

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Fungsi-fungsi Manajemen Sekolah

##### 1. Pengertian Manajemen Sekolah

Manajeme Sekolah sebagai terjemahan dari *School Management* adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat. Manajemen Sekolah merubah sistem pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap pihak yang berkepentingan di tingkat lokal (*local stakeholders*).<sup>1</sup>

Pakar menyatakan, “Manajemen Sekolah merupakan suatu bentuk upaya pemberdayaan sekolah dan lingkungannya untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan efektif melalui optimalisasi peran dan fungsi sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan bersama. Diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran, dengan mendayagunakan segala sumber yang ada dilingkungan sekolah.<sup>2</sup> Manajemen Sekolah adalah penataan sistem pendidikan yang memberikan keleluasaan penuh kepada kepala sekolah, atas kesiapan seluruh staf sekolah, untuk

---

<sup>1</sup>Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: C.V. Pustaka Bani Quraisy, 2004), Cet. Ke-1, h. 11

<sup>2</sup>Didik Prangbakat, *Meningkatkan Mutu Pengelolaan Sekolah Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)*, (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2001), h. 3

memanfaatkan semua sumber dan fasilitas belajar yang ada untuk menyelenggarakan pendidikan bagi siswa serta memiliki akuntabilitas atas segala tindakan tersebut”.<sup>3</sup>

Manajemen sekolah dapat didefinisikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainabilitas untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.<sup>4</sup>

Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah pada dasarnya merupakan kelanjutan dan implementasi dari Manajemen Sekolah yang didefinisikan oleh para ahli pendidikan, sebagaimana dinyatakan:

*School management can be viewed conceptually as formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained...*<sup>5</sup>

Dengan mengalihkan wewenang dalam keputusan dari pemerintahan tingkat pusat (Departemen)/Dinas Pendidikan (Provinsi/Kabupaten/kota) ke tingkat sekolah, diharapkan sekolah akan lebih mandiri.

---

<sup>3</sup> Suharsini Arikunto, Manajemen Berbasis Sekolah: Bentuk Inovasi Mutakhir Dalam Penyelenggaraan Sekolah”, dalam: *Jurnal Dinamika Pendidikan, Majalah Ilmu Pendidikan*, No. I Tahun VI/1999, Februari, h.12

<sup>4</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), Cet. Ke-3, h. 34

<sup>5</sup> Mohrman, SA, Wohlstetter, P & Associates, *School-Based Management: Organizing for High Performance*, (San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1994), h. 56

## 2. Tujuan Manajemen Sekolah

Menurut Supriono Subakir tujuan utama penerapan Manajemen Sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.<sup>6</sup>

Adapun menurut E. Mulyasa, tujuan Manajemen Sekolah adalah:

- a. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
- b. Peningkatan mutu, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah.
- c. Peningkatan pemerataan, antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.<sup>7</sup>

Manajemen Sekolah bertujuan untuk memberdayakan sekolah melalui pemberian otonomi kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Secara rinci, Tujuan Manajemen Sekolah menurut Departemen Pendidikan Nasional adalah :

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Surabaya: SIC, 2001), h. 5

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 25

<sup>8</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah: Buku I Konsep dan pelaksanaan MPMBS*, (Jakarta: Depdiknas, 2001), h. 5

Pakar ilmu pendidikan menyatakan: Manajemen Sekolah bertujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumberdaya manusianya, seperti kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa dan masyarakat sekitarnya. Pemberdayaan sumberdaya manusia ini melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan pemberian tanggung jawab untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan.<sup>9</sup>

### **3. Fungsi Manajemen Sekolah Sekolah**

Manajemen Sekolah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Sekolah sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Manajemen Sekolah mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum elektif, rasa tanggap sekolah

---

<sup>9</sup> Slamet, Ph., “*Manajemen Berbasis Sekolah*”, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Nomor: 027, [htt:www.Pdk.90.id](http://www.Pdk.90.id)

terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah.

Manajemen Sekolah menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pendidikan.<sup>10</sup>

#### **4. Prinsip-Prinsip Manajemen Sekolah**

Teori yang digunakan Manajemen Sekolah untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

##### **a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principle of Equifinality*)**

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Sekolah menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing.

---

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Loc.cit.*

b. Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*)

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principle of Self-Managing System*)

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah.

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principle of Human Initiative*)

Berdasarkan perspektif ini maka Manajemen Sekolah bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya. Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Grasindo, 2005), Cet. Ke-2, h. 21

Menurut Husaini Usman, Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengimplementasikan Manajemen Sekolah antara lain sebagai berikut:

- 1) Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber Manajemen Sekolah.
- 2) Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk ber Manajemen Sekolah.
- 3) Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- 4) Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- 5) Keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- 6) Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- 7) Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- 8) Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders* sekolah.<sup>12</sup>

##### **5. Persyaratan Eksistensial Manajemen Sekolah**

Perubahan pola manajemen dari pendekatan sentralisasi ke desentralisasi bukan urusan struktural semata, melainkan yang lebih utama adalah berkaitan dengan masalah mental aparat pelaksana. Mengubah struktur adalah perbuatan mudah, karena struktur organisasi itu statis sifatnya. Suatu hal yang mudah pula bagi pakar dan praktisi untuk membuat uraian tugas bagi orang-orang yang akan duduk pada masing-masing struktur organisasi. Uraian tugas atau deskripsi pekerjaan itu merupakan acuan utama bagi pengemban tugas pada unit struktur untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

---

<sup>12</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 8

Suatu realitas bahwa struktur dan mekanisme kerja keorganisasian akan berubah sejalan dengan kebijakan desentralisasi. Persoalannya terletak pada sejauh mana perubahan pola manajemen itu mampu mengubah sikap mental aparat pelaksana atau birokrat pendidikan. Apa yang direformasi bukan semata-mata strukturnya, melainkan yang lebih penting adalah dimensi mental pelakunya. Tugas-tugas reformatif apa yang perlu dilakukan pada tingkat struktural dan sekolah menuju otonomi manajemen sekolah? Jawaban atas pertanyaan ini merupakan persyaratan eksistensial implementasi Manajemen Sekolah.

Merujuk pada pendapat David dalam *Sythesis of Research on School Management*, hal itu akan tercipta ketika terjadi pergeseran pada tingkat struktural dalam beberapa hal.

- a. Membangun aliansi yang kuat dengan persatuan guru.  
Persatuan guru (di Indonesia adalah Persatuan Guru Republik Indonesia PGRI) harus menjadi organisasi yang kuat.
- b. Mendelegasikan kekuasaan dan kewenangan kepada sekolah untuk mendefinisikan tugas-tugas baru, memilih staf, dan mengkreasi lingkungan belajar.
- c. Mendorong terciptanya otonomi dalam pembuatan keputusan sekolah.  
Sekolah menjadi sentral kegiatan administratif dan akademik kependidikan dan pembelajaran.
- d. Mengkomunikasikan tujuan, menentukan patok sasaran, dan mendistribusikan informasi secara akurat.

Tujuan dan sasaran sekolah harus dikomunikasikan dengan baik kepada komunitas sekolah dan masyarakat.

- e. Menciptakan komunikasi yang dinamis antara staf sekolah dan pejabat kependidikan.

Otonomi Sekolah tidak mereduksi intensitas hubungan kepala sekolah dan guru dengan unit instansi di atasnya.

- f. Memberi peluang kepada sekolah untuk “Bereksperimen” dan membuat keputusan beresiko”.

Komunitas sekolah harus tampil dengan sifat dan sikap kewirausahaan untuk membangun program baru yang sesuai dengan tujuan, program, potensi, harapan, dan dinamika yang berkembang di masyarakat dan di dunia luar.

- g. Memodifikasi keputusan pejabat struktural pendidikan.

Komunitas sekolah, terutama kepala sekolah dan guru bukanlah tukang yang hanya mampu merajut program atas dasar juklak dan juknis pejabat di atasnya.

Kondisi geografis, ekonomi, kemampuan guru, dan potensi sekolah harus menjadi acuan dasar kerja mereka. Upaya memodifikasi kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh instansi di atasnya adalah sebuah kewajaran untuk menghindari frustrasi atau mengimplementasikan harapan-harapan baru pada kalangan komunitas sekolah.

- h. Memotivasi kepala sekolah untuk melibatkan guru-guru dalam aneka pembuatan keputusan.

Upaya ini dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan manajemen partisipatif, dimana semua komunitas sekolah dilibatkan dalam proses pembuatan dan implementasi keputusan sesuai dengan tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan kemampuannya.

- i. Mengembangkan kaidah akuntabilitas bagi staf sekolah.

Staf sekolah adalah insan dewasa yang harus berperilaku secara akuntabel atas segala perbuatan dan tindakan riil yang dilakukannya.

- j. Memberikan peluang luas bagi kepala sekolah dan staf untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian profesionalnya. Modifikasi perilaku dan kemauan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional idealnya mengintegral pada pribadi kepala sekolah dan guru.

- k. Memberi peluang kepada kepala sekolah dan staf untuk membuat aturan baru dan mempertanggungjawabkannya. Baik atas kebijakan intern (kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa) maupun bersama-sama Komite Sekolah, pihak sekolah dapat membuat aturan-aturan yang lebih maju dibandingkan dengan aturan manajemen pendidikan yang telah digariskan.

- l. Mengembangkan kaidah-kaidah dimana kantor pusat hanya berkedudukan sebagai fasilitator dan koordinator pembaruan sekolah, bukan sebatas mengomando dan menyampaikan instruksi yang *rigid*.

- m. Menggunakan pendekatan prestasi, misalnya dalam bidang pengajaran. Pendekatan prestasi ini merupakan instrument agar guru dan kepala sekolah tampil bermutu dan unggul dalam berprestasi.<sup>13</sup>

## 6. Karakteristik Manajemen Sekolah

Di Amerika Serikat, karakteristik baru ditemukan pada era reformasi pendidikan “generasi keempat”. Menurut Bailey yang dikutip oleh Sudarwan Danim, berdasarkan gerakan reformasi “generasi keempat” ini tersimpullah kerakateristik ideal manajemen berbasis sekolah dan karakteristik ideal sekolah untuk abad ke-21 (*school for the twenty-first characteristics*), seperti berikut ini.

a. Adanya Keragaman dalam Pola Pengajian Guru

Istilah populernya adalah pendekatan prestasi (*Merit System*) dalam hal pengajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya.

b. Otonomi Manajemen Sekolah

Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran.

c. Pemberdayaan Guru secara Optimal

Dikarenakan sekolah harus berkompetisi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.

---

<sup>13</sup> Sudarwan Danim, *Op.cit.*, h. 35

d. Pengelolaan Sekolah secara Partisipatif

Kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas sekolah agar masing-masing dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi secara baik dan terjadi transparansi pengelolaan sekolah.

e. Sistem yang Didesentralisasikan

Dibidang penganggaran misalnya, pelaksanaan Manajemen Sekolah mendorong sekolah-sekolah siap berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau dari pemerintah secara kompetitif (*block grant*) dan mengelola dana itu dengan baik.

f. Sekolah dengan Pilihan atau Otonomi Sekolah dalam Menentukan Aneka Pilihan. Program akademik dan non akademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, atau global.

g. Hubungan Kemitraan (*Partnership*) antara Dunia Bisnis dan Dunia Pendidikan  
Hubungan kemitraan itu dapat dilakukan secara langsung atau melalui Komite Sekolah.

h. Akses Terbuka bagi Sekolah untuk Tumbuh Relatif Mandiri

Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah.

i. “Pemasaran” Sekolah secara Kompetitif

Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa.<sup>14</sup>

Karakteristik sekolah yang melaksanakan Manajemen Sekolah di antaranya :

- 1) Proses pembelajaran yang efektivitasnya tinggi
- 2) Kepemimpinan sekolah kuat
- 3) Lingkungan sekolah aman dan tertib
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan efektif
- 5) Memiliki budaya mutu
- 6) Memiliki tim kerja yang kompak, cerdas, dan dinamis
- 7) Memiliki kewenangan (kemandirian)
- 8) Partisipasi tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
- 9) Memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
- 10) Memiliki kemauan untuk berubah
- 11) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
- 12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
- 13) Memiliki komunikasi yang baik
- 14) Memiliki akuntabilitas
- 15) Memiliki kemampuan menjaga keberlanjutan<sup>15</sup>

## 7. Perencanaan Peningkatan Kinerja Sekolah

### a. Pelibatan Komunitas Sekolah Dalam Perencanaan

Perencanaan pengembangan dan peningkatan mutu sekolah, termasuk dalam kerangka Manajemen Sekolah mengintegral dengan proses kemanusiaan dan pemanusiaan. Kaufman merumuskan kriteria umum perencanaan sistem pendidikan yang diparafrasakan seperti berikut ini. Pertama, pendekatan perencanaan system pendidikan harus membantu membuat pendidikan berperikemanusiaan. Kedua,

---

<sup>14</sup>*Ibid.*, h. 29

<sup>15</sup>Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), Cet. Ke-1, h. 322

Pendekatan perencanaan sistem pendidikan harus menolong perubahan institusi, dalam makna mampu memperkaya cara baru, ide baru, dan metode baru. Jika rencana membatasi perubahan, rencana harus diubah. Ketiga, pendekatan perencanaan sistem pendidikan harus membantu sekolah dalam melihat gambaran secara holistik.

Perencanaan harus memenuhi pandangan global, bukan kesinambungan yang sempit, pandangan yang memusatkan pada sebagian kecil orang. Satu sistem pendekatan dapat berarti kemampuan menunjukkan arti identifikasi, dokumentasi, menyeleksi masalah, menentukan cara pemecahan dari pilihan-pilihan yang mungkin, dan melakukan evaluasi. Dalam perencanaan harus jelas serial kegiatan, seperti identifikasi, pembatasan, seleksi, dan prioritas kebutuhan atau disebut dengan analisis kebutuhan. Menurut Kaufman yang dikutip oleh Jamil Suprihatiningrum instrument untuk mencapai apa menjadi apa yang harus ada menempuh proses enam langkah pemecahan masalah, yaitu 1) identifikasi masalah, 2) menentukan kebutuhan dan solusi alternatif, 3) menyeleksi solusi dari beberapa pilihan, 4) menerapkan solusi yang dipilih, 5) menentukan efisiensi dan efektivitas pekerjaan, dan 6) memikirkan lebih lanjut pada langkah apa pun dari sebuah proses.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Sudarwan Danim, *Op.cit.*, h. 109

## **b. Tahap Perencanaan Peningkatan Kinerja Sekolah**

Perencanaan sekolah merupakan penggambaran masa depan dari sosok institusi sekolah yang dikehendaki oleh warganya. Setiap sekolah harus mempunyai rencana pengembangan. Rencana pengembangan sekolah merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa datang.

### Langkah Kerja Peningkatan Mutu Sekolah

- 1) *Me-review* arah strategis kebijakan pendidikan dan agenda perbaikan pendidikan pada umumnya.
- 2) Menelaah dan meyempurnakan kembali statement tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah.
- 3) Melakukan evaluasi diri (*self-assessment*) dan analisis SWOT untuk menentukan posisi sekolah.
- 4) Mengidentifikasi kebutuhan dan/atau peluang peningkatan.
- 5) Perumusan strategi dan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.
- 6) Melakukan kegiatan monitor dan evaluasi untuk mengukur perkembangan secara periodik dari implementasi program.
- 7) Melakukan analisis data, mengumumkan, dan menyampaikan laporan kemajuan itu kepada masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

## **8. Pengorganisasian dalam Kerangka Manajemen Sekolah**

### **a. Makna Organisasi Sekolah Dalam Kerangka Fungsi Manajemen Sekolah**

Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin, organum, yang berarti alat, bagian, unsur, unit, anggota, atau badan. Secara definisi, organisasi adalah unit sosial yang sengaja dibangun atau distrukturkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks institusi persekolahan, organisasi dapat didefinisikan sebagai unit sosial yang berbasis pada ideologi akademik dan/atau vukasional yang sengaja dibangun dan distrukturkan untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efesien. Tujuan

itu idealnya dicapai melalui proses yang elegan berupa suasana yang kondusif, iklim sehat, berbasis realitas, dan manusiawi, dengan hasil yang optimum. Frasa “tujuan tertentu” bermakna mengakses, menunjukkan empati, dan membangun simpati terhadap institusi dan proses yang ada di dalamnya bagi keberhasilan mencapai standar kognitif, afektif, dan psikomotor yang dikehendaki dan dimungkinkan. Inisiatif dan praksis pencapaian tujuan itu dilakukan melalui sistem kerja sama.<sup>17</sup>

#### **b. Tiga Pendekatan Organisasi**

Organisasi sekolah dapat didekati dari tiga pendekatan. *Pertama* adalah pendekatan struktural. Istilah struktur merujuk pada bagaimana pekerjaan keorganisasian dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal. Secara struktural, sekolah diorganisasikan dengan struktur tertentu sehingga komunitas sekolah ada yang menduduki posisi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bimbingan konseling (BK), kepala sub bagian tata usaha, staf tata usaha, wali kelas, guru, organisasi siswa, dan sebagainya. Pendekatan ini juga memandang institusi persekolahan sebagai unit struktur atau bagian dari suprastruktur yang lebih besar, dalam hal ini Depdiknas atau Dinas Diknas. Kalau efisiensi yang diutamakan maka struktur organisasi sekolah sebaiknya ditata seramping mungkin. Sebaliknya, kalau target partisipasi dan kaderisasi yang diutamakan, struktur yang gemuk dapat ditoleransi.

Dilihat dari perspektif yang lebih luas, organisasi sekolah merupakan subunit struktur dari suprastruktur yang lebih besar. Idealnya, suprastruktur tidak

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 117

memposisikan organisasi institusi persekolahan sebagai perpanjangan tangan atau unit birokrasi semata-mata, tetapi sebagai unit yang dalam batas-batas cukup luas dapat berkreasi menurut kaidah-kaidah Manajemen Sekolah. Sinergi antara “suprastruktur” dan “infrastruktur” digerakkan oleh peraturan, anggaran dasar, dan visi secara simultan. Penataan struktur organisasi sekolah harus mampu menjelaskan hal-hal berikut ini.

- 1) Rantai komando untuk menjelaskan siapa berada pada posisi mana dan bertanggung jawab kepada siapa. Sebutan rantai komando disini tidak identik dengan perilaku otoriter, tetapi sebatas untuk memperlancar tugas-tugas administratif semata.
- 2) Wewenang atau otoritas mengacu pada hak-hak yang inheren untuk memerintah, mendelegasikan atau melimpahkan kewenangan, dan mengharapkan perintah atau pendelegasian/pelimpahan wewenang itu dipatuhi.
- 3) Kesatuan komando merujuk pada komitmen untuk mengamankan konsep garis wewenang dengan tetap membuka peluang untuk berperilaku kreatif pada tingkat praksis.
- 4) Rentang kendali atau jumlah tingkat manajerial yang dimiliki oleh sebuah organisasi sekolah.
- 5) Fungsi merujuk pada siapa mengerjakan apa, pada situasi seperti apa, dengan sumber daya macam apa, dan untuk tujuan apa.
- 6) Formalisasi merujuk pada pembakuan kerja untuk masing-masing unit dengan uraian tugas tertentu.<sup>18</sup>

*Kedua* adalah pendekatan fungsional. Struktur organisasi sekolah yang ditata sedemikian rupa bukan untuk membentuk “kelas sosial” di lingkungan institusi persekolahan, melainkan agar masing-masing orang atau kelompok orang yang duduk pada unit struktur itu dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara dinamis, efektif, dan efisien. Idealnya, organisasi sekolah distrukturkan sesuai dengan fungsinya. Orang-orang yang duduk pada masing-masing struktur itu harus

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, h. 121

terpercaya dan dipercaya secara fungsional, otonom dalam tugas, tetapi tetap sinergis dalam bertindak. Setiap orang harus bekerja berbasis visi dengan kriteria proses dan hasil yang jelas. Mereka yang duduk atau menerima tawaran untuk duduk pada unit struktur harus memiliki antusiasme dan komitmen untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kalau sebatas nama, sebaiknya tidak masuk dalam struktur keorganisasian institusi persekolahan.

*Ketiga* adalah pendekatan struktural-fungsional. Struktur institusi persekolahan perlu ditata secara benar dan setiap orang yang berbeda pada struktur organisasi sekolah melakukan tugas pokok dan fungsinya secara benar. Mereka harus bekerja secara benar dan mengerjakan yang benar. Misalnya, kalau di dalam sebuah kepanitiaan yang dibentuk oleh sekolah, tidak akan mengurus surat-menyurat atau dokumentasi, tidak perlu ditunjuk sekretaris atau petugas kesekretariatan atau seksi dokumentasi.<sup>19</sup>

### **c. Disekonomi, Feminisasi Organisasi, dan Budaya Sekolah**

Kepala sekolah, guru, atau orang-orang yang ahli atau terpesialisasi biasanya memiliki nilai jual dan produktivitas kerja tertentu. Mereka bekerja secara kompeten, menghasilkan produksi, dan laku jual. Mereka juga, menjadi idola bagi anak didik dan masyarakat. Namun demikian, penempatan orang-orang yang ahli di bidangnya atau terspesialisasi pada waktu lama cenderung melahirkan disekonomi alias penurunan kinerja. Secara umum, gejala atau kenyataan disekonomi ini disebabkan oleh:

---

<sup>19</sup>*Ibid.*, h. 120

- 1) Kebosanan,
- 2) Kelelahan,
- 3) Monotoni,
- 4) Stres,
- 5) Etos untuk meningkatkan produktivitas rendah,
- 6) Semangat untuk meningkatkan kualitas layanan buruk,
- 7) Tingkat pembolosan meningkat,
- 8) Ketidakpedulian tinggi,
- 9) Lupa diri,
- 10) Berulah buruk, serta,
- 11) Kemungkinan “loncat pagar”, dan lain-lain.<sup>20</sup>

Komunitas sekolah terutama kepala sekolah dan guru harus mempertahankan etos kerja untuk menggaransi citra sekolah serta meningkatkan mutu proses pendidikan dan pembelajaran secara terus-menerus. Pada sisi lain, tampaknya sekolah pun layak dikelola dengan cara menganut “ideologi” feminisasi. Istilah feminisasi di sini tidak identik dengan era wanita dalam kepemimpinan institusi persekolahan. Tidak pula identik dengan dominasi wanita dalam institusi persekolahan. Melainkan, bahwa perbedaan jenis kelamin telah melahirkan nilai-nilai dan preferensi struktural. Teori ini dibangun atas dasar temuan primer melalui penelitian, bahwa wanita lebih menyukai organisasi yang menekankan hubungan dan berhubungan dengan orang lain. Hal itu menjadi esensial di lembaga sekolah. Hubungan yang dimaksud adalah hubungan yang edukatif atau pedagogis antara kepala sekolah dan guru, kepala sekolah dan siswa, guru dan siswa, siswa dan staf tata usaha, dan sebagainya. Organisasi feminin dapat diberi makna bagaimana wanita diasosiasikan. Asosiasi yang dimaksudkan disini adalah persamaan sifat. Wanita diasosiasikan sebagai sosok yang karena perannya di dalam keluarga, mampu mengajarkan nilai-nilai untuk

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 122

mendukung dan mengasuh orang lain, melindungi hubungan-hubungan jangka panjang, mengusahakan pemecahan masalah ketika semua orang menang, dan jika mungkin menciptakan hubungan kepentingan secara timbal-balik.

Karakteristik organisasi feminin di institusi persekolahan adalah sebagai berikut.

- a) Anggota komunitas sekolah dihargai sebagai manusia individual
- b) Komunitas sekolah tampil secara niroportunistis, hubungan yang bernilai, bukan sekedar hubungan instrumental.
- c) Karier kepala sekolah dan guru didefinisikan sebagai bentuk layanan kepada orang lain. Kalau sejawat terpilih atau mengalami promosi, tidak lebih daripada sebuah konsekuensi logis karena prestasinya, bukan sekedar nasib baik.
- d) Komitmen pada pertumbuhan intitusi dan komunitas.
- e) Penciptaan komunitas sekolah yang peduli terhadap kepentingan pendidikan dan pembelajaran.
- f) Berbagi kekuasaan sesuai dengan kewenangan, keahlian, dan keterampilan.<sup>21</sup>

Budaya organisasi mengandung makna sebuah sistem nilai yang secara taat asas dianut oleh komunitas sebuah organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lain. Pada konteks ini, institusi persekolahan disebut memiliki budaya organisasi yang khas jika suatu sistem nilai atau makna bersama yang di anut oleh komunitasnya berbeda dengan sistem nilai yang di anut oleh anggota komunitas lainnya.

Sistem nilai atau sistem makna adalah seperangkat karakteristik primer dari budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- (1) Keanggotaan komunitas sekolah yang inovatif dan siap mengambil resiko, setidaknya pada tingkat moderat;
- (2) Komunitas sekolah, khususnya kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan pustakawan bertindak secara presisi, atau memiliki ketepatan;
- (3) Aksi riil komunitas sekolah, khususnya kepala sekolah dan guru, lebih dominan ketimbang verbalistik;
- (4) Fokus kerja kepala sekolah dan guru berorientasi pada hasil, sedangkan teknik, dan proses kerja adalah instrumen;

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 123

- (5) Berorientasi kepada orang atau komunitas pengguna langsung atau tidak langsung;
- (6) Sinergi kerja secara tim;
- (7) Keresponsifan dan keagresifan kerja
- (8) Kejelasan dan konsistensi kebijakan;
- (9) Keterbacaan visi, misi, tujuan, kebijakan, dan implementasi;
- (10) Akuntabilitas dan sustainabilitas program.<sup>22</sup>

#### **d. Reorientasi Kultur Manajemen Sekolah**

Perubahan pola manajemen sekolah dari konvensional (sentralistik) ke berbasis Manajemen Sekolah (desentralisasi) berimplikasi pada perubahan kultur organisasi sekolah. Masih dalam skema pemikiran mengenai kultur organisasi lembaga pendidikan pengembalian amanah penyiapan SDM itu, berikut ini disajikan alternatif perubahan kultural keorganisasian institusi persekolahan. Perubahan yang dimaksud idealnya mengintegrasikan pada seluruh komunitas institusi persekolahan.

Munculnya sebuah tatanan perilaku ideal dari komunitas sekolah merupakan interaksi sinergis dari perilaku yang ditampilkan oleh bagian-bagiannya. Ibaratnya, kekuatan sebuah tim kesebelasan sepak bola tidak identik dengan kumpulan kekuatan sebelas orang pemain yang di dalamnya saling menafikan, misalnya, sama-sama bersikeras ingin mencetak gol terbanyak. Dengan demikian, dalam operasi kerjanya, pimpinan institusi persekolahan harus memandang sistem operasi kerjanya, pimpinan institusi persekolahan harus memandang sistem sekolahnya sebagai keseluruhan dan fokus kerjanya beranjak dari lingkungan sistem yang holistik itu. Format kerja

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 124

kepemimpinan seperti itulah yang akan mampu mendorong perubahan dan mencapai produk prakarsa perubahan yang diharapkan.<sup>23</sup>

### **9. Partisipasi dalam Penerapan Manajemen Sekolah**

Partisipasi dan keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan memungkinkan lahirnya kebijakan dan keputusan yang baik. Karena itu perlu komunikasi intensif dan terbuka antara pihak-pihak berkepentingan seperti komite sekolah, Dinas Pendidikan setempat, orang tua peserta didik, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, tenaga kependidikan, karyawan sekolah, anak didik, dan pihak lain yang berkepentingan. Untuk memenuhi layanan belajar yang memuaskan, maka aspirasi masyarakat melalui suatu wadah seperti Komite Sekolah diakomodasikan dalam berbagai kepentingan untuk peningkatan kinerja sekolah. Antara lain direfleksikan pada rumusan visi, misi, tujuan, dan program-program prioritas sekolah. Menyusun dan menentukan strategi penyelenggaraan program sekolah, dan mampu menentukan arah pembangunan pendidikan di sekolah yang sesuai dengan tuntutan masyarakatnya akan kualitas layanan belajar di sekolah.<sup>24</sup>

Tidak ada pihak berkepentingan (*stakeholders*) yang dianggap superior. Semua *stakeholders* walau mereka Dewan Pendidikan, guru baru, atau orang tua, membawa input (pengalaman) dan kebutuhan mereka ke meja diskusi untuk mencari jalan terbaik membantu memenuhi keperluan mereka sendiri. Tanggapan masyarakat sekolah terhadap Manajemen Sekolah akan tergantung pada bagaimana persepsi

---

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), Cet. Ke-3, h. 101

mereka menghadapi gejala atau problem yang berkembang dan keputusan yang diambil. Fleksibilitas tidak akan mungkin lahir pada sekolah yang masih dikendalikan dari atas dengan system sentralistik, dimana keputusan yang berkaitan dengan sekolah harus diputuskan oleh institusi di atas sekolah seperti gubernur, bupati/walikota, dan legislative setempat. Partisipasi harus menunjukkan 1) adanya pemahaman tentang proses penyelenggaraan pendidikan yang partisipatif, 2) adanya proses pengambilan keputusan yang berdasarkan komitmen bersama, 3) tersedia mekanisme pengumpulan aspirasi dan pedoman pelaksanaan proses partisipatif, dan 4) tersedianya forum konsultasi, termasuk forum *stakeholders*, Musrenbang, forum SKPD, dan lain sebagainya.<sup>25</sup>

Oleh karena itu, keputusan partisipatif yang diambil pada tingkat sekolah akan mendorong munculnya inisiatif dan kreativitas warga sekolah. Gubernur, bupati/walikota, legislatif, dan sekolah seharusnya senantiasa mencari ide mengikutsertakan pihak terkait untuk menghadapi problem yang ada. Sebab, mereka sadar betul bahwa ditangan merekalah pengambilan keputusan dilakukan, dan dampak keputusan akan berbalik pada mereka sendiri. Pengambilan keputusan tidak bias lagi mengandalkan kekuasaan atas nama jabatan, tetapi harus mengikutsertakan orang-orang yang punya kaitan dengan penentuan keputusan dengan langkah-langkah yang benar.

Langkah-langkah yang dilakukan antara lain adalah 1) meningkatkan peran serta komite sekolah, tokoh masyarakat dalam manajemen sekolah, untuk mendukung

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, h. 102

kinerja sekolah; 2) program sekolah disusun bersama kepala sekolah, guru, dan komite sekolah yang dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan KBM; 3) menerapkan prinsip efektifitas dan efisien dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil dan fasilitas); 4) kepala sekolah mampu mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda dari pola umum atau kebiasaan; 5) kepala sekolah, guru, konselor, karyawan sekolah, dan komite sekolah menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat; 6) kepala sekolah, guru, konselor, karyawan sekolah senantiasa meningkatkan profesionalismenya; 7) seluruh personil sekolah meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang; 8) secara bersama-sama semua unsur terkait menyusun perencanaan program sekolah (Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah, Tokoh Masyarakat) secara aktif; dan 9) adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran. Karakteristik yang demikian ini tentu tidak mudah bagi sekolah, tetapi jika ada kemauan, kesungguh-sungguhan, kerjasama yang solid dan kerja keras tim sekolah. Tentu saja karakteristik demokrasi ini dapat diperoleh dan dapat mempertinggi kualitas manajemen sekolah.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> *Ibid.*

## 10. Implementasi Manajemen Sekolah

### a. Dari Teori ke Praktik

Penerapan Manajemen Sekolah di Indonesia sejalan dengan kebijakan desentralisasi manajemen pemerintahan. Kebijakan desentralisasi ini merupakan suatu gerakan manajerial umum, baik di bidang bisnis, pemerintahan, maupun pengelolaan pendidikan. Menyertai kebijakan Manajemen Sekolah, pelatihan keterampilan administratif bagi pihak-pihak yang berkepentingan adalah penting dalam mengimplementasikan Manajemen Sekolah. Menurut Umaedi, konsep Manajemen Sekolah ditulis dengan tujuan.

- 1) Mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat.
- 2) Memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultural, sosio ekonomi masyarakat, dan kompleksitas geografis.
- 3) Menambah wawasan pengetahuan masyarakat, terutama masyarakat sekolah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya dalam peningkatan mutu pendidikan.
- 4) Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat dan berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan pada sekolah masing-masing.
- 5) Menggalang kesadaran masyarakat sekolah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam menyukseskan peningkatan mutu pendidikan.
- 6) Memotivasi timbulnya pemikiran-pemikiran baru dalam menyukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan, khususnya masyarakat sekolah yang berada di garis paling depan dalam proses pembangunan tersebut.
- 7) Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan (terus-menerus) pada tataran sekolah.
- 8) Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada setiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap

tahun, lima tahun dan seterusnya sehingga tercapai misi sekolah ke depan.<sup>27</sup>

Di bawah bendera Manajemen Sekolah, sekolah mempunyai otoritas pembuatan keputusan lebih besar dibandingkan dengan gaya manajemen sekolah secara tradisional.

Ketika pengguna atau pihak yang berkepentingan dituntut andilnya dalam kerangka implementasi Manajemen Sekolah, ada tiga hal esensial yang harus dilakukan. *Pertama* adalah pelatihan tentang aplikasi Manajemen Sekolah yang efektif di sekolah-sekolah. *Kedua* adalah membangun kolaborasi antara sekolah dan masyarakat bagi kepentingan pendidikan persekolahan dan pendidikan masyarakat pada umumnya. *Ketiga* adalah penjelasan mengenai peran dan tanggung jawab, serta hasil yang ingin diharapkan.<sup>28</sup>

#### **b. Tahapan Implementasi Manajemen Sekolah**

- 1) Tahap Pengenalan
- 2) Tahap Pemetaan
- 3) Tahap Penyusunan Rencana Kerja. Penyusunan rencana kerja harus dimulai dari membuat visi, misi, tujuan, dan sasaran. Setiap sekolah harus memiliki visi, misi, tujuan, dan sasaran yang jelas
- 4) Tahap Evaluasi Awal
- 5) Tahap menentukan Kesiapan
- 6) Tahap Memilih Pemecahan Masalah
- 7) Tahap Membuat Skala Prioritas
- 8) Tahap Evaluasi Pelaksanaan
- 9) Tahap Merumuskan Sasaran Mutu Baru.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Sudarwan Danim , *Op.cit.*, h. 151

<sup>28</sup> *Ibid.*, h. 155

<sup>29</sup> Erjati Abas, *Menuju Sekolah Mandiri*, (Jakarta: PT Gramedia, 2012), h. 61

Efektivitas sekolah dalam membuat keputusan dalam kerangka Manajemen Sekolah untuk sebagian besar akan ditentukan oleh pemahaman mereka tentang mekanisme kerja pembuatan keputusan itu dilakukan.<sup>30</sup>

Implementasi Manajemen Sekolah akan berhasil melalui strategi-strategi berikut ini:

- a) Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal yaitu dimilikinya kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan yang berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap orang yang berhasil.
- b) Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non instruksional.
- c) Adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif.
- d) Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif.
- e) Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.
- f) Adanya *guidelines* dari departemen terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. *Guidelines* jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah.
- g) Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya.
- h) Penerapan Manajemen Sekolah harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah peningkatan pencapaian belajar siswa.
- i) Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep-konsep Manajemen Sekolah, identifikasi peran masing-masing, mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Sudarwan Danim, *Op.cit.*, h. 176

<sup>31</sup> Nurkolis, *Strategi Sukses Implementasi MBS*, dalam <http://www.artikel.us/nurkolis/Tanggal> 2 Mei 2009

Pendapat lain menyebutkan bahwa indikator Implementasi Manajemen Sekolah adalah: (1) finansial, (2) kesiswaan, (3) kurikulum, (4) hubungan masyarakat.<sup>32</sup>

### c. Kontribusi Jangka Menengah dari Manajemen Sekolah

Drury dan Delvin, menulis bahwa Manajemen Sekolah setidaknya pada keluaran tingkat “menengah” (*intermediate*) akan berkontribusi untuk mendorong peningkatan prestasi belajar siswa, terutama melalui empat hal.

- 1) Peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personalia (*increased efficiency in use of resources and personnel*).  
Sumber daya dimaksud berupa sumber daya pembelajaran, misalnya, alat peraga pembelajaran, buku-buku perpustakaan, laboratorium, komputer, internet, dan lingkungan sekolah. Sumber daya personalia meliputi kepala sekolah, guru, laboran, pustakawan, teknisi sumber belajar, staf tata usaha, pesuruh sekolah, dan lain-lain.
- 2) Peningkatan profesionalisme guru (*increased professionalism of teachers*).  
Peningkatan ini dilakukan, baik dari kemampuan penguasaan materi bahan ajar, penguasaan metodologi, kompetensi sosial, maupun kompetensi kemasyarakatan sebagai guru.
- 3) Implementasi reformasi kurikulum (*implementation of curriculum reform*)  
Implementasi ini dapat berupa pola pembelajaran yang hanya sebatas menggiring anak didik untuk menguasai materi pembelajaran ke pembelajaran berbasis luaran (*outcome based learning*) atau pembelajaran berbasis hasil. Oleh karena itu, keberhasilan reformasi kurikulum dapat dilihat dari apakah implementasinya mampu mengubah sosok tampilan lulusan dari hanya sekedar tahu ke memiliki pengetahuan dan mumpuni dalam berbuat.
- 4) Peningkatan pemberdayaan masyarakat (*increased community engagement*).  
Kemampuan sekolah memberdayakan masyarakat dan kemauan masyarakat untuk memberdayakan diri dalam kerangka optimalisasi fungsi sekolah merupakan faktor kunci keberhasilan Manajemen Sekolah.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Aditama, 2008), h. 77

<sup>33</sup> Sudarwan Danim, *Op.cit.*, h. 165

Manajemen Sekolah tentu hanya merupakan salah satu pendekatan reformasi manajemen persekolahan. Diluar itu perlu reformasi dibidang teknologi administrasi, kurikulum, sikap mental pengelola dan pelaksana tugas-tugas akademik, serta mental masyarakat untuk mendukung operasi sekolah dan pendidikan anaknya.

Implementasi Manajemen Sekolah akan berjalan baik jika komunitas sekolah mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Penciptaan suasana sekolah yang menyenangkan dapat dilakukan dengan cara:

- a) Penataan Taman Sekolah
- b) Lingkungan Sekolah yang Bersih
- c) Ventilasi Ruangan
- d) Tidak bising
- e) Sopan Santun Interaksi Antar orang
- f) Penggunaan Sumber Daya Bersama
- g) Keamanan Sekolah
- h) Kenyamanan Sekolah<sup>34</sup>

Pada sisi lain, bukan tidak mungkin pula beberapa sekolah tidak menjadikan kegiatan pembelajaran (*learning activities*) sebagai prioritas puncak dari seluruh kegiatan yang diorganisasikan.

## **B. Mutu Lulusan**

### **1. Pengertian Mutu**

Secara *absolute* mutu dipahami sebagai standar penelitian untuk kebaikan kecantikan dan kebenaran. Sesuatu yang *absolut* biasanya mengarahkan mutu pada kemungkinan standar tinggi yang tidak dapat diungguli. Dalam pemahaman seperti ini, produk-produk dianggap bermutu bila produk tersebut dibuat dengan sempurna

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, h.166

yang tidak menghemat biaya. *Dalam The International Encyclopedia of education disebutkan; in the narrow sence, educational qualityis equated with school outcomes, various school “inputs” are examined to determine the effect on student achievement.”*<sup>35</sup>

Begitu pula dalam bukunya *Improving Quality in Education*, Charles Hoy mendefinisikan tentang kualitas dalam pendidikan dengan satu rumusan:

*.....Quality in education is an evaluation of the process of educating which enhances the need to achieve and develop the talents of customers of the process, and at the same time meets the accountability standards set by the clienis who pay for the process or outputs from the process of educating*<sup>36</sup>

Banyak teori yang menjelaskan tentang pengertian mutu antara lain yang disebutkan oleh Jerone S., “Mutu adalah sebuah proses untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu memberikan kerangka kerja untuk berkelanjutan disekolah, untuk menghormati sesama dengan harapan yang tinggi begi semua siswa, dan teknik-teknik untuk mencapai tujuan tersebut.”<sup>37</sup> Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan upaya-upaya yang dilakukan dengan cara bekerjasama yang baik seluruh komponen.

Dalam teori lain dijelaskan, “*Quality is a dynamic idea and exact definitions are not particularly helpful. However, its range of meaning does cause confusion.*

---

<sup>35</sup> Torsten Hulsén dan Neville Postlethwait, *The International Encyclopedia of Education*, (England, New York, Tokyo: Elsevier Science, 1994), h. 4858

<sup>36</sup> Charles Hoy, dkk, *Improving Quality in Education*, (London: Kogan Page, 2000) h. 10

<sup>37</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT Revika Aditma, 2008). Cet. Ke-1, h. 52

*Important practical consequences, flow from these different meaning. For this reason they need discussion.”<sup>38</sup>*

Untuk memahami tentang mutu, Goetsch dan Davis mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Thomas menuliskan “*Quality is about expectations of functional performance, A quality product or service is one that fully meets, the expectations and requirement of those who purchase or use it*”<sup>39</sup> (mutu adalah harapan tentang daya guna fungsional. Sebuah produk atau layanan dikatakan bermutu jika dapat memenuhi harapan-harapan dan syarat-syarat dari pihak yang membeli atau menggunakannya).

Mutu dapat dimaknakan dari sudut yang *absolute* dan *relative*. “Dari sudut yang *absolute* mutu sebagai suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi (*high quality* atau *top quality*) yang tidak dapat diungguli.”<sup>40</sup>

Selanjutnya Sallis menegaskan bahwa, “*quality does not just happen. It must be planned for. Quality needs to be approached systematically using a rigorous*

<sup>38</sup> Edward Salis, *Total Quality Manajemen Education*, (London: Philadelphia, 1993), h. 22

<sup>39</sup> Thomas, *Total quality Training: The Quality Culture and Quality Trainer*, (England: Mc. Graw Hill Book Company Europe, 1992), h. 3

<sup>40</sup> Edward Sallis, *Total Manajemen In Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCI Sod, 2006), h. 51

*strategic planning process. Strategic planning is one of the major planks to TQM. Whithaout clear long direction the institution cannot plan for quality improve.*<sup>41</sup>

Joseph C. Field mengemukakan dua istilah mutu yaitu pertama mutu diartikan sebagai ukuran dari produk atau kinerja pelayanan terhadap satu spesifikasi pada satu titik waktu tertentu. Dalam konteks ini mutu pendidikan berarti seseorang yang mencapai tujuan dari kurikulum yang dirancang untuk pengelolaan kelas pelajar. Pengertian tersebut jelas menekan kepada pengawasan dan pendektisian yang ditentukan sebelumnya untuk menjamin mutu, disini mutu dimulai dan diakhiri dengan adanya karakteristik produk atau layanan. Kedua definisi mutu cenderung menyarankan pengawasan eksternal terhadap mutu yang tinggal di dalam produk atau layanan sebagai suatu jaminan ukuran setelah produksi atau hasil yang dirancang atau hasil yang dirancang atau dikontrol.

Secara sederhana, mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat itu oleh para ahli selalu dikaitkan oleh proses sehingga kualitas pendidikan akan sangat tergantung pada efektivitas pendidikan sebagai sebuah institusi oleh karenanya, pengertian mutu didalam pendidikan mencakup input, proses, dan out put pendidikan.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Jerone S. dan Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h. 75

<sup>42</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Pelaksanaan*, Buku 1, (Jakarta: Tim Penulis, 2001), h. 26

ISO 8402 mendefinisikan mutu sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*).<sup>43</sup>

Dalam pengertian umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja /upaya) baik berupa barang maupun jasa baik yang *tangible* maupun yang *intangible*.<sup>44</sup>

## 2. Pengertian Pendidikan

Pendidikan adalah investasi sumber daya manusia jangka panjang yang mempunyai nilai strategis bagi kelangsungan peradaban manusia di dunia. Hampir semua negara menempatkan variabel pendidikan sebagai sesuatu yang penting dan utama dalam konteks pembangunan bangsa dan negara.<sup>45</sup> Pendidikan adalah karya bersama yang berlangsung dalam suatu pola kehidupan tertentu. Menurut Webster's New World Dictionary yang dikutip oleh Syaiful Sagala Pendidikan adalah :

“ Proses pelatihan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, karakter, dan seterusnya, khususnya lewat persekolahan formal.”<sup>46</sup>

<sup>43</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: Gramedia, 2001), h.5

<sup>44</sup>Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011), h. 33

<sup>45</sup>Kunandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007) , h. 1

<sup>46</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), Cet. Ke-5, h. 1

### 3. Tujuan Pendidikan

Dalam arti luas tujuan pendidikan terkandung dalam setiap belajar tindakan ditentukan dari luar. Tujuan pendidikan tidak hanya pertumbuhan, dan tidak terbatas. Tujuan pendidikan sama dengan tujuan hidup. Dalam arti yang lebih sempit tujuan pendidikan terbatas pada pengembangan kemampuan-kemampuan tertentu. Pendidikan bertujuan memenuhi seperangkat hasil pendidikan yang dapat dicapai oleh peserta didik setelah diselenggarakannya kegiatan pendidikan.

### 4. Makna Kualitas dalam Pendidikan

Pada umumnya kualitas atau mutu mengandung makna sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari suatu barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan dan yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas oleh para ahli senantiasa dikaitkan dengan proses, sehingga kualitas pendidikan akan sangat tergantung pada efektivitas pendidikan sebagai suatu institusi. Oleh karena itu, pengertian kualitas dalam pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.<sup>47</sup>

Karena hanya dengan melalui proses yang baik dan berkualitas dunia pendidikan akan menghasilkan produk yang baik dan berkualitas, sebagaimana dikatakan oleh Mulyadi “...*quality product or service can be provided most consistency by quality organization*”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Ivon K. Davies, *Thale Management of Learning*, (London: McGraw, HALill Book Company, 1971), (Terjemahan Sodik Dkk, diterjemahkan 1991), h. 25

<sup>48</sup> Mulyadi, *Total Quality Management; Prinsip Manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Ungkungan Bisnis Global*, (Yogyakarta: Aditya Meia, 1998), h. 18

Untuk mengetahui berkualitas atau tidaknya suatu lembaga pendidikan, menurut Glasser dapat dilihat dari enam kriteria atau syarat berikut ini yaitu :

- a. Lingkungan kelas yang suportif dan hangat. Artinya suatu karya yang berkualitas hanya bisa dicapai dalam kondisi dan lingkungan yang hangat dan suportif.
- b. Siswa harus diminta untuk mengerjakan tugas-tugas yang bermanfaat saja. Jadi suatu karya yang senantiasa berupa karya yang berdaya guna.
- c. Siswa harus selalu diminta mengerjakan sesuatu yang terbaik dari apa yang dapat mereka lakukan.
- d. Siswa diminta untuk mengevaluasi karyanya dan memperbaikinya. Jadi karya yang berkualitas dan baik itu senantiasa dinamis dan tidak pernah statis.
- e. Karya berkualitas selalu dirasakan baik. Artinya karya yang berkualitas selalu dirasakan baik untuk setiap orang yang terlibat, sehingga merupakan tragedi bila hanya sebagian kecil saja dari siswa yang merasakan kelasnya baik.
- f. Karya berkualitas tidak pernah destruktif. Jadi kualitas itu tidak akan pernah dapat dicapai melalui mengerjakan sesuatu yang destruktif.<sup>49</sup>

## 5. Pendidikan yang Bermutu

Sekolah bermutu didasari kenyataan bahwa setiap orang yang terlibat dalam proses pendidikan memiliki kesamaan keyakinan dan nilai-nilai. Menjadikan sekolah bermutu berarti memerlukan hubungan erat antar personal. Pendidikan memberikan jasa yang berpotensi untuk memecahkan sejumlah persoalan penting masyarakat sekarang. Mengidentifikasi masalah secara tepat merupakan langkah yang harus diambil bagi seorang pendidik dalam upaya meningkatkan prestasi pembelajaran siswa dalam kelas. Mutu dalam pendidikan menuntut adanya komitmen pada kepuasan kostumer dan komitmen untuk menciptakan sebuah lingkungan yang

---

<sup>49</sup> William Glasser, Deming dalam William Glaser, *Thale Quality school Teachler*, (New York: Halarpen Perenial, 1993), h. 19

memungkinkan para guru dan siswa melaksanakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya.

Mutu merupakan salah satu bagian yang harus diperjuangkan, dipertahankan dan dikembangkan secara terus menerus oleh dunia pendidikan pada umumnya dan sekolah pada khususnya. Karena pendidikan harus dipandang sebagai suatu sistem yang terintegrasi dimasyarakat dan bukan dipandang sebagai sebuah organisasi yang terpisah. Untuk itu diperlukan reformasi dalam pendidikan yaitu adanya peran partisipasi dari semua *stake holder*. Mutu pendidikan memerlukan komitmen dan dedikasi yang tinggi serta keamanan untuk terbuka dan melakukan suatu inovasi. Dunia pendidikan berada dibawah tekanan perubahan-perubahan yang berasal dari faktor *internal* dan *eksternal*. Untuk itu diperlukan pemimpin yang mampu bekerjasama dengan *stake holder* lainnya dalam menghadapi dan memecahkan masalah. Jika semua *stake holder* dan warga sekolah berorientasi pada mutu, maka mereka akan selalu berpikir tentang struktur dan teknik yang diperlukan untuk memperbaiki setiap proses pendidikan. Mutu pendidikan dan sekolah akan dapat dicapai setelah melalui proses dan tantangan yang membuat orang frustasi.

Berbagai indikator yang dapat dimonitor secara berkelanjutan sebagai bagian dari kinerja komite sekolah dikelompokkan kedalam beberapa prioritas kebijakan pendidikan, yaitu :

### **a. Mutu dan relevansi pendidikan**

Sebagai indikator keberhasilan pendidikan, perlu dimonitor oleh Komite Sekolah. Mutu dapat diukur dari seberapa efektif pengelolaan sistem pendidikan dengan Manajemen Sekolah dapat memberikan efek terhadap prestasi belajar siswa secara optimal. Alat yang paling tepat untuk mengukur mutu pendidikan sebenarnya adalah hasil evaluasi ujian akhir yang diukur melalui ujian akhir Nasional. Namun, kegiatan monitoring yang dilakukan ini tidak secara langsung mengukur output pendidikan dalam pengertian prestasi belajar secara akademis; yang dimaksud dengan relevansi adalah seberapa jauh hasil-hasil pendidikan dapat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dalam berbagai bidang. Misalnya, penghasilan lulusan, keterampilan lulusan, pertumbuhan ekonomi, pengurangan pengangguran, dan sebagainya.

Namun, sistem ini mungkin lebih tepat untuk memantau sejauh mana Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dapat memberikan pengaruh atau dorongan terhadap situasi belajar yang kondusif bagi peningkatan mutu serta relevansi pendidikan. Beberapa indikator mutu dan relevansi pendidikan yang dapat di pantau oleh sistem ini antara lain adalah :

- 1) Peningkatan persentase lulusan terhadap jumlah murid tingkat akhir yang mengikuti ujian;
- 2) Pendayagunaan sarana dan prasarana belajar yang lebih optimal di sekolah sekolah (seperti buku pelajaran, perpustakaan, alat peajaran, media pendidikan dan pendayagunaan lingkungan sebagai sumber belajar);
- 3) Peningkatan kualitas guru yang di ukur dari rata-rata tingkat pendidikan guru dan jumlah penataran yang diikuti, dan
- 4) Presentase siswa pendidikan pra sekolah terhadap jumlah penduduk usia pra sekolah.

## b. Indikator pemerataan dan perluasan pendidikan

Beberapa indikator pemerataan dan perluasan pendidikan yang dapat dipantau

Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah sebagai berikut.

- 1) Peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK), yaitu persentase jumlah murid pada satu satuan pendidikan terhadap jumlah penduduk usia yang bersangkutan menurut karakteristik siswa.
- 2) Angka Partisipasi Murni (APM), yaitu persentase jumlah murid pada usia tertentu terhadap jumlah penduduk usia sekolah pada suatu satuan pendidikan yang bersangkutan menurut karakteristik siswa.
- 3) Angka Partisipasi Siswa (APS), yaitu jumlah siswa pada kelompok usia tertentu yang terpresentasikan pada beberapa satuan pendidikan menurut karakteristik siswa.
- 4) Jumlah penerima beasiswa pada suatu satuan pendidikan atau suatu daerah tertentu, tanpa membedakan beberapa variabel karakteristik siswa, misalnya jenis kelamin, daerah, status sosial ekonomi dan sejenisnya.
- 5) Kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan pada setiap satuan pendidikan, baik yang bersumber dari pemerintah pusat, daerah dan dari masyarakat.
- 6) Penurunan persentase putus sekolah rata-rata pada suatu satuan pendidikan.
- 7) Peningkatan angka melanjutkan sekolah (*transition rate*) dari suatu sekolah ke jenjang pendidikan berikutnya.

Dalam lembaga pendidikan mutu sangat besar pengaruhnya bagi kelangsungan lembaga tersebut. Konsep yang relatif tentang mutu ini dikemukakan oleh Edward Sallis bahwa:

*Quality can also be employed as a relative concepts. This is the sence in wich it is used in TQM. The relative definition views quality not as an attribute of a product or service, but as something wich is sribed to it. Quality can be judged to exist when a good service meets the specification that has been laid down for it. Quality is not the end in it self, but a means by wich the end product is judged to be up to standard.*<sup>50</sup>

Artinya konsep yang relatif tentang mutu adalah mutu dapat juga ditawarkan sebagai konsep yang relatif.

---

<sup>50</sup> Edward, Sallis, *Op.cit.*, h. 23

Langkah-langkah yang hendaknya ditempuh guna menerapkan manajemen mutu :

- a) Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf) dan keuangan.
- b) Melakukan evaluasi diri (*self assessment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan maupun aspek lainnya.
- c) Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi dan misi dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai.
- d) Berangkat dari visi, misi, dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan, termasuk anggarannya).

## **6. Standar Nasional Pendidikan**

- a) Standar Isi

Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

b) Standar Proses

Standar Proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai kompetensi standar lulusan.

c) Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan Kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan

d) Standar Pendidik dan Standar Kependidikan

Standar Pendidik dan Standar Kependidikan Kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

e) Standar Sarana dan Prasarana

Standar Sarana dan Prasarana adalah Standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal, tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi.

f) Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan adalah Standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

g) Standar Pembiayaan

Standar Pembiayaan Adalah Standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.

Pembiayaan pendidikan terdiri dari biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia dan modal kerja tetap. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi : gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan lain sebagainya.

h) Standar Penilaian Pendidikan

Standar Penilaian Pendidikan adalah Standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur dan instrument penilaian hasil belajar peserta didik.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup><http://www.slideshare.net/YaniPitoy/pp-19-tahun-2005-standar-nasional-pendidikan/>  
diunduh 30 November 2015

## 7. Mutu Lulusan

Standar kompetensi lulusan (SKL) sebagaimana dimaksud oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 1 Ayat (4) adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Menurut Suryadi (2006:12), secara umum, SKL memiliki tiga fungsi utama, yaitu (1) kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan, (2) rujukan untuk penyusunan standar-standar pendidikan lainnya, dan (3) arah peningkatan kualitas pendidikan secara mendasar dan holistik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Ruang lingkup standar kompetensi lulusan sebagaimana tertuang dalam Permendiknas No 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah terdiri atas Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan (SKL-SP), Standar Kompetensi Kelompok Mata Pelajaran (SK-KMP), dan Standar Kompetensi Mata Pelajaran (SK-MP).

SKL-SP adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada setiap satuan pendidikan yang terdiri dari satuan pendidikan dasar (SD/MI/SDLB/Paket A, SMP/MTs/SMPLB/Paket B) dan satuan pendidikan menengah (SMA/MA/SMALB/Paket C, SMK/MAK). Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan (SKL-SP) dikembangkan berdasarkan tujuan setiap satuan pendidikan, yaitu:

- 1) Pendidikan Dasar, yang meliputi SD/MI/SDLB/Paket A dan SMP/MTs./SMPLB/Paket B, bertujuan: meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- 2) Pendidikan Menengah yang terdiri atas SMA/MA/SMALB/Paket C bertujuan: meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- 3) Pendidikan Menengah Kejuruan yang terdiri atas SMK/MA bertujuan: meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

SK-KMP adalah kualifikasi kemampuan lulusan pada setiap kelompok mata pelajaran yang mencakup: Agama dan Akhlak Mulia, Kewarganegaraan dan Kepribadian, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Estetika, dan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan, baik untuk satuan pendidikan dasar maupun satuan pendidikan menengah. Secara khusus, di SMK aspek yang menjadi fokus perhatian dalam standar kompetensi lulusan adalah (1) kualifikasi lulusan, (2) kepuasan lulusan, dan (3) keterserapan lulusan di dunia kerja

