

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan dalam Administrasi Pendidikan

Apabila diperhatikan dari sisi keluasan ruang lingkungannya, administrasi pendidikan dapat dibedakan menjadi dua yaitu administrasi pendidikan secara makro, dan administrasi pendidikan secara mikro. Administrasi pendidikan makro yaitu administrasi pendidikan pada lembaga birokrasi pendidikan seperti Departemen Pendidikan Nasional atau Dinas Pendidikan. Sedangkan administrasi pendidikan mikro adalah administrasi pendidikan melaksanakan pada lembaga satuan pendidikan seperti sekolah. Pengertian yang dikemukakan oleh Engkoswara, lebih mengarah kepada administrasi pendidikan makro pada lembaga birokrasi pendidikan.

Baik secara makro, maupun secara mikro administrasi pendidikan merupakan cara atau media atau upaya yang sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan, oleh sebab itu untuk mencapai tujuan pendidikan khususnya di sekolah diperlukan adanya administrasi pendidikan. Oteng Sutisna (1989, hlm. 289) memberikan “pengertian administrasi mikro di sekolah bahwa administrasi pendidikan di sekolah mungkin dapat dilukiskan sebagai keseluruhan proses seperti pengambilan keputusan, pekerjaan yang bersifat manajerial, perencanaan, organisasi dan koordinasi, komunikasi, pengawasan, dan penilaian diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam melayani anak didik”. Oteng Sutisna lebih menyoroti administrasi pendidikan di sekolah sebagai lembaga yang langsung melayani anak didik sehingga tujuan pendidikan yang ingin dicapai melalui administrasi pendidikan juga yang langsung berkaitan dengan anak didik.

Selanjutnya untuk mendapat gambaran yang lebih jelas tentang pengertian administrasi pendidikan, di bawah ini akan dikemukakan beberapa definisi dari para ahli sebagai berikut.

Jesse B. Scar (1950) dalam Daryanto H M (2006) mengemukakan pengertian administrasi pendidikan yaitu: *"educational administration is the process as including the following activities planning, organization, direction, coordination, and control.* Selanjutnya Oteng Sutisna (1989: 19) mengemukakan bahwa "administrasi pendidikan adalah keseluruhan proses dengan mana sumber-sumber daya manusia dan material yang cocok dibuat tersedia dan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien".

Dari buku "Kurikulum, Usaha-usaha Perbaikan dalam Bidang Pendidikan dan Administrasi Pendidikan" dari Departemen P dan K, dalam Ngalim Purwanto (2007, hlm. 4) disebutkan:

Administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan, kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, pembiayaan, dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personel, material, maupun sepirtual untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kemudian Ngalim Purwanto (2007, hlm. 3), mengemukakan bahwa:

Administrasi pendidikan ialah segenap proses pengerahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personel, sepirtual, maupun material, yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan. Jadi, di dalam proses administrasi pendidikan segenap usaha orang-orang yang terlibat di dalam proses pencapaian tujuan pendidikan itu diintegrasikan, diorganisasikan, dan dikoordinasikan secara efektif, dan semua materi yang diperlukan dan yang telah ada dimanfaatkan secara efisien.

Daryanto (2006, hlm. 8-9), mengemukakan pengertian administrasi pendidikan sebagai Berikut:

Administrasi pendidikan ialah suatu cara bekerja dengan orang-orang, dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik dan tepat, sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Administmsi pendidikan dapat pula diartikan sebagai pelaksanaan pimpinan yang mewujudkan aktivitas kerjasama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

Administrasi pendidikan adalah semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar seperti perumusan kebijakan, pengarahan usaha,

koordinasi, korespondensi, kontrol dan seterusnya sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana seperti menjaga sekolah, menyapu halaman dan sebagainya.

Made Pidarta (2004, hlm. 4), mengemukakan pengertian administrasi pendidikan yang menyamakannya dengan pengertian manajemen sebagai berikut:

Dalam pendidikan, manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dipilih manajemen sebagai aktivitas, bukan sebagai individu, agar konsisten dengan istilah administrasi dengan administrator sebagai pelaksananya dan supervisi dengan supervisor sebagai pelaksananya. Kepala Sekolah misalnya, dapat berperan sebagai administrator, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan, dan sebagai supervisor dalam membina guru-guru pada proses belajar-mengajar.

Dari pengertian administrasi pendidikan di atas, dapat diambil intinya yaitu; administrasi pendidikan merupakan segenap usaha yang melibatkan berbagai aspek untuk melakukan pengelolaan segala sumber daya pendidikan yang ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan supaya tercapai tujuan pendidikan. Peningkatan mutu pembelajaran di sekolah merupakan bagian yang sangat penting dalam administrasi pendidikan dalam melaksanakan pemberdayaan segala sumber belajar di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Peningkatan mutu pembelajaran di sekolah merupakan bagian yang sangat penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Definisi Administrasi pendidikan di atas, apabila dilihat secara seksama mengarah kepada dua lingkup kegiatan administrasi pendidikan yaitu; administrasi pendidikan secara makro pada lembaga birokrasi pendidikan dan administrasi pendidikan secara mikro pada lembaga satuan pendidikan (sekolah). Definisi administrasi pendidikan yang dikemukakan oleh Daryanto H.M. lebih jelas lagi memilah administrasi pendidikan pada birokrasi pendidikan dan administrasi pendidikan di sekolah.

1. Tujuan dan Sasaran Administrasi Pendidikan

Sergiovani dan Carver, dalam Daryanto HM. (2006) menyampaikan "empat tujuan administrasi yaitu, efektivitas produksi, efisiensi, kemampuan adaptasi, dan kepuasan kerja. Keempat tujuan tersebut oleh Daryanto HM. digunakan untuk

menjelaskan tujuan administrasi pendidikan. 1) Efektivitas produksi, berarti bahwa sekolah dapat menghasilkan lulusan pendidikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan tuntutan kurikulum yang berlaku. 2) Efisiensi dalam mencapai tujuan berarti sekolah dengan segala sumber dana dan sumber daya yang ada dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. 3) Menghasilkan kemampuan adaptasi berarti sekolah mendidik siswa agar memberikan bekal untuk melakukan adaptasi dengan lingkungannya, baik lingkungan masyarakat maupun lingkungan kerjanya. 4) Menghasilkan kepuasan kerja, artinya sekolah dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk siswa belajar sehingga mencapai prestasi dan hasil belajar yang memuaskan.

Di Indonesia sekolah merupakan subsistem pendidikan nasional, maka tujuan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah juga bersumber dari tujuan pendidikan nasional. Tercapainya tujuan pendidikan nasional dibangun oleh tercapainya tujuan dari masing-masing lembaga persekolahan. Tujuan pendidikan nasional yang paling terkenal adalah yang digariskan dalam GBHN 1993, adalah:

Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kecerdasan keterampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggungjawab atas pembangunan bangsa.

Tujuan pendidikan nasional menurut Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, bahwa pendidikan nasional:

...bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Jelaslah, bahwa tujuan administrasi pendidikan di sekolah adalah mempersiapkan situasi di sekolah, agar proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik, sehingga tercapai tujuan pendidikan di sekolah. Tujuan administrasi pendidikan di sekolah adalah untuk menciptakan situasi yang memungkinkan anak didik mempunyai pengetahuan dasar yang kuat untuk melanjutkan

pendidikannya, mempunyai suatu kecakapan dan keterampilan khusus untuk dapat hidup sendiri dan hidup dalam masyarakat, serta mempunyai sikap hidup untuk mengabdikan kepada masyarakat Indonesia.

Tujuan administrasi pendidikan pada lembaga birokrasi pendidikan adalah agar tujuan pendidikan di sekolah tercapai secara relatif sama atau dengan perbedaan yang tidak terlalu jauh, dengan mengupayakan pemerataan mutu fasilitas, mutu sarana-prasarana, mutu bahan dan alat pelajaran, dengan upaya pemerataan semua itu diharapkan akan melahirkan pemerataan mutu lulusan. Tujuan administrasi pendidikan pada lembaga birokrasi pendidikan itu dapat tercapai apabila tujuan pendidikan di sekolah sudah tercapai dengan upaya peningkatan mutu sarana dan prasarana serta fasilitas pendidikan yang sesuai dengan standar kebutuhan belajar siswa di sekolah.

2. Bidang Kegiatan Administrasi Pendidikan

Bidang garapan administrasi pendidikan, baik dalam lembaga birokrasi pendidikan maupun pada lembaga sekolah adalah menjadi tugas dan tanggung jawab administrator untuk melaksanakannya. Burhanuddin (1994, hlm. 57) menjelaskan ruang lingkup administrasi pendidikan di sekolah mencakup 7 lingkup kerja yaitu; "1) administrasi pengajaran; 2) administrasi kesiswaan. 3) administrasi personalia; 4) administrasi keuangan; 5) administrasi peralatan pengajaran; 6) administrasi perlengkapan sekolah; 7) administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat".

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Ngalim Purwanto. MP, (2007, hlm. 10-12) bahwa ruang lingkup administrasi pendidikan meliputi; 1) administrasi dan tatalaksana sekolah; 2) administrasi personel guru dan pegawai sekolah; 3) administrasi murid/kesiswaan; 4) supervisi pengajaran; 5) administrasi pelaksanaan dan pembinaan kurikulum; 6) administrasi sarana dan prasarana; 7) administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat.

Kedua pendapat di atas, lebih mengarah kepada ruang lingkup kegiatan administrasi pendidikan mikro di sekolah yang menjadi tanggungjawab manajerial kepala sekolah. Administrasi pendidikan sangat penting dilaksanakan di sekolah karena sekolah merupakan ujung tombak atau garda depan pembangunan pendidikan nasional. Pusat perhatian pada penelitian ini lebih diarahkan ke

sekolah karena sekolah merupakan pelaksana langsung yang berhadapan dengan anak didik dalam pengelolaan pendidikan. Mutu pendidikan pada tingkat nasional sepenuhnya ditentukan oleh mutu pendidikan dan mutu pembelajaran (input-proses-output) di tingkat sekolah.

Pandangan yang lebih umum dan lebih luas mengenai bidang garapan administrasi pendidikan dikemukakan oleh Engkoswara (2001, hlm. 2) menggambarkan ruang lingkup manajemen/administrasi pendidikan digambarkan dalam bentuk bagan yang memuat matrik antara bidang garapan kerja administrasi pendidikan dan fungsi administrasi pendidikan sebagai berikut.

Bagan 2.1
Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Perorangan				
Garapan Fungsi	sumber daya manusia	sumber belajar	sumber daya fasilitas dan dana	tujuan pendidikan secara produktif
Perencanaan	√	√	√	
Pelaksanaan	√	√	√	
Pengawasan	√	√	√	
Kelembagaan				

Menurut Engkoswara bahwa ruang lingkup manajemen merupakan perpaduan antara fungsi administrasi pendidikan dengan bidang garapan administrasi pendidikan. Fungsi utama dalam administrasi pendidikan adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, dilain pihak bidang garapan administrasi pendidikan adalah sumber daya manusia (SDM), sumber belajar (SB), dan sumber daya fasilitas dan dana (SFD). Dengan demikian untuk masing-masing bidang garapan administrasi pendidikan akan mengandung tiga fungsi utama administrasi pendidikan. Bidang garapan pengembangan sumber daya manusia didalamnya harus dilaksanakan fungsi perencanaan SDM, pelaksanaan pengembangan SDM, dan pengawasan SDM. Bidang garapan pengembangan

sumber daya belajar didalamnya harus dilaksanakan fungsi perencanaan sumber belajar, pelaksanaan pengembangan sumber belajar, dan pengawasan sumber belajar. Bidang garapan pengembangan sumber daya fasilitas dan dana (SFD), didalamnya harus dilaksanakan tiga fungsi yaitu fungsi perencanaan SFD, fungsi pelaksanaan pengembangan SFD, dan fungsi pengawasan SFD.

Selanjutnya Engkoswara menjelaskan bahwa yang dimaksud pengembangan SDM dalam garapan administrasi pendidikan adalah pengembangan SDM peserta didik, tenaga kependidikan dan masyarakat pemakai jasa pendidikan. Sumber daya belajar adalah alat, media, dan bahan pelajaran, serta rencana kegiatan dan kurikulum. Sumber daya fasilitas dan dana adalah faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan dengan baik, fungsi dan bidang garapan manajemen pendidikan itu merupakan media untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif (TPP). Kriteria keberhasilan pelaksanaan manajemen pendidikan adalah produktifitas pendidikan.

Gambaran Engkoswara tentang ruang lingkup manajemen/administrasi pendidikan sangat umum, artinya dapat diaplikasikan pada kegiatan di lembaga birokrasi pendidikan dan dapat pula diaplikasikan pada kegiatan di sekolah. Secara umum garapan atau sasaran administrasi pendidikan adalah pengelolaan sumber daya manusia, sumber belajar dan sumber daya fasilitas dan dana. Wujud pengelolaan dalam administrasi pendidikan dilaksanakan minimal dengan tiga fungsi administrasi yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mewujudkan tujuan pendidikan yaitu hasil belajar yang produktif.

Sejalan dengan pandangan Engkoswara bahwa manajemen pendidikan itu dari sisi lingkup keluasannya dilaksanakan secara makro pada lembaga birokrasi pendidikan, dan dilaksanakan secara mikro pada lembaga satuan pendidikan. Apabila dilihat dari model atau bentuk pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintahan secara umum yaitu dilaksanakan secara terpusat atau dikenal dengan istilah "sentralisasi", atau dilakukan pelimpahan tanggungjawab dan wewenang kepada pemerintah yang ada di bawahnya (pemerintah daerah otonom atau kabupaten/kota) yang dikenal dengan istilah "desentralisasi".

Administrasi pendidikan sejak diberalukannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 yang disempurnakan dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004

Tentang Pemerintahan Daerah, pengelolaan pendidikan di Indonesia dilaksanakan dengan model desentralisasi. Artinya pemerintah pusat melimpahkan sebagian tanggung jawab dan wewenangnya dalam pengelolaan pendidikan kepada pemerintah kabupaten/kota, dan tanggung jawab dan wewenang operasional penyelenggaraan pendidikan dilimpahkan kepada sekolah. Untuk lebih jelasnya kaitan antara administrasi pendidikan dan desentralisasi pendidikan dapat digambarkan pada bagan di bawah ini.

Table 2.1
Sasaran dan Model Pelaksanaan Administrasi Pendidikan

Model pelaksanaan Sasaran Pelaksanaan	Sentralisasi	Desentralisasi
Lembaga Birokrasi	√	√
Sekolah	√	√

Berdasarkan bagan di atas dapat diketahui bahwa desentralisasi pendidikan merupakan salah satu model pelaksanaan administrasi pendidikan. Sasaran pelaksanaan administrasi pendidikan adalah lembaga birokrasi pendidikan dan lembaga satuan pendidikan. Pilihan untuk melaksanakan model administrasi pendidikan sangat ditentukan oleh kebijakan dalam pemerintahan. Karakteristik yang sangat menonjol dalam model pelaksanaan administrasi pendidikan secara sentralistik bahwa pelaksanaan pengelolaan pendidikan sampai pada tingkat sekolah dilaksanakan dengan cara yang seragam berdasarkan kebijakan pemerintah pusat. Dasar pelaksanaan pengelolaan pendidikan ditentukan dengan petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) yang dibuat secara seragam oleh pemerintah pusat. Hampir semua pengelolaan sumber daya manusia, sumber belajar, maupun sumber daya fasilitas dan dana, belum dilaksanakan apabila juklak dan juknisnya belum ada. Dengan pengelolaan secara sentralisasi pemerintah kabupaten/kota dan sekolah hampir tidak bisa memanfaatkan potensi lokal secara optimal sekalipun lebih baik, karena akan dipandang sebagai pelanggaran apabila tidak ada dalam juklak dan juknis.

Kebijakan desentralisasi pendidikan membuka kesempatan kepada semua pengelola pendidikan di kabupaten/kota sampai pada tingkat sekolah untuk melakukan kreativitasnya dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan yang efektif. Pemerintah pusat telah melimpahkan sebagian tanggung jawab dan

wewenangannya kepada pemerintah kabupaten/kota dan sekolah untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan di masing-masing daerahnya dengan memanfaatkan potensi wilayah masing-masing sesuai dengan kepentingan masyarakatnya. Karakteristik yang paling menonjol pada model administrasi pendidikan yang dilaksanakan secara desentralisasi adalah tidak lagi harus menunggu juklak dan juknis, tetapi lembaga birokrasi pendidikan harus menyusun perencanaan sendiri untuk dilaksanakan sendiri serta melakukan evaluasi, dan melaksanakan perbaikan sendiri sesuai dengan visi dan misi pendidikan di kabupaten/kota dan sekolah masing-masing. Dalam kebijakan desentralisasi pendidikan di Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota diwajibkan memiliki visi dan misi pembangunan pendidikan di daerahnya serta menyusun Rencana Strategis (Renstra) Pendidikan Kabupaten/kota. Demikian juga sekolah harus punya visi dan misi penyelenggaraan pendidikan di sekolah serta berkewajiban menyusun perencanaan sekolah seperti RAPBS. Penyusunan perencanaan pendidikan baik di Dinas pendidikan maupun di sekolah merupakan salah satu kriteria kemandirian dalam pengelolaan pendidikan.

B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Penggunaan MBS untuk merespon krisis, pertama kali muncul saat terjadi pergerakan kelompok guru (1909-1929), di mana perwakilan guru telah terpilih untuk melayani di dalam kelompok guru dan diberi kekuatan untuk membuat kebijakan-kebijakan di dalam sekolah. Pergerakan ini terinspirasi oleh adanya pergerakan buruh saat itu dan hasil dari pergerakan ini terealisasi dalam salah satu bentuk MBS, yaitu adanya suatu badan di sekolah yang didominasi oleh guru.

Masa deprei yang terjadi di Amerika Serikat dan perang dunia kedua, telah memunculkan Gerakan Demokrasi Administrasi (1930-1950), di mana pada saat itu ada desakan untuk meningkatkan peran orangtua, guru, siswa, dan masyarakat di dalam sekolah secara lebih demokratis lagi. Karena itu dibentuklah komite sekolah untuk menampung beragam aspirasi yang timbul terhadap sekolah.

Pada pertengahan tahun 1960an, MBS menjadi lebih populer lagi selama masa Pergerakan Kontrol Komunitas (1965-1975), yang timbul akibat kurangnya perhatian agen-agen pelayanan publik terhadap kaum miskin. Selama masa ini,

mulai bermunculan kelompok-kelompok luar sekolah yang terdiri dari pemimpin komunitas masyarakat dan orangtua dari kaum minoritas, yang terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah. Tidak seperti dua gerakan sebelumnya, di mana inisiatif datang dari pihak dalam sekolah, maka gerakan kontrol komunitas dipimpin oleh pemimpin yang berasal dari luar sekolah yang menginginkan keterlibatan di dalam pengambilan keputusan di sekolah.

Selama kurun waktu 1980-1990, setidaknya ada 3 bentuk MBS yang diterapkan di Amerika Serikat. Bentuk yang pertama adalah kontrol kepala sekolah, di mana kepala sekolah diberikan kekuasaan penuh oleh negara bagian untuk mengambil keputusan. Orang tua dan guru berperan sebagai penasihat kepala sekolah, dan komite sekolah boleh ada boleh juga tidak. Bentuk kedua adalah desentralisasi administrasi atau kontrol guru, di mana kekuasaan diserahkan kepada hirarki profesional, yaitu guru. Pada model ini, sekolah biasanya memilih sekelompok guru untuk menjadi komite dan berperan sebagai badan pembuat keputusan di sekolah. Orangtua dan staff administrasi lainnya terkadang juga tergabung dalam komite ini. Bentuk yang ketiga, kekuasaan dan akuntabilitas diserahkan kepada orang tua dan masyarakat di bawah kontrol komunitas. Alasan dibentuknya kontrol komunitas ini karena merekalah yang menjadi konsumen pendidikan yang utama, di mana orang tua lah yang paling peduli terhadap apa yang terjadi pada anak mereka, sedangkan masyarakat, khususnya masyarakat bisnis peduli akan nasib masa depan di tingkat lulusan sekolah di dunia kerja.

2. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap

informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian memodifikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini.

Pelaksanaan program MBS, merupakan program pemerintah untuk melaksanakan otonomi pada tingkat satuan pendidikan sebagai sarana untuk meningkatkan profesionalisme dan kemandirian sekolah. Program ini merupakan program tahap awal yang harus dilanjutkan dengan program lain sebagai program operasionalnya. Karena program MBS bertumpu kepada pemberdayaan segala sumber belajar yang ada di sekolah untuk siswa belajar dengan baik, maka yang perlu mendapat perhatian adalah SOM sebagai pelaksana pemberdayaan sumber belajar itu, yaitu guru. Program lanjutan dari program MBS adalah program profesionalisme guru, salah satunya melalui program sertifikasi, kemudian didukung dengan kurikulum terbaru, yang semuanya mendukung program MBS.

Dalam pelaksanaan program MBS diperlukan SDM guru yang profesional. Upaya yang dilakukan pemerintah untuk mendukung profesionalisme guru dilakukan dalam dua bentuk. Pertama dilakukan untuk guru sebelum menduduki jabatan sebagai guru, yaitu dengan menetapkan syarat latar belakang akademik sebagai calon guru. Kedua melakukan sertifikasi kepada guru dalam jabatan melalui penilaian portofolio dan atau diklat sertifikasi. Profesionalisasi tenaga pendidikan seperti di jelaskan dalam Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional bahwa “pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat...”

Selanjutnya Udin S. Saud (2009): menjelaskan ciri-ciri guru yang profesional adalah sebagai berikut:

...guru professional paling tidak memiliki ciri-ciri berikut ini: (1) mempunyai komitmen pada proses belajar siswa; (2) menguasai secara mendalam materi pelajaran dan cara mengajarkannya; (3) mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya; (4) merupakan bagi dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya yang memungkinkan mereka untuk selalu meningkatkan profesionalismenya.

Guru profesional sangat berperan dalam pelaksanaan program MBS, karena guru semakin dituntut untuk mampu menjabarkan keinginan dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan melalui kompetensi yang dimilikinya. Demikian juga dalam pelaksanaan kurikulum terbaru menuntut profesionalisme guru untuk menjabarkannya dalam proses pembelajaran. Dalam semangat otonomi pada tingkat satuan pendidikan kemampuan profesional guru dan kepala sekolah menjadi pertarungan, karena kualitas sekolah akan sangat ditentukan oleh komponen guru dan kepala sekolah. Walaupun guru bukan satusatunya yang mempengaruhi mutu pembelajaran “tetapi seberapa banyak siswa mengalami kemajuan dalam belajarnya, banyak tergantung kepada kepiawaian guru dalam membelajarkan siswa” (Udin S. Saud, 2009, hlm. 97). Selanjutnya Nanang Fattah (2004, hlm. 85) mengemukakan bahwa manajemen kelas yang menjadi otoritas guru berfungsi mensinkronkan berbagai input atau mensinergikan semua komponen dalam proses belajar mengajar.

Tujuan pelaksanaan MBS adalah untuk lebih mendekatkan proses dan hasil pembelajaran kepada kepentingan masyarakat pengguna layanan pendidikan dengan memanfaatkan sebesar-besarnya potensi lokal yang ada. Bagi sekolah hal ini memacu untuk lebih profesional dan kreatif, serta mandiri. Pelaksanaan program pendidikan di sekolah disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang ingin dicapai oleh sekolah. Tujuan pendidikan di sekolah dapat berupa target yang ingin dicapai yang pada setiap tahun dapat ditingkatkan. Kinerja sekolah akan dapat terus ditingkatkan, sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat serta sumber belajar yang tersedia.

Tujuan MBS menurut Mulyasa, E (2007, hlm. 25) “...merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. MBS bertujuan untuk

meningkatkan efisiensi diantaranya adalah untuk menyederhanakan birokrasi pendidikan yang dilimpahkan wewenang dan tanggung jawabnya kepada Pemerintah kabupaten/kota dan sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dalam hal peningkatan mutu dapat diperoleh dengan keterlibatan masyarakat dan profesionalisme guru dan kepala sekolah. “Perlu diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan upaya perbaikan dan peningkatan mutu berkelanjutan, adalah memberikan wewenang kepada guru dalam meningkatkan mutu proses belajar-mengajar...” (Nanang Fatah. 2004: 85). Hal pemerataan pendidikan diperoleh karena kebijakan pendidikan di sekolah ditentukan oleh pihak sekolah dan masyarakat.

Pelaksanaan program MBS berpengaruh langsung pada proses pembelajaran, karena guru di dalam kelas dituntut untuk mengelola pembelajaran secara kreatif dan profesional.

C. Variabel Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Akuntabilitas Implementasi MBS

Di Indonesia telah lahir Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat. Model manajemen ini menuntut keterlibatan yang tinggi dari stakeholders sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di Indonesia juga mensyaratkan kemampuan akuntabilitas sekolah kepada publik. Menurut Slamet (2005, hlm. 6) Manajemen Berbasis Sekolah harus dipahami sebagai model pemberian kewenangan yang lebih besar kepada sekolah, yang meliputi kewenangan mengatur dan mengurus sekolah, mengambil keputusan, mengelola, memimpin, dan mengontrol sekolah. Agar penyelenggara sekolah tidak sewenang-wenang dalam menyelenggarakan sekolah, maka sekolah harus bertanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan. Untuk itu sekolah berkewajiban mempertanggung-jawabkan kepada publik tentang apa yang dikerjakan sebagai konsekuensi dari mandat yang diberikan oleh publik. Itu berarti akuntabilitas publik menyangkut hak publik untuk memperoleh pertanggungjawaban penyelenggara sekolah.

Ken Jones (2003) menawarkan model akuntabilitas yang sudah sangat populer dan akrab pada dunia korporasi, *balance scorecard*. Dalam pendidikan, Jones mengatakan setidaknya terdapat lima komponen utama yang dapat dijadikan

kriteria umum sebagai acuan untuk menentukan kesehatan sebuah organisasi sekolah, yang meliputi

(1) mampu menciptakan kondisi yang memungkinkan siswa belajar secara mandiri (*students learning*),

(2) mampu menyelaraskan kurikulum sesuai dengan berbagai kebutuhan yang semakin beragam termasuk kebutuhan lokal,

(3) memberikan penekanan pada kegiatan belajar aplikatif, kemampuan berpikir (*thinking skills*) yang bukan sekadar kemampuan berpikir *declarative knowledge* dan/atau *basic skills*,

(4) mampu menyatukan berbagai prinsip pengukuran dan penilaian pendidikan termasuk pemanfaatan berbagai format penilaian, termasuk *extended essays*, *open-response questions*, dan *performance-based tasks*, serta

(5) mampu mengakomodasi siswa yang memiliki gaya belajar yang berbeda (*learning style*) dengan berbagai tingkatan inteligensi, kelebihan dan keterbatasan, serta memiliki latar belakang kultural yang beragam.

2. Partisipasi Implementasi MBS

Institusi pendidikan berawal dari masyarakat, dikembangkan oleh masyarakat dan untuk kepentingan masyarakat. Di masa sentralisasi pendidikan, partisipasi masyarakat sangatlah dibatasi dan menempatkan masyarakat sebagai pengguna saja. Sementara di era desentralisasi atau otonomi daerah dan otonomi sekolah, masyarakat diberikan keleluasaan bahkan difasilitasi untuk berpartisipasi dalam pendidikan di sekolah. Istilah partisipasi didefinisikan beragam oleh para ahli. Statt (2004, hlm. 122) mendefinisikan partisipasi sebagai berikut:

“participation, the term used to describe the involvement of people in the performance of the organization they work for; for example, by employee ownership or profit sharing”.

Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa partisipasi merupakan sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan keterlibatan orang dalam kinerja suatu organisasi di mana dia bekerja. Dalam hal ini, partisipasi adalah keterlibatan

seseorang dalam situasi, baik secara mental, pikiran atau emosi dan perasaan yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan pencapaian tujuan tersebut.

Pendapat lainnya tentang partisipasi diungkapkan oleh Sujanto (2007, hlm. 8) yang menyatakan bahwa partisipasi masyarakat dalam pendidikan telah diwujudkan dengan munculnya lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola masyarakat dan jumlahnya lebih besar dibanding sekolah yang dikelola pemerintah atau sekolah negeri. Hal ini, terutama berangkat dari tumbuhnya kesadaran masyarakat akan pentingnya membekali anaknya ilmu agama. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat perlu senantiasa dikembangkan. Sebagaimana diungkapkan Kindred (2007, hlm, hlm. 3) bahwa:

“School public relation is process of communication between the school and community purposes for increasing citizen understanding of educational needs and practice and encouraging intelligent citizen interest and cooperation in the work of improving the school”.

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa hubungan sekolah publik dengan masyarakat merupakan suatu proses komunikasi untuk meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek, serta mendorong minat, dan kerja sama dalam usaha memperbaiki sekolah publik, karena komunikasi itu merupakan lintasan dua arah, yaitu dari arah sekolah publik ke masyarakat dan sebaliknya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi merupakan keterlibatan masyarakat dalam beragam manifestasinya terhadap upaya pendidikan yang dilakukan oleh sekolah publik sebagai institusi pendidikan.

3. Kredibilitas Implementasi MBS

Kredibilitas implementasi MBS mengandung pengertian bahwa sekolah memiliki kualitas dan kemampuan dalam mengelola sumber daya sekolah secara optimal dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, terjangkau, dan merata kepada masyarakat. Kredibilitas dalam organisasi merujuk

pada dua domain utama yakni lembaga (sekolah), dan individu (pimpinan dan pegawai). Kredibilitas sangat erat kaitanya dengan kinerja organisasi atau individu. Organisasi dan individu dianggap kredibel oleh masyarakat adalah jika capaian kerja sesuai dengan target yang ditetapkan, sehingga masyarakat percaya dan yakin bahwa organisasi atau individu dapat mewakili kepentingan dirinya. Hal ini berlaku bagi lembaga pendidikan seperti sekolah yang notabene adalah organisasi publik (*public organization*) yang bersinggungan langsung dengan masyarakat, mengingat *raw input* pendidikan yakni peserta didik berasal dari masyarakat sehingga wajib bagi sekolah untuk menunjukkan kredibilitasnya dalam mengelola sumber daya sekolah dalam upaya mengoptimalkan potensi peserta didik.

Menurut Satori (2006, hlm. 14), setidaknya ada 16 (enam belas) aspek yang dapat dijadikan sebagai indikator kredibel tidaknya sekolah dalam implementasi MBS, yakni:

- 1) Efektifitas proses pembelajaran;
- 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat;
- 3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;
- 4) Sekolah memenuhi budaya mutu;
- 5) Sekolah memiliki “*team work*” yang kompak, cerdas dan dinamis;
- 6) Sekolah memiliki kemandirian;
- 7) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat;
- 8) Sekolah transparansi;
- 9) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah;
- 10) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan;
- 11) Sekolah responsif dan antisipasif terhadap kebutuhan;
- 12) Sekolah akuntabilitas;
- 13) Sekolah memiliki sustainabilitas;
- 14) *Output* (prestasi sekolah);
- 15) Penekanan angka *drop out*, dan
- 16) Keputusan staf.

Diberlakukanya MBS di tingkat sekolah dimana otonomi penyelenggaraan pendidikan menjadi poin utama menjadi indikasi bahwa sekolah harus mampu berdiri sendiri (mandiri) dalam mengatur, mengelola, memberdayakan, dan mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan.

Mansur (2013, hlm. 32-33) dalam pandangannya menyatakan “Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitaas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih.” Maka dari itu, unsur kepala sekolah di lingkungan sekolah menjadi penting untuk mewujudkan hal tersebut mengingat kredibilitas kepala sekolah merupakan representasi dari kredibilitas sekolah.

Kepala sekolah hendaknya memiliki *leaderhsip and managerial capacity* dalam memberdayakan guru dan staf untuk bekerja secara efektif dan produktif dengan merujuk pada indikator capaian-capaian kinerja yang ditetapkan. Guru menjadi unsur penting dalam membangun kredibilitas sekolah mengingat guru merupakan individu yang berinteraksi langsung dalam pemberian layanan pendidikan kepada peserta didik, baik dalam kegiatan akademik maupun non akademik.

Kredibilitas kepala sekolah sebagai representasi kredibilitas lembaga dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan melalui implementasi MBS menurut pendapat Winarsih (2014, hlm. 111) dapat dilihat dari beberapa kriteria sebagai berikut:

- 1) Penyusunan berdasarkan kerjasama musyawarah antara kepala sekolah dan guru-guru, keterlibatan guru dalam hal ini akan menimbulkan tanggung jawab kepada mereka untuk menyukseskan pelaksanaannya;
- 2) Perencanaan disusun berdasarkan tujuan yang jelas;
- 3) Perencanaan disusun berdasarkan realitas sebenarnya, rumusan rencana sederhana, jangan muluk-muluk dan mudah dilaksanakan;
- 4) Perencanaan dibuat secara terinci : tujuan yang spesifik dan operasional, kegiatankegiatan yang jelas dan berurutan, perincian alat/perlengkapan dan

prosedur penilaian yang akan ditempuh. Sehingga menjadi pedoman yang lebih mudah untuk dilaksanakan;

- 5) Perencanaan luwes, jadi mudah dilaksanakan penyesuaian dengan kebutuhan, masalah dan tuntutan lingkungan sekolah dan sekitarnya bilamana diperlukan;
- 6) Perencanaan memperhatikan faktor efisiensi dimana adanya penghematan tenaga, biaya dan waktu, serta penggunaan sumber-sumber yang telah tersedia dengan baik sehingga tercapainya tujuan-tujuan rencana secara maksimal.

Perwujudan kredibilitas sekolah dalam implementasi MBS dilihat dari tatakelola yang efektif dan efisien. Sekolah memiliki program kerja yang jelas dan terukur, dan disusun berdasarkan kebutuhan sekolah dan masyarakat sekitar, dijalankan dengan melibatkan seluruh elemen sekolah. Artinya bahwa dalam penerapan MBS, sekolah diharapkan mengenal kekuatan dan kelemahannya, potensi-potensinya, peluang dan ancaman yang akan dihadapinya, sebagai dasar dalam menentukan kebijakan-kebijakan pendidikan yang akan diambilnya (Mukhtar & Suparto, 2006, hlm. 32). Berdasarkan analisis tersebut, lalu sekolah merumuskan kunci sukses dan merumuskan visi, misi, sasaran, dan menyusun strategi serta menetapkan program-program pengembangannya untuk jangka waktu tertentu yang mungkin berbeda di sekolah lain (Ibrahim, 2015, hlm. 117).

Sekolah dalam mengimplementasikan MBS secara efektif harus didasarkan oleh pada penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan didukung oleh seperangkat aturan yang menjadi dasar atau pedoman. Lebih lanjut, Ibrahim (2015, hlm. 118) dalam tulisanya menyatakan:

Penerapan tata kelola yang baik harus diupayakan oleh sekolah melalui berbagai cara seperti misalnya: pembuatan aturan main sekolah/pedoman tentang tatacara pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, penyediaan sarana untuk memfasilitasi pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, melakukan advokasi, publikasi, relasi dengan para pemangku kepentingan, dan sebagainya yang disesuaikan dengan konteks kebutuhan, karakteristik dan kemampuan sekolah masing-masing.

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Satori (2006, hlm. 14) pada paragraf sebelumnya bahwa salah satu indikator kredibilas sekolah adalah adanya

budaya mutu. Budaya mutu merupakan sasaran utama bagi sekolah dalam penyelenggaraan MBS sehingga menuntut adanya perubahan-perubahan *mindset* dan perilaku dari seluruh warga sekolah. Pernyataan tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mansur (2013, hlm. 33) bahwa “Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah.”

Budaya mutu termasuk di dalamnya adalah mutu layanan pendidikan dibangun atas kredibilitas dari seluruh warga sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf) yang diwujudkan dalam bentuk layanan prima di sekolah. Hadiyanto (2004, hlm. 72) menerapkan “sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah harus sadar bahwa budaya mutu harus tertanam di hati sanubari warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasarkan atas profesionalisme”.

4. Transparansi Implementasi MBS

Penerapan prinsip transparan dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah (MBS) mendapat relevansi ketika pemerintah menerapkan otonomi pendidikan yang ditandai dengan pemberian kewenangan kepada sekolah untuk melaksanakan manajemen sesuai dengan kekhasan dan kebolehan sekolah. Dengan pelimpahan kewenangan tersebut, maka pengelolaan manajemen berbasis sekolah (MBS) semakin dekat dengan masyarakat yang adalah pemberi mandat pendidikan. Pelaksanaan prinsip transparansi dalam rangka MBS tiada lain agar para pengelola sekolah atau pihak-pihak yang diberi kewenangan mengelola urusan pendidikan itu senantiasa terkontrol dan tidak memiliki peluang melakukan penyimpangan untuk melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Transparansi menyangkut dua dimensi, yakni transparansi vertikal dan transparansi horisontal. Transparansi vertikal menyangkut hubungan antara pengelola sekolah dengan masyarakat, Sekolah, orangtua siswa Antara sekolah dan instansi di atasnya (Dinas pendidikan). Sedangkan transparansi horisontal menyangkut hubungan antara sesama warga sekolah Antar kepala sekolah dengan komite sekolah, dan antara kepala sekolah dengan dewan guru.

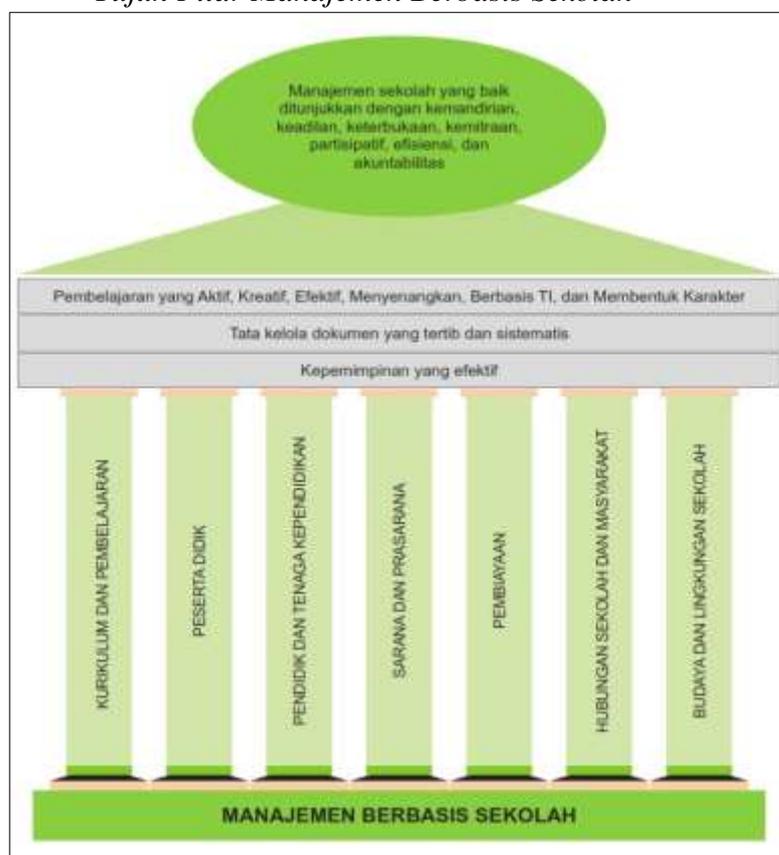
Tujuan transparansi adalah agar terciptanya kepercayaan publik terhadap sekolah. Kepercayaan publik yang tinggi akan sekolah dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula terhadap pengelolaan manajemen sekolah. Selain

itu, tujuan transparansi adalah menilai kinerja sekolah dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan dan untuk mempertanggung jawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik.

D. Tujuh Pilar Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan.

Gambar 2.1
Tujuh Pilar Manajemen Berbasis Sekolah



1. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh

Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

2. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

3. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

5. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

6. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bisa dilakukan oleh sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah masyarakat.

7. Manajemen Budaya dan Lingkungan Berbasis Sekolah

Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah adalah pengaturan budaya dan lingkungan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan budaya

dan lingkungan sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien.

E. Konsep Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan

Mutu layanan merupakan gabungan dari dua kata yaitu *mutu* dan *layanan* yang apabila dipisah memiliki masing-masing arti. Sebelum membahas definisi layanan, maka terlebih dahulu akan dibahas mengenai definisi mutu. Sesuatu dikatakan bermutu apabila telah memenuhi standar tertentu. Namun, sesuatu juga dapat dikatakan bermutu apabila sudah memenuhi kebutuhan konsumen. Disini ada dua pandangan yang berbeda mengenai mutu. Pernyataan pertama mutu dilihat dari segi pandangan produsen dalam hal ini sekolah, sedangkan pernyataan kedua dilihat dari segi pandangan konsumen dalam hal ini siswa.

Menurut *American Society for Quality Control* (Ratnasari dan Aksa, 2011, hlm. 103) bahwa:

Mutu adalah keseluruhan dari ciri-ciri dan karakteristik-karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten, dan dengan kata lain mutu suatu produk/jasa adalah sejauh mana produk/jasa memenuhi spesifikasi-spesifikasinya.

Senada dengan hal tersebut Sallis (2011, hlm. 30) mengemukakan bahwa "Mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya" Sementara Mahmud (2012, hlm. 3) mengemukakan bahwa "Mutu berkenaan dengan produk dan layanan, yang dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan kepuasan dari pelanggan. Dengan demikian mutu dapat diartikan sebagai sesuatu yang berupa produk atau jasa, dimana produk atau jasa tersebut sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau lembaga. Namun, tidak semua orang memiliki persepsi yang sama tentang mutu. Bagi individu sesuatu dikatakan bermutu apabila telah memenuhi semua harapannya, artinya apa yang diharapkannya sesuai dengan kenyataan.

Mutu menurut persepsi pelanggan jauh lebih penting dibandingkan dengan mutu menurut produsen karena pelangganlah yang akan lebih merasakan mutu itu.

Dalam persepsi pelanggan menurut Sallis (2011, hlm. 56) mutu didefinisikan sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan." Dalam hal ini terlihat bahwasannya pelangganlah yang berhak memutuskan sesuatu itu bermutu atau tidak. Seseorang dapat mengatakan bahwa suatu produk atau jasa bermutu atau tidak, apabila telah menggunakan produk atau jasa tersebut. Dengan kata lain, kesuksesan produk atau jasa tergantung dari apa yang dirasakan oleh pelanggan.

Setelah membahas definisi mutu, maka selanjutnya akan dibahas mengenai definisi layanan. Menurut Tjiptono (2012, hlm. 3) "layanan adalah melakukan sesuatu bagi orang lain" Tjiptono (2012, hlm. 3) juga mengemukakan definisi lain tentang layanan, yaitu "layanan menyiratkan segala sesuatu yang dilakukan pihak tertentu (individu maupun kelompok) kepada pihak lain (individu maupun kelompok). Dengan kata lain, layanan itu menyediakan keperluan atau sesuatu yang dibutuhkan oleh seseorang sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Setelah mengetahui definisi dari mutu dan layanan, maka definisi mutu layanan dapat dirumuskan. Parasuraman et al (Komariah dan Triatna, 2005, hlm. 16) mengemukakan bahwa "*Service quality can be defined as the extent of discrepancy between customer expectation or desires and their perception*". Artinya mutu layanan dapat di definisikan sebagai perbedaan yang ekstern antara harapan atau keinginan pelanggan dan persepsi mereka.

Menurut Sviokla (Lupiyoadi dan Hamdani, 2008, hlm. 181) bahwa "Kualitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan". Sementara Mahmud (2012, hlm. 11) mengemukakan bahwa "Mutu layanan diukur dari kepuasan peserta didik. layanan pendidikan atau pembelajaran yang bermutu, adalah yang memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada peserta didik sebagai pelanggan pendidikan".

Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu layanan adalah memberikan sesuatu yang dibutuhkan oleh konsumen sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan dan sesuai dengan kebutuhan serta harapan konsumen.

1. Pengertian Mutu Pendidikan

“Dalam kerangka umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang tangible maupun yang intangible” Umaedi (1999, hlm. 3). Menurut Isye Mulyani (2005, hlm. 39) yang mengutip pendapat, Jerome Arcaro (2005) mengatakan bahwa "mutu adalah perubahan". Maksudnya konsep mutu tidak tetap berlaku untuk seumur hidup, tetapi konsep mutu akan selalu dinamis sesuai dengan tantangan zaman. Tetapi memang bukan perubahan semauanya tanpa aturan. Perubahan yang dimaksud adalah dinamis, dan akan berubah ketika perubahan memang diperlukan sesuai dengan kemajuan dan kebutuhan masyarakat. Pengertian mutu dalam konteks pembelajaran, dalam hal ini mengacu pada proses pembelajaran di sekolah dan hasil belajar yang mengikuti kebutuhan dan harapan *stakeholder* pendidikan. Mutu dalam proses pembelajaran dapat dikelompokkan dalam mutu input, mutu proses dan mutu output pembelajaran.

Dalam proses pembelajaran yang bermutu terlibat berbagai input pembelajaran seperti; siswa (kognitif, afektif, atau psikomotorik), bahan ajar, metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu proses pembelajaran ditentukan dengan metode, input, suasana, dan kemampuan melaksanakan manajemen proses pembelajaran itu sendiri. Mutu proses pembelajaran akan ditentukan dengan seberapa besar kemampuan memberdayakan sumberdaya yang ada untuk siswa belajar secara produktif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antar guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkungan substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Mutu dalam konteks hasil pembelajaran mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pembelajaran (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (hasil ulangan umum atau UN). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau

keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang diukur dengan angka (intangible) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, dan kebersihan.

Sesungguhnya antara proses dan hasil pembelajaran yang bermutu akan saling berhubungan, akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapainya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (output) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Aan Komariah dan Cipi Triatna (2008, hlm. 57) menyatakan bahwa:

Layanan pembelajaran merupakan urusan utama sekolah yang menjadi patokan, terjadi atau tidaknya perubahan kemampuan siswa sebagai representasi dari upaya-upaya yang dilakukan guru dan manajemen sekolah. Oleh karena itu layanan pembelajaran sekolah yang efektif ditujukan pada penciptaan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Dari pendapat di atas dapat diambil maknanya bahwa aspek utama yang harus dilaksanakan oleh sekolah sebagai lembaga pengembangan SDM adalah layanan pembelajaran. Peningkatan mutu pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan kapasitas organisasi sekolah untuk mencapai keberhasilan dalam menghadapi berbagai perubahan zaman. Tujuan pembelajaran itu sendiri harus mampu menyesuaikan dan harus siap dengan perubahan sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar). Benchmarking untuk kompetensi akademis telah dirumuskan dalam PP Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan

untuk memperbaiki target mutu dan proses pembelajaran tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan sekolah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh lulusan sekolah sebagai tenaga kerja yang bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu terutama pimpinan lembaga pendidikan untuk merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pembelajaran di sekolah mungkin dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan di sekolah. Karena sekolah berada pada bagian terdepan dari pada proses kegiatan pendidikan dan pembelajaran, maka hal ini memberi konsekuensi bahwa sekolah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami proses pembelajaran di sekolah, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Fenomena pemberian kemandirian kepada sekolah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan preskriptif di alam pengambilan keputusan pendidikan kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Dari pengertian mutu pembelajaran di atas secara umum menjelaskan bahwa mutu pembelajaran dapat tercermin dari kemampuan sekolah dalam

memberdayakan segala sumber belajar untuk mutu hasil belajar seperti mutu lulusan yang dapat melanjutkan pendidikan. Selanjutnya mutu pendidikan yang dikemukakan oleh Ace Suryadi dan Budimansyah, D (2004: 119) memandang bahwa "mutu pendidikan supaya dapat ditingkatkan dan dikembangkan ke arah yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat pengguna hasil pendidikan, maka mutu pendidikan harus dapat diukur secara jelas". Mereka mengelompokkan mutu pendidikan berdasarkan tingkatannya dengan kriteria yang berbeda dalam melakukan pengukurannya.

Pengertian mutu pendidikan dalam konteks desentralisasi pendidikan untuk tingkat pengelolaan pendidikan di kabupaten/kota dapat diartikan sebagai kemampuan melakukan pengelolaan sumber daya pendidikan yang meliputi pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sumber belajar, dan pengelolaan sumber fasilitas dan dana, secara relatif merata dan berkeadilan untuk masing-masing lembaga pendidikan. Mutu pendidikan pada tingkatan ini dibangun oleh mutu pendidikan pada masing-masing satuan pendidikan sehingga penekanannya kepada didistribusikan secara relatif merata dan berkeadilan kepada sekolah-sekolah untuk dimanfaatkan dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Pengertian peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat disamakan artinya dengan peningkatan mutu pembelajaran yaitu kemampuan lembaga pendidikan (guru dan kepala sekolah) dalam mengatur dan mengelola sumber belajar secara efisien agar dapat meningkatkan kemampuan belajar siswa. pengertian peningkatan mutu pembelajaran penekanannya lebih kepada pemberdayaan segala sumber belajar dan penciptaan suasana yang kondusif agar siswa bisa belajar secara lebih baik sehingga tercapai peningkatan kemampuan belajar siswa. pada tingkatan ini peningkatan mutu pembelajaran lebih diarahkan kepada pengelolaan sumber belajar dan fasilitas untuk mengembangkan kemampuan belajar siswa.

Inti dari peningkatan mutu pembelajaran adalah bagaimana siswa supaya memiliki kemampuan belajar. Kemampuan belajar siswa dalam berbagai kondisi dan situasi merupakan inti dan kegiatan pembelajaran. Kemampuan belajar siswa secara mandiri dan secara tim adalah tujuan yang paling pokok dalam kegiatan pembelajaran. Seperti menurut pandangan Ace Suryadi dan Budimansyah, D

bahwa "kemampuan belajar adalah kemampuan tertinggi dari seseorang". Kemampuan belajar yang dimaksud disini adalah kemampuan belajar dalam berbagai situasi, kemampuan belajar dalam berbagai macam fasilitas dan sarana, serta kemampuan belajar dalam mempelajari berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi yang baru. Kemampuan tertinggi dalam diri individu adalah kemampuan belajar dengan cepat tepat dan terus-menerus. Pendidikan sepanjang hayat pada dasarnya untuk menumbuhkan kemampuan belajar pada diri individu, karena setelah belajar yang tinggi, maka dalam menghadapi berbagai kesulitan dan masalah, yang bersangkutan akan mampu menemukan solusinya juga kemampuan belajarnya.

Hasil studi Ace Suryadi (1993: 23) menyatakan bahwa "mutu pembelajaran di SD pada daerah perkotaan cenderung lebih dipengaruhi oleh variabel-variabel masyarakat, sedangkan mutu pendidikan di SD pada daerah pedesaan cenderung lebih dipengaruhi oleh variabel-variabel sekolah", hasil studi ini lebih lanjut menekankan bahwa efek dari faktor-faktor sekolah terhadap prestasi belajar tampaknya memiliki keterbatasan, yaitu sejauh atau sebesar yang dapat ditentukan oleh kelengkapan fasilitas pendidikan. Perbedaan prestasi belajar murid di perkotaan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar sekolah, diantaranya aspirasi pendidikan, pengalaman pendidikan taman kanak-kanak, dan keadaan sosial ekonomi orang tua. Pengaruh faktor sekolah seperti guru, buku paket, buku bacaan, dan alat belajar bagi siswa SD di perkotaan pengaruhnya lebih kecil.

"Bagi siswa SD di pedesaan faktor-faktor yang memberikan pengaruh lebih kuat terhadap prestasi belajar siswa diantaranya adalah kelengkapan buku pelajaran, alat pelajaran, dan kehadiran guru dalam mengajar", Ace Suryadi (1993: 23). Hal ini terjadi karena untuk masyarakat perkotaan sekolah bukan merupakan satu-satunya sumber belajar siswa, dan guru bukan satu-satunya sumber informasi bagi siswa. Berbeda dengan siswa SD di daerah pedesaan, dimana kelengkapan fasilitas belajar di sekolah merupakan sumber belajar satu-satunya, dimana sumber belajar lain tidak ditentukan di lingkungan keluarga, terlebih lagi apabila latar belakang pendidikan orangtuanya sangat rendah bahkan tidak pernah sekolah.

Konsep mutu pembelajaran diambil berdasarkan pendekatan produksi dalam industri yaitu digambarkan dengan: mutu input mutu proses, dan mutu output. Dalam konteks produksi apabila mutu input bagus, diolah dengan proses yang bagus, maka outputnya hampir dapat dipastikan bagus. Apabila diterapkan dalam dunia pendidikan asumsi di atas bisa mengandung kebenaran dengan syarat tidak ada faktor lain yang mengganggu. Mutu pembelajaran di sekolah dalam hal ini diasumsikan sebagai sejumlah karakteristik mutu yang perlu dimiliki sekolah, yaitu mutu input pembelajaran, mutu proses pembelajaran, dan mutu output pembelajaran. Semuanya dapat digunakan untuk menggambarkan peningkatan mutu pembelajaran secara keseluruhan.

Pertama mutu input pembelajaran, yaitu segala hal yang berkaitan dengan masukan untuk proses pembelajaran di sekolah maupun pembelajaran. Input pembelajaran dapat berupa material dan non-material. Berikut ini adalah beberapa Indikator yang dapat dioperasionalkan sebagai input pembelajaran di tingkat persekolahan, yaitu: (1) memiliki kebijakan mutu, (2) tersedia sumber daya yang siap, (3) memiliki harapan prestasi yang tinggi. (4) berfokus pada stakeholder (khususnya peserta didik), (5) memiliki input manajemen.

Kedua mutu proses pembelajaran. Berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah, dapat dilihat berdasarkan indikator-indikator mutu pembelajaran. Indikator yang dapat dioperasionalkan untuk melihat mutu sebuah sekolah dalam menjalankan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu: (1) efektivitas proses belajar mengajar tinggi, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat (3) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (3) sekolah memiliki budaya mutu, (4) sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis. (5) sekolah memiliki kewenangan (kemandirian), (6) partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi, (7) sekolah memiliki keterbukaan (transparansi manajemen), dan (8) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan.

Ketiga, mutu output pembelajaran. Output adalah kinerja sekolah, kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran. Kinerja sekolah diukur dari mutunya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, mutu kehidupan kerjanya dan moral kenanya. Pada umumnya indikator output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output pencapaian

akademik (*academic achievement*) dan output pencapaian non akademik (*non academic achievement*).

2. Bentuk-Bentuk Layanan Pendidikan

Keberhasilan dari suatu lembaga penyedia jasa tergantung dari mutu layanan yang diberikan oleh lembaga tersebut. Layanan berbeda dengan produk barang. Produk barang wujudnya bisa dilihat, dipegang, serta dapat dipakai dalam jangka waktu yang lama. Sedangkan, layanan merupakan sesuatu yang tidak dapat diraba, akan tetapi dapat dirasakan, layanan hanya dapat dirasakan pada saat proses layanan tersebut berlangsung. Artinya pelanggan akan merasakan layanan, apabila pelanggan mengalami proses layanan tersebut. Dengan kata lain, proses layanan akan terjadi apabila adanya interaksi antara penyedia jasa dengan pelanggan. layanan bersifat nyata serta tidak dapat dipisahkan antara secara nyata karena layanan terjadi dalam waktu dan tempat yang bersamaan.

Layanan yang ditawarkan kepada pelanggan dapat berupa; (1) layanan murni, artinya produk utama yang ditawarkan kepada pelanggan adalah layanan. Contohnya lembaga pendidikan, perusahaan pengiriman barang, dan lain-lain, (2) layanan sebagai pendukung produk barang atau makanan yaitu layanan yang diberikan kepada pelanggan atas pembelian barang atau makanan. Contohnya penjual barang elektronik, rumah, makan atau restoran, dan lain-lain. Dilihat dari segi bentuk menurut Tjiptano (2012: 11) ada tiga bentuk layanan, di antara lainnya:

- a. Barang tidak tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Contohnya pasta gigi, sabun mandi, permen, dan lain-lain.
- b. Barang tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama atau berumur ekonomis lebih dari satu tahun. Contohnya TV komputer, mesin cuci, dan lain-lain.
- c. Jasa adalah aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Contohnya rumah sakit, kursus keterampilan, perguruan tinggi dan lain-lain.

Bentuk layanan yang diberikan dalam dunia pendidikan berupa jasa yaitu sesuatu yang tak berwujud namun bisa dirasakan manfaatnya ketika menggunakan

jasa tersebut. Misalnya, seorang siswa akan mendapatkan layanan dari sekolah pada saat siswa tersebut mengikuti proses pembelajaran atau dalam istilah sekolah dinamakan perpengajaran. Perpengajaran akan terjadi apabila ada Guru, siswa, dan tempat, dalam hal ini sudah terlihat bahwasannya layanan tidak dapat dipisahkan antara penyedia jasa, pelanggan jasa dan tempat terjadinya layanan tersebut.

Saat ini setiap lembaga atau perusahaan dituntut untuk dapat memberikan layanan prima, mengingat persaingan yang semakin ketat terjadi di industri jasa. Pelayanan prima berfokus pada pelayanan pelanggan dalam hal ini pelanggan merupakan objek utama yang harus dapat dipenuhi kebutuhan dan keinginannya sehingga menimbulkan kepuasan dalam dirinya. Dengan demikian, layanan prima merupakan layanan yang dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan sehingga pelanggan merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan, layanan prima akan memberikan manfaat dalam meningkatkan mutu layanan lembaga atau perusahaan.

a) Indikator Mutu Layanan Pendidikan

Alat pengukuran mutu layanan yang sering digunakan adalah model SERVQUAL (*Service Quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry. Model ini dibangun atas dasar perbandingan antara ekspektasi dan kinerja. Dalam model ini (Komariah dan Friatna, 2005;16) mengembangkan lima indikator mutu layanan, diantaranya:

- 1) *Tangihles* (berwujud) adalah penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan komunikasi). Berwujud artinya sesuatu itu dapat dilihat bentuknya secara nyata. Secara lebih spesifik yang dikatakan berwujud dalam layanan akademik adalah *pertama*, sekolah memiliki ruang belajar yang baik. Menurut Hamalik (2003, hlm. 133) ruang belajar dikatakan baik apabila memenuhi persyaratan berikut ini:
 - Dilihat dari kepentingan studi, memilih ruang yang cukup cahaya dan pertukaran udara
 - Tidak menempati ruang belajar yang berdekatan dengan hiruk pikuknya jalan raya atau keramaian kota

- Ruang belajar harus bersih
- Letak ruang belajar berada dalam lingkungan yang aman dan tertib
- Menciptakan situasi ruang belajar agar nyaman
- Ukuran yang memadai
- Cat tembok yang mempengaruhi kegairahan belajar misalnya putih
- Mengatur suasana ruang belajar agar serasi dengan meja dan kursi

Kedua, sekolah memiliki laboratorium yang lengkap artinya laboratorium yang ada seperti laboratorium komputer, laboratorium biologi, fisika, kimia, dan laboratorium lainnya yang disesuaikan dengan program studi yang ada. *Ketiga*, sekolah memiliki perpustakaan dengan koleksi buku yang lengkap dan up to date serta relevan dengan mata pengajaran pada semua jurusan/prodi yang tersedia serta prosedur peminjaman buku yang mudah. *Keempat*, memiliki lingkungan yang bersih dan asri. Bersih berarti tidak ada sampah yang berserakan di sekitar sekolah yang dapat mengganggu pandangan dan asri berarti sekolah memiliki taman yang dikelilingi oleh pepohonan dan tanaman-tanaman lainnya. *Kelima*, tersedianya perlengkapan yang menunjang proses pembelajaran, seperti meja dan kursi belajar, loker, papan tulis, media pembelajaran (laptop, LCD, proyektor, OHP, dan lain-lain). *Keenam*, memiliki personil yang profesional artinya Guru dan staf melakukan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. *Terakhir*, terjalinnya komunikasi yang baik antar personil sekolah.

- 2) *Reliability* (keandalan) adalah kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan terpercaya dan akurat). Keandalan dalam memberikan layanan dapat diukur dari *pertama*, kedisiplinan Guru meliputi kehadiran Guru, perpengajaran dan ketepatan waktu Guru dalam perpengajaran. *Kedua*, Guru menguasai materi pengajaran sehingga siswa mudah untuk memahaminya. *Ketiga*, Guru mampu menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi artinya tidak hanya menggunakan satu metode saja. Namun, menggunakan berbagai metode agar siswa tidak bosan. *Keempat*, Guru dapat menggunakan media pembelajaran yang bervariasi dan efektif.

Kelima, Guru memberikan motivasi kepada siswa. *Keenam*, Guru memberikan pelayanan kepada siswa secara konsisten artinya Guru tidak berubah-ubah sesuka hati dalam memberikan layanan. *Ketujuh*, siswa diberikan izin untuk menggunakan semua fasilitas yang ada di sekolah. *Kedelapan*, layanan administrasi tidak mempersulit siswa dalam membuat surat observasi atau penelitian.

- 3) *Responsiveness* (daya tanggap) adalah kesediaan untuk membantu siswa serta memberikan layanan yang cepat). Untuk mengukur indikator daya tanggap dapat dilihat dari Guru dan para staf bersedia menyediakan waktu luang untuk mendengarkan keluhan siswa, dan Guru mudah dihubungi dan ditemui dalam bimbingan penyelesaian tugas pengajaran.
- 4) *Assurance* (kepastian) adalah kemampuan personil sekolah untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan). Indikator kepastian meliputi layanan yang diberikan oleh sekolah kepada siswa sesuai dengan informasi yang telah diterima oleh siswa, Guru mampu menimbulkan keyakinan dan kepercayaan kepada siswa terhadap janji sekolah, sekolah dapat memberikan keamanan kepada siswa pada proses pembelajaran dan personil sekolah melayani siswa dengan sikap yang ramah tamah.
- 5) *Empathy* (empati) adalah kesediaan personil sekolah untuk peduli dan memberikan perhatian secara individual kepada siswa. Dalam hal ini, ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki individu diantaranya kemampuan membaca emosi orang lain, mengindera sekaligus menanggapi kebutuhan atau perasaan orang lain, serta menghayati masalah-masalah atau kebutuhan yang tersirat dibalik perasaan orang lain (Goleman dalam Sopiati, 2010, hlm. 42). Indikator empati diantaranya Guru, pimpinan dan staf administrasi dapat memahami dan memperhatikan kepentingan mereka, Guru mampu memenuhi kebutuhan belajar siswa sekolah menyediakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang mampu mengembangkan potensi dan kemampuan siswa

Model SEVQUAL ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi sekolah dalam rangka memberikan layanan yang bermutu. Sekolah yang peduli terhadap mutu layanan adalah sekolah yang berorientasi pada siswa. Demi

menjaga kenyamanan dan kepuasan siswa, sekolah akan senantiasa memperbaiki dan meningkatkan layanan. Sekolah yang mampu memberikan layanan yang bermutu akan memiliki keunggulan dan banyak dicari oleh masyarakat dibandingkan dengan sekolah lain yang tidak begitu memperhatikan soal mutu.

F. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan kaitannya dengan MBS guna meningkatkan mutu layanan pendidikan diantaranya:

1. (Wohlsetter, P. & Sebring, P.B, 2000), Penelitian yang dilakukan oleh Center on Educational Governance (CEG) mencakup seluruh sekolah di negara bagian, sementara Consortium on Chicago School Research (CCSR) hanya meneliti sekolah umum Chicaho. Fokus dari penelitian CEG adalah untuk mengidentifikasi kondisi organisasi seperti apa yang mampu membantu sekolah dalam menerapkan MBS demi terciptanya kemajuan dalam proses belajar-mengajar. Sampel yang digunakan meliputi 44 sekolah di AS, Kanada, dan Australia. Penelitian berfokus pada sekolah-sekolah besar di wilayah urban dengan populasi siswa lebih dari 6000 orang. Hasil penelitian ini, yang menggunakan beragam sampel sekolah dengan berbagai bentuk MBS yang digunakan, dapat digeneralisasi untuk sekolah yang ingin menerapkan MBS dalam rangka meningkatkan performa sekolah. Bukti yang ada menjelaskan bahwa, apabila ingin memperoleh hasil yang nyata dari MBS, harus melakukan implementasi menyeluruh serta adanya dukungan nyata dari pemimpin lokal dalam memperkuat dukungan bagi proses pembelajaran siswa. Aktor tingkat sekolah juga memiliki peran dalam mengidentifikasi kebutuhan siswa dan melakukan perubahan dengan meningkatkan kemampuan profesionalnya.
2. (Mirfani, AM. 2016), penelitian yang dilatarbelakangi oleh adanya terjadi paradok pada pendidikan persekolahan. Tuntutan perubahan yang terus kian menguat untuk meningkatkan mutu, relevansi, efisiensi dan efektivitas di satu sisi, tapi disisi lain terjadi kegagalan demi kegagalan dalam upaya perubahan yang tidak terkecuali juga terjadi dalam pembangunan pendidikan nasional. Hasil Penelitian ini mengungkapkan: (1) Penetapan

kebijakan di kabupaten tentang MBS untuk Satuan Dikdas, Bahwa pengorganisasian dalam membuat kebijakan penerapan manajemen berbasis sekolah berkembang seiring dengan gerakan penguatan kapasitas kabupaten dalam rangka desentralisasi pendidikan; (2) Penetapan kriteria dan prioritas untuk Satuan Dikdas dalam melaksanakan MBS, Dengan penetapan sekolah/sekolah publik sasaran prioritas melalui proses seleksi. Penetapan mekanisme tugas komite sekolah/sekolah publik. Penetapan mekanisme untuk program peningkatan mutu sekolah/sekolah publik. Penetapan kebijakan mekanisme untuk program rehabilitasi sekolah; (3) Penetapan resorsis untuk Satuan Dikdas agar memiliki kapasitas dalam mengimplementasikan MBS; (4) Kapasitas sekolah dalam menyusun program untuk mengimplementasikan, Dalam hal operasi pengembangan kapasitas langsung di tingkat sekolah/sekolah publik ditempuh strategi fokus pada tiga unit kelembagaan yang dibentuk di masing-masing sekolah/sekolah publik. Katiganya adalah Komite Sekolah/Sekolah publik, Tim Peningkatan Mutu Sekolah/Sekolah publik, dan Tim Rehabilitasi Sekolah/Sekolah publik; (5) Kapasitas sekolah dalam menggalang partisipasi masyarakat, Secara umum kapasitas sekolah dalam penggalangan partisipasi masyarakat antara lain ditunjukkan oleh adanya kegiatan sosialisasi program yang dilakukan sendiri oleh sekolah; (6) Perubahan yang terjadi sebagai hasil Pengembangan Kapasitas Sekolah Dalam program mutu dan perbaikan fasilitas, Belajar dari keberhasilan selama ini bahwa disamping kedua faktor yang sudah disebutkan (konsistensi dan komitmen kepemimpinan serta kesungguhan, daya juang, dan ketahanan pelaksana), adalah berfungsinya sistem pengendalian perubahan yang antara lain telah mampu menggeser dari yang semula kesesuaian kinerja para agen perubahan masih rendah di awal kegiatan secara berangsur bergerak menjadi lebih tinggi; (7) Dampak perubahan dalam pengembangan kapasitas sekolah dalam mengimplementasikan MBS di Satuan Dikdas, Dengan perencanaan program sekolah melalui Rencana Pengembangan Sekolah menyebabkan program-program yang dikembangkan di sekolah-sekolah

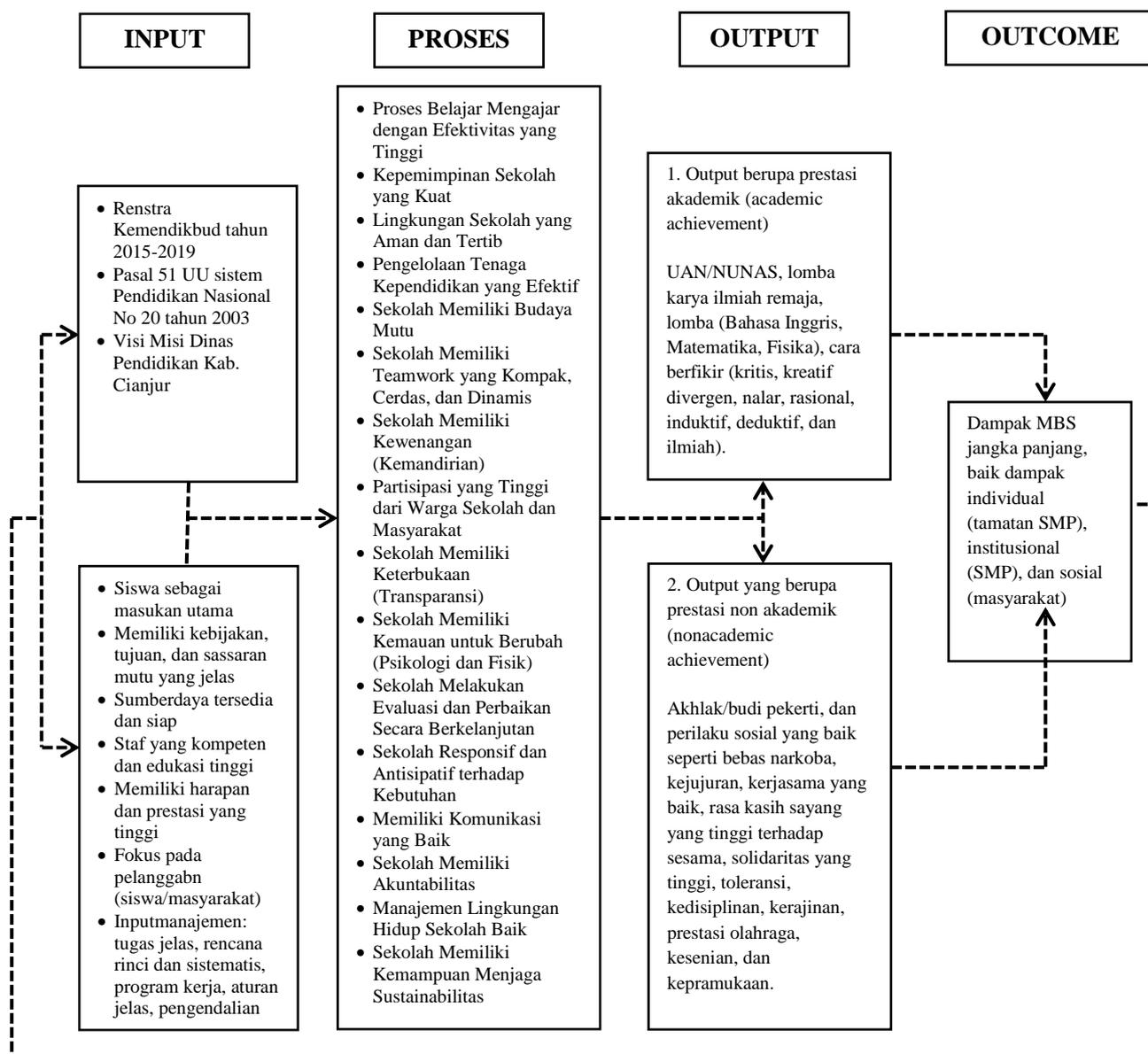
lebih terarah dan berkualitas dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain yang tidak terpilih.

3. (Shaleha, E.S, 2008), dimana penelitian ini berangkat dari fenomena dan fakta mengenai implementasi MBS pada sekolah menengah pertama negeri di Kota Bandung yang masih bervariasi dan belum memenuhi idealitas konsep MBS, walaupun sudah lebih dari lima tahun dilaksanakan. Temuan penelitian Ini menunjukkan bahwa model pengambilan keputusan di sekolah telah melibatkan partisipasi stakehoiders sekolah, namun dalam derajat yang berbeda-beda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Hal tersebut disebabkan oleh kondisi dan situasi sekolah yang berbeda, terutama dilihat dari sisi kemampuan sosial ekonomi orangtua serta dari input siswa yang diterima di sekolah.

G. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasar uraian teoritis di atas maka dapat di bangun kerangka pemikiran sebagai berikut:

Bagan 2.2
Kerangka Piker Penelitian



H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara yang harus diuji lagi kebenarannya (Riduwan, 2015, hlm.163). Hipotesis penelitian merupakan dugaan yang dirumuskan peneliti untuk menjawab permasalahan yang dibuktikan dengan berbagai argumentasi teori yang relevan dan didasarkan fakta serta dukungan data

Irfan Yuda Tansiri, 2017

Pengaruh Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terhadap Mutu Layanan Pendidikan SMPN Se-Kabupaten Cianjur

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

yang diperoleh peneliti di lapangan. Hipotesisi yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Akuntabilitas Implementasi MBS terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_0 : Akuntabilitas Implementasi MBS berpengaruh signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_a : Akuntabilitas Implementasi MBS berpengaruh signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

2. Pengaruh Partisipasi Implementasi MBS terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_0 : Partisipasi Implementasi MBS berpengaruh tidak signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_a : Partisipasi Implementasi MBS berpengaruh signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

3. Pengaruh Kredibilitas Implementasi MBS terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_0 : Kredibilitas Implementasi MBS berpengaruh tidak signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_a : Kredibilitas Implementasi MBS berpengaruh signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

4. Pengaruh Transparansi Implementasi MBS terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_0 : Transparansi Implementasi MBS berpengaruh tidak signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_a : Transparansi Implementasi MBS berpengaruh signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

5. Pengaruh implementasi program MBS mencakup akuntabilitas, partisipasi, kredibilitas, dan transparansi terhadap Mutu Pelayanan Pendidikan

H_0 : Implementasi program MBS mencakup akuntabilitas, partisipasi, kredibilitas, dan transparansi berpengaruh tidak signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan

H_a : Implementasi program MBS mencakup akuntabilitas, partisipasi, kredibilitas, dan transparansi berpengaruh signifikan terhadap Mutu Layanan Pendidikan