekolah
- (2) Menilai (mengevaluasi, menaksir) hal-hal yang diduga sebagai penentu keberhasilan pelayanan pendidikan melalui kebijakan kepala sekolah
- (3) Merekomendasi (memberi saran), mengenai hal-hal yang diduga sebagai solusi pemecahan masalah

Hasil evaluasi sekolah dapat digunakan sebagai bahan perbaikan dari pelaksanaan program sekolah. Beberapa hal yang dijadikan pertimbangan meliputi:

- (1) Kepercayaan data terhadap kualitas sekolah
- (2) Keseimbangan antara hasil evaluasi dan perbaikan sekolah
- (3) Evaluasi melalui proses pemeriksaan internal yang objektif
- (4) Pengembangan program

Fokus variabel dalam penelitian ini adalah :

- (a) Pengawasan dan penilaian kurikulum dan pengaturan PBM
- (b) Pengawasan dan penilaian PBM
- (c) Pengawasan dan penilaian peserta didik
- (d) Pengawasan dan penilaian tenaga kependidikan

- (e) Pengawasan dan penilaian sarana prasarana
- (f) Pengawasan dan penilaian organisasi sekolah
- (g) Pengawasan dan penilaian pembiayaan
- (h) Pengawasan dan penilaian administrasi sekolah dan partisipasi masyarakat

## 2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi sekolah mempunyai dimensi yang luas, mengingat sebagai pelayan masyarakat yang syarat dengan keinginan, target-target, dan tujuan yang harus dicapai, yaitu hasil pendidikan yang dituntut oleh masyarakat. Oleh sebab itu, sebagai upaya pencapaian harus terbentuk suasana kerja, lingkungan kerja. Dimensi iklim kerja dapat diidentifikasi, melalui suatu analisis faktor yang ditimbulkan yang salah satunya dari lingkungan internal dan eksternal persekolahan. Adapun lingkungan internal, meliputi aspek fisik dan non fisik.

Aspek non fisik internal meliputi :

- (1) rasa kekeluargaan dan kebersamaan antar personil
- (2) semangat dan komitmen kerja personil
- (3) kebanggaan melaksanakan tugas
- (4) sikap saling membantu antar personil

Aspek fisik internal meliputi :

- (1) kebersihan ruang dan halaman sekolah
- (2) kesehatan personil (guru, staf tata usaha), dan siswa
- (3) ketertiban dalam melaksanakan aturan atau kesepakatan bersama

Aspek Fisik Eksternal :

- (1) adanya interaksi kerja sama antara sekolah dengan masyarakat terinstitusi
- (2) adanya bukti monumental hasil kerja sama sekolah dengan masyarakat terinstitusi

- (3) Adanya pernyataan bersama saling membutuhkan, saling membantu antara sekolah dengan masyarakat terinstitusi.

Secara garis besar dalam penelitian ini berkenaan dengan :

- (1) Interaksi dan komunikasi antara personal masyarakat sekolah (kepala sekolah-guru-guru-staf TU-siswa dan orang tua siswa-masyarakat sekolah lainnya)
- (2) Kondisi lingkungan sekolah (kebersihan, keindahan, kenyamanan, keamanan, ketertiban)

### 3. Kualitas Pelayanan Pendidikan

- Blumberg (1991:9) mengemukakan bahwa *frame work of strtegic service involves six key concep.*

*(1)The service oppurtunity is significant in term of both value and word. Service by it self a great and product high revenue and profit over the general life cycle of a product, (2) service can be used to add value to tabgible product. A strategy focus on service elements added to product can create additional value for the customers, (3) product general service needs every product include and general service requiremen., (4) service of giverned primarily by the customers perception of time there for custumers perception of time must be used to determined service level, requirements and nedds, (5) service pricing is differentproduct pricing, service price is largely determinde by the value in used for the customer rather than the cost service be totally managed, delivered and controlled just like a product line of business, (6) service must be but in addition special inphares must be placed on the key service time parameter and factors related to time.*

- (1) Pelayanan itu adalah kesempatan atau waktu yang baik berarti di dalamnya ada waktu kedua-duanya bernilai dan berharga. Pelayanan itu sendiri adalah suatu kesempatan besar dan menghasilkan pendapatan yang tinggi serta keuntungan dari perputaran produk, (2) pelayanan dapat meningkatkan suatu produk, (3) produk pelayanan umum dibutuhkan setiap produk, dan keperluan pelayanan umum, (4) pelayanan mengatur yang terpenting oleh pengamatan

waktu pelanggan, maka dari itu pengamatan waktu pelanggan harus digunakan untuk menentukan tingkat pelayanan, keperluan, kebutuhan, (5) harga pelayanan berbeda dengan harga produk, harga pelayanan ditentukan dari besarnya dan nilai yang digunakan untuk pelayanan lebih besar dari pada pelayanan yang ditentukan oleh penyedia atau oleh yang mengurus, menyampaikan dan kontrol sama dengan sebuah garis produk dari bisnis, (6) pelayanan harus, tetapi di dalamnya ada tambahan khusus yang harus ditempatkan sebagai kunci pelayanan yaitu ukuran waktu dan faktor-faktor yang dihubungkan dengan waktu.

Pelayanan pendidikan yang dimaksud adalah suatu proses dalam rangka memberikan kepuasan kepada kastamer pendidikan berupa; sistem penerimaan siswa baru, penempatan kelas, pengadaan dan penggunaan sarana dan prasarana belajar, pendanaan pendidikan, pembelajaran di kelas dan laboratorium, pembinaan personil pendidikan (Guru dan staf TU), kemitraan dengan orang tua dan masyarakat lainnya.

## **F. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian**

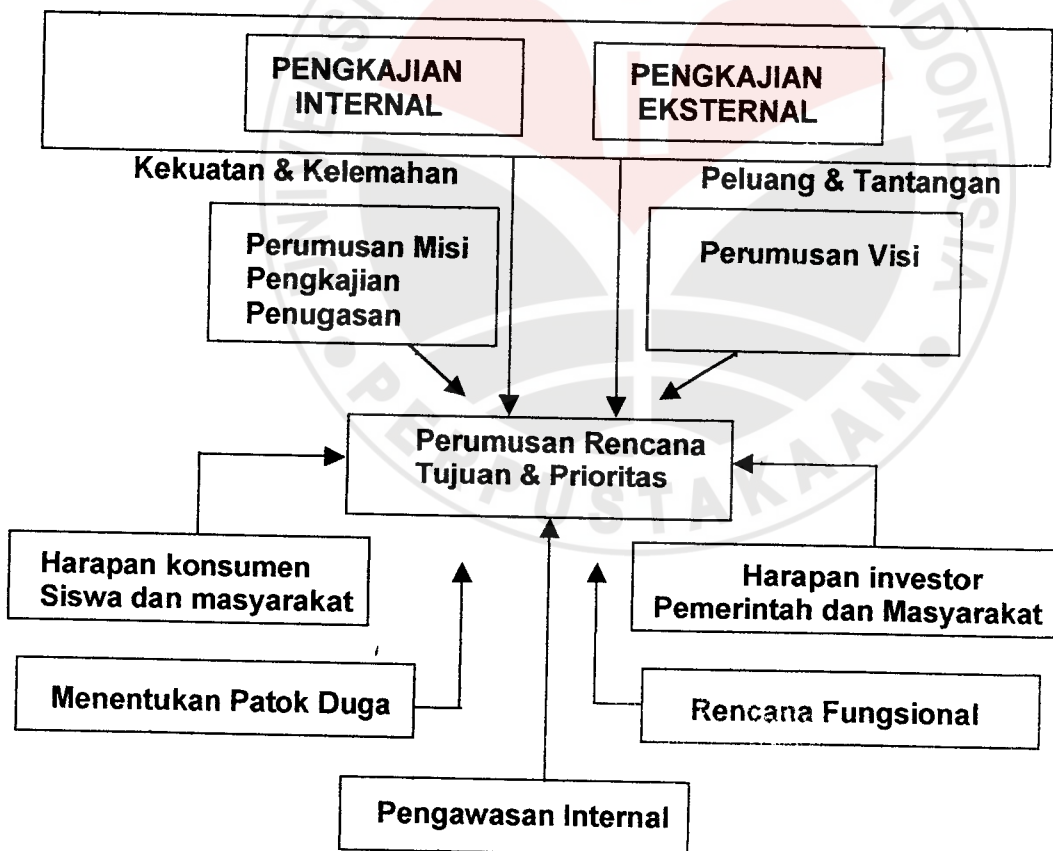
### **1. Kerangka Berpikir Penelitian**

Landasan sederhana dalam praktek-praktek manajerial di sekolah, bagi seorang pimpinan adalah bagaimana; membangun persepsi, aspirasi dan deskripsi dari sesuatu yang menjadi arah kebijakan yang akan disepakati. Membangun misi dan visi sekolah, sesungguhnya dapat dilakukan melalui pengkajian kolektif sehingga diperoleh persepsi, aspirasi dan deskripsi, baik dipandang dari konteks konsepsi, maupun konteks praktek-praktek pencapaiannya”.



Wujud pencapaian misi dan visi sekolah, harus dapat diukur secara konkret terutama dalam praktek-praktek manajerial, persiapan, pelaksanaan dan evaluasi melalui prosedur yang sistematis dan terdokumentasi.

Patok-patok duga harus dibangun melalui rekonstruksi yang khas dari masing-masing sekolah selaras dengan kemampuan internal, wilayah dan sumber-sumber yang ada. Patok duga merupakan hak milik masing-masing sekolah, dan tentunya dimulai dari analisis posisi yang cermat, prioritas-prioritas dengan membangun dukungan-dukkungan spirit, dan moral yang dilandasi oleh semangat “kemampuan mengkoordinasi komponen organisasi, menanamkan sikap partisipasi, menjunjung tinggi toleransi dalam makna saling menghargai”.

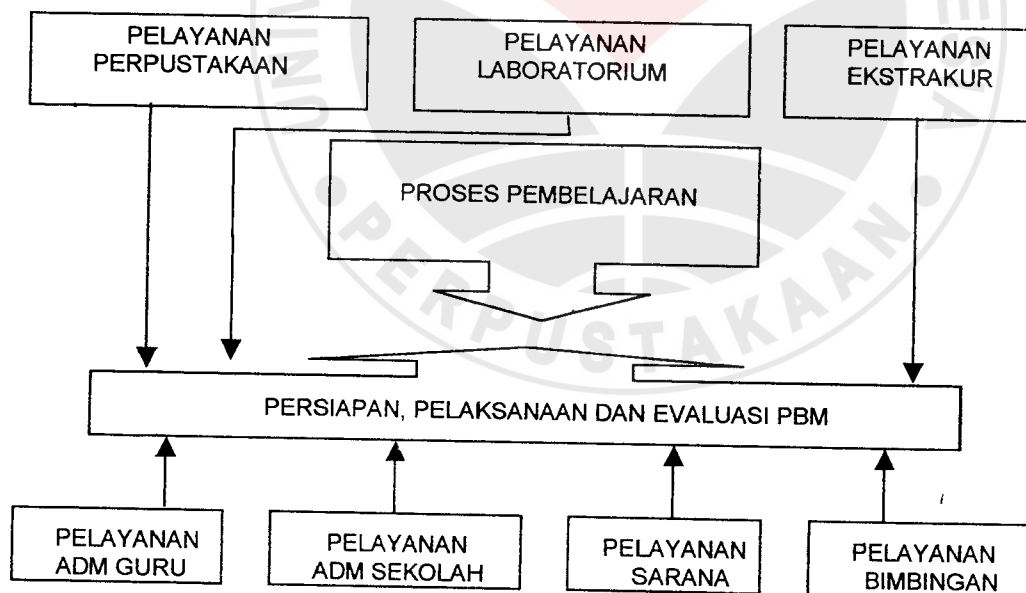


Gambar 1.2 Tahapan Penyusunan Perencanaan Rencana Strategis

Gambar tersebut memberikan tuntunan pola berpikir bahwa sebelum melakukan perencanaan strategis, terlebih dahulu manajemen melakukan pengkajian lingkungan internal dan eksternal organisasi melalui analisis SWOT. Selanjutnya melakukan perumusan visi dan misi organisasi, dan merumuskan tindak lanjutnya melalui perencanaan.

Proses perencanaan dilaksanakan secara koordinatif di antara para pembantu kepala sekolah, guru dan staf. Dalam pelaksanaan konsep perencanaan perlu terlebih dahulu diciptakan transformasi budaya mutu dalam organisasi sistem sekolah. Suatu langkah taktis khusus yang umumnya efektif adalah mendoku-mentasikan tindakan-tindakan jika kita mengembangkan rencana perbaikan kualitas.

Jika kita kaitkan konsep tersebut dengan inti pendidikan maka kita gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.3. Inti Pendidikan Sekolah

Untuk mencapai visi dan misi sekolah dalam upaya perbaikan mutu haruslah dilandasi kesadaran adanya suatu pemeriksaan yang idenpenden, tidak

subjektif, tidak emosional akan tetapi haruslah dilandasi siap untuk berkompetensi melalui proses.

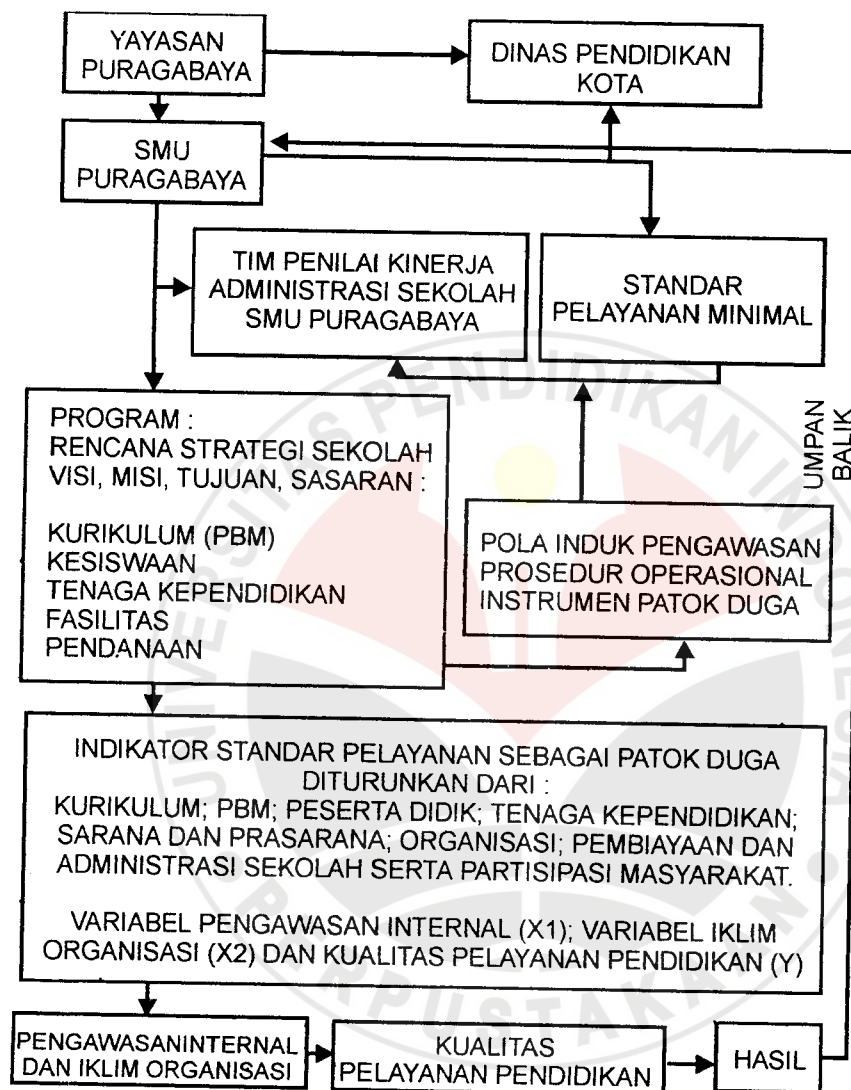
Pengawasan internal harus memperoleh dukungan dari manajer dan dewan, sehingga mereka akan mendapatkan suatu kerjasama dari pihak yang diperiksa dan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara bebas dari berbagai campur tangan pihak lain.

Haro Sugiman (1995:11) mengemukakan beberapa syarat dalam proses pengawasan adalah sebagai berikut:

- (1) Pengawas harus bertanggungjawab terhadap individu di dalam organisasi yang memiliki kewenangan yang cukup untuk mewujudkan kemandirian tersebut dan untuk menjamin luas cakupan pemeriksaan, perhatian yang memadai terhadap laporan-laporan pemeriksaan dan tindakannya yang tidak berdasarkan rekomendasi pemeriksaan.
- (2) Pengawas harus memiliki hubungan yang langsung dengan pimpinan organisasi. Koordinasi yang teratur dengan dewan sekolah akan membantu terjaminnya kemandirian dan merupakan sarana semua pihak untuk saling memberikan informasi demi kepentingan organisasi.
- (3) Kemandirian tersebut harus ditingkatkan bila pengangkatan atau penggantian pimpinan pengawas dilakukan atas persetujuan dewan sekolah.
- (4) Tujuan, kewenangan dan tanggung jawab bagian pengawas internal harus didefinisikan dalam dokumen yang tertulis.

Syarat tersebut, dalam konteks pengawasan persekolahan sangat mungkin dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama. Segala kemungkinan direkonstruksi bersama termasuk menentukan kelompok kerja yang akan diberi tugas.

Uraian tersebut, dapat dijadikan acuan dalam rekonstruksi pembentukan pengawasan internal di sekolah dalam eksperimental. Dalam penelitian ini, penulis mencoba menggambarkan kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 1.4 Kerangka Berfikir Penelitian

## 2. Premis-premis Penelitian

Bertolak dari latar belakang masalah, tujuan penelitian dan kerangka berpikir penelitian, sebelum diajukan hipotesis maka terlebih dahulu diajukan premis-premis penelitian sebagai berikut :

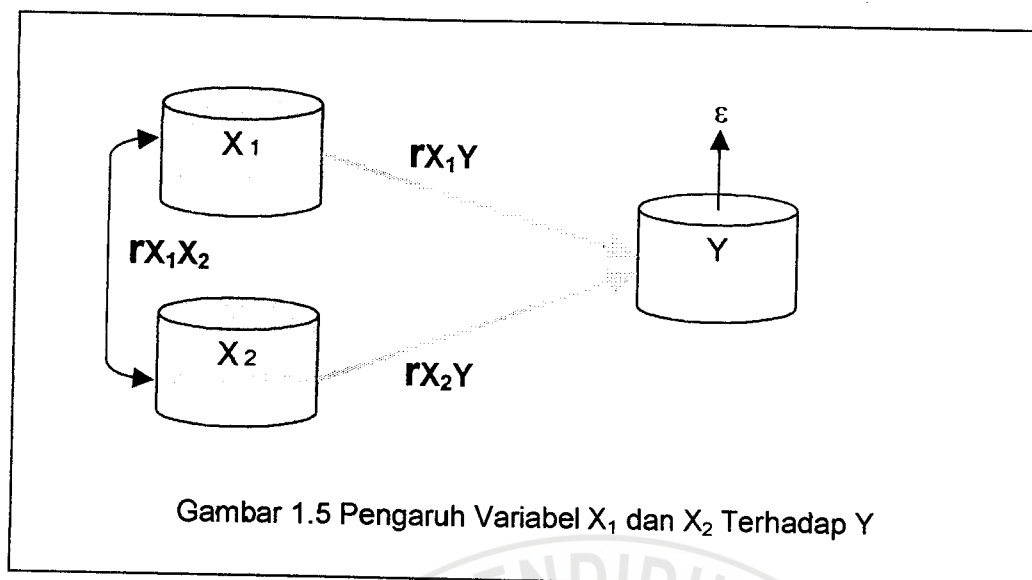
- a. Pengawasan merupakan suatu proses yang dirancang untuk membantu guru-guru dan supervisor guna mempelajari lebih banyak tentang tugas mereka sehari-hari, sehingga mereka dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik pada orang tua, peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif. (Sergiovanni dan R.J. Starrat ; 1993)
- b. Iklim organisasi adalah suatu kualitas internal dari sebuah organisasi yang menentukan kualitas kerjasama, pengembangan organisasi serta besarnya dedikasi dan komitmen terhadap misi organisasi. (Kennet R, Andrew ; 1997)
- c. Misi organisasi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan sesuai kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan. (Kotler ; 1987)

### 3. Hipotesis

Selaras dengan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian serta kerangka penelitian, maka diajukan rumusan hipotesis penelitian sebagai berikut :

***“Terdapat pengaruh positif pengawasan internal dan iklim organisasi sekolah, terhadap kualitas pelayanan di SMU Puragabaya Bandung”.***

Sebagai gambaran pengaruh variabel dapat ditunjukkan pada gambar 1.5 berikut ini.



### G. Prosedur Penelitian

Penelitian ini bersifat *Action Research* dalam bidang manajemen sekolah, yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan melalui penerapan pengawasan terduga dalam aspek-aspek fungsi administrasi sekolah. Adapun prosedur penelitian dilakukan berdasarkan tahapan sebagai berikut:

Pertama, kepala sekolah membentuk Tim Pengawas Kinerja Administrasi Sekolah (TPKAS) yang terdiri dari perwakilan guru senior, pihak yayasan, dan pelaksana teknis administrasi serta peneliti. TPKAS bertugas menyusun sistematis kerangka kerja pengawasan sekolah, prosedur operasional, mengimpentarisasi kegiatan administrasi sekolah, menyusun instrumen pengawasan terduga bersama-sama peneliti, menentukan jadwal pelaksanaan.

Tahap kedua, melakukan sosialisasi tingkat sekolah, mulai dari para pembantu kepala sekolah, dewan guru, staf administrasi sampai dengan pesuruh sekolah.

Ketiga, TPKAS melaksanakan pengawasan program sesuai dengan instrumen yang dimodifikasi. Sejalan dengan proses yang dikemukakan, peneliti melakukan observasi dan analisis, sesuai masalah yang diajukan dalam penelitian.





Keempat, hasil pengawasan selama periode tertentu peneliti melakukan analisis berdasarkan hasil yang diperoleh. Hasil analisis tersebut selanjutnya secara kuantitatif, dilakukan tingkat ketercapaian dan pengaruhnya terhadap iklim organisasi belajar di sekolah.

Metode penelitian ini, merupakan gabungan dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif sesuai dengan sifat dari *action research*, yaitu mendeskripsikan masalah, memecahkan masalah melalui suatu solusi dan menyimpulkan hasilnya. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang bersifat mencari dan memecahkan masalah, sedangkan kuantitatif untuk mengukur besaran variabel pengaruh dari kondisi setelah ada tindakan perbaikan.

