

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Lulusan Di Sekolah Menengah Atas

Wahyu Satya Gumelar
email: wahyusg@uninus.ac.id

Abstract

School-Based Management is a model of school management by giving greater authority at the school level to directly manage their own schools so that schools have the responsibility in determining school programs. School-Based Management is a form of decentralization reform that promotes democratic participation. The implementation of education decentralization or called Educational autonomy has not yet fully worked out as expected, due to the unpreparedness of social, political and economic institutions. Educational autonomy will have an effect on the curriculum, administrative efficiency, income and education costs as well as its distribution. This study aims to find out the planning, implementation, evaluation and results achieved in implementing school-based management in improving graduates. which underlies this research is the theory of school-based management, integrated quality management, school committees, and graduate quality. This research uses a descriptive qualitative approach with interview, observation, and documentation study techniques. The research results can be concluded that; (1) School-based management planning in improving the quality of graduates begins with preparing the vision, mission, objectives, quality targets, and strategic plans of each institution with reference to the National Education Standards by involving all stakeholders; (2) The implementation of school-based management has referred to the Strategic Plan and the responsibility has been delegated to the Quality Management Team; (3) School-based management evaluation is carried out with an internal audit system and an external audit system; (4) The result achieved is customer satisfaction. However, there are still some aspects of the service that are not satisfactory, including aspects of infrastructure, and the environment.

Keyword: *School-Based Management; Quality; Graduates*

Pendahuluan

Dalam pembukaan UUD 1945 adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Sejalan dengan Pembukaan UUD 1945 itu Negera Kesatuan Republik Indonesia batang tubuh konsitusi diantaranya Pasal

20, Pasal 21, Pasal 28 C ayat (1), Pasal 31, dan Pasal 32, juga mengamanatkan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan upaya penyempurnaan sistem pendidikan antara lain dengan adanya Pergeseran paradigma pengelolaan pendidikan dasar dan menengah telah tercermin dalam visi pembangunan pendidikan nasional yang tercantum dalam GBHN (1999): “mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan berkualitas guna mewujudkan bangsa yang berakhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, disiplin, bertanggungjawab, terampil, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi”.

Komponen bangsa terhadap prestasi sistem pendidikan nasional yang kini tampak mulai menurun dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang tangguh dan mampu bersaing di era tanpa batas ke depan dan juga dengan dikeluarkannya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional pada tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang telah dilakukan penataan kembali dalam Peraturan Pemerintah No 32 Tahun 2013, kemudian dengan adanya penyempurnaan kurikulum yaitu Kurikulum 2013, Negara juga telah memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20 persen dari APBN maupun APBD. Ketentuan tersebut termaktub dalam Pasal 31 UUD 1945 juga dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 62 Tahun 2013 tentang sertifikasi guru dalam jabatan yang

diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Undang-Undang Republik Indonesia No 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 1 ayat 4 dan 5 bahwa Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan juga memberikan kewenangan pada masyarakat untuk dapat terlibat dalam proses pendidikan dan kemandirian dalam turut serta membangun dan meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Usman (2014) pendidikan harus selalu bertumpu pada konsep pertumbuhan, pengembangan, pembaharuan, serta kelangsungannya sehingga penyelenggaraan pendidikan harus dikelola secara profesional. Mengingat pendidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam proses pembangunan peradaban bangsa, maka bidang pendidikan perlu komitmen nasional. Adanya dukungan pemerintah perlu ditindaklanjuti oleh Kabupaten/Kota dengan memberikan alokasi anggaran pendidikan di daerahnya sesuai dengan amanat konstitusi.

Namun demikian, berbagai upaya yang telah dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan masih belum menunjukkan hasil yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota besar menunjukkan bahwa mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sekolah-sekolah yang berada di wilayah lainnya masih belum merata, dan seiring pula dengan era globalisasi serta bergulirnya reformasi yang telah membawa perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai lingkungan termasuk lingkungan pendidikan dalam rangka membangun mutu pendidikan secara keseluruhan. Keberhasilan suatu organisasi sekolah bisa dilihat dari berbagai sisi secara seimbang, yaitu kinerja masa lalu dan prospek masa depannya, dari ukuran strategis dan

operasional, ukuran keuangan dan non keuangan, ukuran internal dan eksternal organisasi (Maryati. dkk, 2022).

Menurut Rostini, Yosepty & Dianah (2021) Manajemen Berbasis Sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan seluruh warga sekolah. Otonomi sekolah memerlukan pengawasan terhadap kinerja kepala sekolah dalam kemampuannya memimpin sekolah tersebut. Prinsipnya kepala sekolah dalam mengelola sekolah merupakan elemen penting dalam menghasilkan sekolah yang bermutu. Untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan kerjasama antara sesama warga sekolah baik itu guru, siswa, kepala sekolah ataupun tenaga administrasi dan pihak luar sekolah yang terkait dengan sekolah. Serta Kerjasama dalam penyelenggaraan sekolah ini harus bisa maksimal (Suryosubroto, 2004:16). Manajemen sekolah atau manajemen sekolah berarti mengelola substansi pendidikan supaya berjalan dengan tertib, lancar, dan terpadu secara utuh dalam suatu sistem kerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Mulyasa, 2009).

Pada prinsipnya dari implementasi otonomi daerah adalah tumbuhnya kesadaran partisipasi masyarakat untuk membangun dirinya sendiri. Sedangkan pemerintah berperan sebagai fasilitator dan menjadi mitra kerja masyarakat. Dan juga dipertegas dalam UU No 20 Sisdiknas, pasal 8 menyatakan; masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, implementasi, pengawasan dan evaluasi program pendidikan, serta berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan. Implementasi desentralisasi pendidikan atau disebut Otonomi Pendidikan masih belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan, disebabkan karena kekurangsiapan pranata sosial, politik

dan ekonomi. Otonomi pendidikan akan memberi efek terhadap kurikulum, efisiensi administrasi, pendapatan dan biaya pendidikan serta pemerataannya.

Menurut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (2001:3), sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami membangun secara merata, diantaranya: Faktor pertama; kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan education production function atau input-output analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Faktor kedua; penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Faktor ketiga; Peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan input (dana), bukan pada proses pendidikan. Tentu ini akan berakibat terhadap perubahan struktural dalam pengelolaan pendidikan, di masa lalu, pendidikan itu sepenuhnya ada di tangan aparat pusat, maka dalam era otonomi pendidikan sekarang ini, peranan itu akan tersebar kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Untuk mengimplemantasikan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai bentuk alternatif yang dipilih dalam implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan, kesiapan daerah dan satuan pendidikan masih diragukan, karena untuk melaksanakan hal tersebut diperlukan persyaratan yang harus dipenuhi, terutama menyangkut sumber daya manusia, lingkungan sekolah dan masyarakat. MBS merupakan bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari

desentralisasi pendidikan. MBS juga pada prinsipnya bertumpu pada masyarakat dan sekolah serta jauh dari birokrasi dan sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah (Pratiwi, 2016).

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai model desentralisasi pendidikan untuk Pendidikan Dasar dan Menengah Atas karena diyakini model ini akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan dalam membangun sekolah bermutu. Namun implementasi kebijakan ini tidak mudah, apalagi setelah lebih dari 32 tahun terbiasa untuk disuapi, sehingga kebanyakan sekolah tidak siap untuk berdiri sendiri. Pendidikan saat itu dikelola secara sentralistik. Dalam sistem sentralistik yang telah diterapkan selama hampir setengah abad sejak Indonesia berhasil memperjuangkan kemerdekaannya, pemerintah pusat memiliki peran yang amat penting dalam perencanaan, implementasi, dan pengawasan kebijakan pendidikan. Saat ini model seperti itu tidak relevan lagi. Oleh sebab itu, sudah merupakan kebutuhan yang amat mendesak bagi daerah untuk melakukan pembaruan pendidikan agar pendidikan di daerah mampu menemukan relevansinya dengan sistem pemerintahan yang mendasarkan diri pada sistem desentralisasi.

. Menurut Mulyasa (2022) desentralisasi Bergulir sejalan dengan kebijakan otonomi daerah, sehingga pusat kekuasaan dilimpahkan kewenangannya kepada daerah kota dan kabupaten. Dalam pendidikan kewenangan ini menerobos batasan kota dan kabupaten sehingga menembus satuan pendidikan dan sekolah dalam berbagai jenis dan jenjang pendidikan semisalnya; Kepemimpinan kepala sekolah di era desentralisasi pendidikan memiliki otonomi yang sangat luas, sehingga diharapkan kepada berbagai permasalahan

manajemen dan kepemimpinan yang cukup rumit dan kompleks. Implementasi MBS secara menyeluruh sebagai realisasi dari desentralisasi pendidikan yang memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana serta partisipasi masyarakat. Suatu realitas bahwa struktur dan mekanisme kerja keorganisasian akan berubah sejalan dengan kebijakan desentralisasi

Upaya untuk mengatasi keterbatasan sumber daya manusia adalah melibatkan stakeholder dalam berbagai pelatihan di sekolah, menggali sumber-sumber dana dari berbagai pihak, serta mencari model implementasi melalui diskusi inovasi dengan pengawas sekolah. Untuk meningkatkan mutu pendidikan saat ini seharusnya sudah menjadi komitmen bukan hanya pada pemerintah tetapi juga pada seluruh rakyat Indonesia, masalah pendidikan yang sedemikian kompleks haruslah menjadi perhatian yang serius, sebab melalui pendidikan akan tercipta sumber daya manusia yang berkualitas (Silasuhada, Sauri & Hilman, 2022). Sehingga perlu adanya penelitian untuk mengetahui apakah Sekolah tersebut sudah mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan atau belum dan bagaimana kesiapan sumber daya manusia serta sarana dan prasarannya, serta hambatan dan masalah yang dihadapi sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah.

Persoalan-persoalan di atas yang menjadi latar belakang keinginan peneliti untuk mencermati dan menganalisis secara lebih mendalam mengenai kebijakan membangun mutu lulusan pendidikan menengah dalam otonomi daerah, lebih khusus lagi mengenai implementasi Manajemen Sumber Daya Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan khususnya di SMAN 2 dan SMAN 5 di Kota Bandung.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, sebagai alasan penulis mengambil pendekatan kualitatif ini, karena metode tersebut sangat tepat untuk peneliti dalam melakukan kontak langsung (face to face) dengan informan atau responden di lapangan, sebagai alat penelitian agar dapat mengamati perilakunya, pendapat, sikap dan pendayagunaannya yang berdasarkan subyek penelitian. Menurut Moleong (2001:27) menekankan bahwa penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan. Penelitian kualitatif mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori dari dasar, bersifat deskriptif, dan lebih mementingkan proses dari pada hasil". Sedangkan menurut Sukmadinata, (2007:94) "Penelitian kualitatif semuanya siklusnya belum selesai selama diketemukan hal baru. Penelitian kualitatif tidak ada penjumlahan jawaban yang ada hanya penyempurnaan jawaban". Selanjutnya Sugiyono (2017: 53) pendekatan kualitatif adalah mekanisme kerja penelitian yang berpedoman penilaian subjektif nonstatistik dan nonmatematis, dimana ukuran nilai yang digunakan dalam penelitian ini bukanlah angka-angka skor, melainkan kategori nilai atau kualitasnya.

Penelitian ini dilakukan di dua Lokasi sekolah yaitu SMA Negeri 2 Bandung dan SMA Negeri 5 Bandung. Sumber data Penelitian Menggunakan data Primer yang meliputi; Situasi, kondisi, dan lingkungan di SMA Negeri 2 Bandung dan SMA Negeri 5 Bandung, beberapa situasi fisik maupun non fisik sekolah, serta Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, dan para guru yang dilibatkan dalam implementasi MBS dan Peserta didik (Pengurus Osis), Komite Sekolah di SMA Negeri Kota Bandung, SMA Negeri 2 Bandung dan SMA Negeri 5

Bandung. Sedangkan data Sekunder meliputi Dokumen-dokumen resmi, seperti program sekolah, baik jangka panjang, menengah, maupun jangka pendek, program APBS, program tahunan, program semester, program satuan pelajaran, peraturan-peraturan, tata tertib yang tertulis untuk personel sekolah maupun untuk peserta didik. Wawancara dengan komite sekolah dan masyarakat sekitar lingkungan di SMA Negeri 2 Bandung dan SMA Negeri 5 Bandung serta Kondisi budaya masyarakat setempat.

Adapun teknik Pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah Studi dokumentasi untuk mencermati mulai perencanaan, implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam meningkatkan mutu lulusan, meliputi; kurikulum dan proses pembelajaran, manajemen sekolah, organisasi/kelembagaan, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan lingkungan/kultur sekolah. Observasi atau survey adalah suatu cara untuk mengumpulkan keterangan yang diinginkan dengan mengadakan pengamatan secara langsung. Observasi untuk menggali data yang terkait dengan kegiatan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam meningkatkan mutu lulusan yang sedang berjalan maupun hasil-hasilnya. Observasi dilakukan untuk mencermati kegiatan sekolah atau bukti fisik berkaitan dengan program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan mutu lulusan dan Interview yang sering juga disebut wawancara atau kuesioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk Interview yang sering juga disebut wawancara atau kuesioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (interviewer). Secara fisik interview dapat dibedakan atas interview terstruktur dan interview tidak terstruktur.

Interviu terstruktur terdiri atas serentetan pertanyaan dimana pewawancara tinggal memberikan check (v) pada pilihan jawaban yang disediakan.

Hasil dan pembahasan

1) Perencanaan Implementasi Manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 5 Bandung

Perencanaan manajemen berbasis sekolah yang dilaksanakan di SMAN yang ada di Bandung, dimulai dengan menyusun visi, misi dan tujuan dari lembaga masing-masing. Dalam penyusunannya, kerangka kebijakan ini kemudian mengadopsi strategi mutu yang disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Seluruh proses perumusan tentang kebijakan mutu ini dapat dikatakan sudah menjadi bagian awal dari perencanaan mutu. Upaya apapun selalu membutuhkan perencanaan yang baik dan matang. Tanpa perencanaan yang baik dan matang, maka tindakan yang dilakukan bisa saja tidak mengenai sasaran yang diharapkan. Oleh karena itu, perencanaan mutu ini merupakan tahapan yang penting dalam upaya peningkatan mutu secara keseluruhan.

Perancangan manajemen berbasis sekolah merupakan tahap awal dari proses perencanaan ini. Perencanaan manajemen berbasis sekolah ini menjadi ujung tombak dari proses manajemen berbasis sekolah secara keseluruhan. Dalam perancangan inilah akan ditentukan apakah sistem manajemen berbasis sekolah yang akan dilakukan lebih diarahkan pada peningkatan pendapatan ataukah untuk pengembangan kinerja internal dari sekolah yang bersangkutan. Perencanaan manajemen berbasis sekolah yang dilakukan oleh SMA yang ada di Bandung pada dasarnya berangkat dari keinginan sekolah

tersebut untuk meningkatkan kapabilitas manajemen internalnya, terutama dibidang akademik dan kelembagaan.

Selain itu berdasarkan kebijakan mutu yang dirumuskan secara formal dan berlandaskan pada model PDCA, maka SMAN 2 Bandung sebenarnya sudah memiliki modalitas yang cukup dalam proses perencanaan mutu secara umum, terutama karena adanya dukungan formal dan komitmen kelembagaan serta perangkat dan model implementasi MBS yang menjadi acuannya. Hal yang sama juga terdapat di SMA Negeri 5 Bandung, meskipun belum mencapai ukuran implementasi manajemen berbasis sekolah sebagaimana yang dilaksanakan oleh SMA Negeri 2, proses perencanaan mutu di SMA Negeri 5 Bandung pada dasarnya sudah dimulai dari adanya sosialisasi tentang pentingnya upaya manajemen berbasis sekolah kepada seluruh elemen baik fungsional maupun struktural yang terdapat di SMA Negeri 5 Bandung. Proses ini kemudian dirumuskan dalam penyusunan kerangka kerja yang memuat rumusan strategi internal dan eksternal dengan mempertimbangkan empat komponen utama, yakni: (1) komitmen mutu; (2) visi, mutu, dan tujuan lembaga; (3) posisi SMA Negeri 5 Bandung saat ini; dan (4) perencanaan tindakan dan program kelembagaan yang matang.

Pola perencanaan yang lain yang hampir serupa juga dapat dilihat pada perencanaan mutu di SMA Negeri 2 Bandung. Perencanaan mutu di SMA Negeri 2 Bandung ini dimulai dari identifikasi persoalan kualitas dalam bidang akademik dan bidang kelembagaan secara umum, untuk kemudian dilanjutkan dengan mencari model dan strategi yang tepat dalam menyelesaikannya. Upaya perencanaan mutu seperti ini memang lazim dilakukan dalam dunia manajemen, yang biasanya dimulai dari identifikasi persoalan dan menjadikan penyelesaiannya sebagai tujuan dari praktik perencanaan strategi tersebut. Analisis yang digunakan dalam penyusunan

Renstra di SMA yang di Bandung adalah analisis SWOT. Berdasarkan analisis tersebut SMA mengidentifikasi faktor internal dan eksternal sekolah sehingga dapat diketahui potensi-potensi yang mampu dikembangkan sekolah di masa yang akan datang dan mengatasi kekurangan-kekurangan yang dimiliki. Dari sisi internal akan dilihat kekuatan atau kelemahan yang dimiliki oleh sekolah itu sendiri. Sedangkan dari sisi eksternal, akan dilihat peluang dan ancaman dari luar sekolah.

Hasil dari analisis tersebut akan dilihat apakah strategi-strategi yang dilakukan sekolah dapat mengatasi kelemahan dan ancaman dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki. Sehingga akan diambil kesimpulan mengenai kinerja sekolah dalam mengambil keputusan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa upaya-upaya perencanaan mutu yang terdapat di SMA yang ada di Bandung pada dasarnya sudah mencakup prinsip-prinsip perencanaan yang baik sebagaimana terdapat dalam studi manajemen modern, yang ditandai dengan: (1) adanya komitmen awal tentang hal yang direncanakan dari segenap hierarki kepemimpinan lembaga; (2) adanya pemahaman tentang posisi lembaga ditengah perubahan yang semakin kompleks; serta (3) adanya nilai-nilai yang menjadi landasan gerak dan yang ingin dikembangkan dalam perencanaan tersebut.

2) Implementasi Manajemen berbasis sekolah meningkatkan mutu lulusan di SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 5 Bandung.

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 5 Bandung mengacu pada Renstra yang telah disusun oleh sekolah. Implementasi standar mutu ini disesuaikan pula dengan pengelompokan kebijakan mutu mulai dari kebijakan mutu akademik dan berlanjut

pada kebijakan mutu yang terkait dengan pengembangan SDM serta sarana dan prasarana. Implementasi manajemen berbasis sekolah adalah tahapan berikut yang menjadi tahapan paling menentukan dalam upaya sistemik peningkatan mutu sebuah lembaga sekolah. Penerapan segenap program peningkatan mutu yang sudah diterapkan dalam tahap perencanaan ini akan menjadi ukuran bagi keberhasilan sebuah perencanaan mutu. Tenaga pendidik di SMA yang ada di Bandung dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu: (1) Guru Normatif adalah kelompok tenaga pendidik mata pelajaran yang berfungsi membentuk peserta didik menjadi pribadi yang utuh, pribadi yang memiliki norma-norma kehidupan sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial; (2) Guru Adaptif adalah kelompok tenaga pendidik mata pelajaran yang berfungsi membentuk peserta didik sebagai individu agar memiliki dasar pengetahuan yang luas dan kuat untuk menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sosial, lingkungan kerja, serta mampu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; dan (3) Tenaga Kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Kurikulum yang digunakan SMAN di Bandung umumnya telah sesuai dengan standart isi, SKL dan panduan Kurikulum 2013. Penyusunan Kurikulum 2013 tersebut terdiri atas guru, konselor, dan kepala sekolah. Dalam menyusun kurikulum melibatkan komite sekolah, dan nara sumber, serta pihak lain yang terkait dalam hal ini dunia usaha dan industri Dokumen Kurikulum 2013 yang digunakan SMAN di Bandung disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku dan diketahui komite sekolah dan Dinas Provinsi Jawa Barat. Supervisi sekolah dilakukan oleh pemerintah (pengawas propinsi/kota).

Supervisi kelas dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah (tim yang dibentuk sekolah). Pada kedua SMA di Bandung juga sudah dibentuk Tim Pengembangan Kurikulum yang dibentuk pada rapat dewan guru pada awal tahun ajaran baru. Review kurikulum dilakukan satu kali setiap tahun. Dalam implementasi pembelajaran memungkinkan peserta didik mendapat pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, dan/atau percepatan sesuai dengan potensi, tahap perkembangan, dan kondisi peserta didik dengan tetap memperhatikan keterpaduan pengembangan pribadi peserta didik yang berdimensi ke-Tuhanan, keindividuan, kesosialan, dan moral. Evaluasi pembelajaran adalah evaluasi terhadap proses pembelajaran. Secara sistemik, evaluasi pembelajaran diarahkan pada komponen-komponen sistem pembelajaran, yang mencakup komponen input, yakni perilaku awal (entry behavior) siswa, komponen input instrumental, yakni kemampuan profesional guru/tenaga kependidikan, komponen kurikulum (jurusan, metode, media), komponen administratif (alat, waktu, dana); komponen proses ialah prosedur implementasi pembelajaran; komponen output ialah hasil pembelajaran yang menandai ketercapaian tujuan pembelajaran. Dalam hal ini perhatian hanya ditujukan pada evaluasi terhadap komponen proses dalam kaitannya dengan komponen input instrumental.

3) Evaluasi Implementasi Manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 5 Bandung

Evaluasi implementasi manajemen berbasis sekolah yang terdapat di SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 5 Bandung diwakili dengan adanya sistem Audit. Sistem audit ini dilakukan mulai dari jenjang lembaga hingga unit terkecil untuk

kemudian di dokumentasikan dan dijadikan patokan dalam mengadakan upaya-upaya perbaikan pasca Audit.

Sistem audit menjelaskan tata cara dalam melaksanakan proses audit internal untuk memastikan penerapan Sistem Manajemen berbasis sekolah dilakukan secara konsisten dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan serta mengarah pada perbaikan yang berkesinambungan, sebagaimana sesuai dengan model PDCA yang telah dijelaskan. Prosedur ini meliputi perencanaan audit internal, implementasi audit internal, pembuatan laporan dan kesimpulan audit internal, verifikasi tindakan perbaikan dan pencegahan, tindak lanjut hasil temuan audit internal serta pelaporan hasil audit internal kepada manajemen puncak. Dalam implementasi evaluasi manajemen berbasis sekolah yang dilakukan oleh SMAN di Bandung telah sesuai dengan mekanisme model PDCA dan pedoman mutu ISO 9001:2008. Dalam evaluasi tersebut tidak hanya melibatkan para stakeholders eksternal, yaitu para orang tua, dan perguruan tinggi. Setelah dilakukan evaluasi, hasilnya segera ditindak lanjuti dengan pencegahan dan perbaikan yang berkelanjutan. Satu hal yang dapat diinterpretasikan dari proses evaluasi ini adalah bahwa implementasi evaluasi yang diadakan merupakan tanda adanya kesadaran tentang pentingnya peranan sistem audit dalam manajemen berbasis sekolah secara keseluruhan. Poin penting dari proses evaluasi lainnya adalah adanya executive summary. Executive summary sebagai sebarang dokumentasi ringkas yang dihasilkan dari proses evaluasi ini merupakan bahan acuan untuk perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan dalam menutupi kekurangan dan kelemahan implementasi upaya manajemen berbasis sekolah sebelumnya.

4) Hasil yang Dicapai dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMA

Negeri 2 dan SMA Negeri 5 Bandung

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa hasil yang dicapai oleh SMAN Negeri 2 dan SMA Negeri 5 Bandung adalah terpenuhinya kepuasan stakeholders. Berdasarkan hasil analisis kepuasan di ketiga lokasi penelitian menggambarkan bahwa secara umum stakeholders mengungkapkan perasaan puas atas pelayanan yang diberikan oleh SMA SAMA tersebut. Namun demikian, ada beberapa aspek yang dinilai tidak memuaskan (lebih dari 5%), misalnya pada SMA Negeri 2 Bandung yaitu peserta didik mengatakan tidak puas khususnya aspek sarana prasarana, lingkungan, dan layanan pada staf/karyawan. Sedangkan pada SMA Negeri 5 Bandung Bandung yaitu pada aspek prasarana dan lingkungan.

Pengukuran kepuasan stakeholders tersebut merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila stakeholders merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini terutama sangat penting bagi pelayanan oleh lembaga SMA di Bandung.

Kesimpulan

Perencanaan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan yang di laksanakan dan telah berjalan dengan optimal, hal tersebut dimulai dengan menyusun visi, misi, tujuan, sasaran mutu, dan Rencana Strategi masing-masing lembaga dengan mengacu

pada Standar Nasional Pendidikan. Dalam penyusunannya, kerangka kebijakan ini kemudian mengadopsi strategi manajemen berbasis sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan lembaga dengan melibatkan seluruh stakeholder. Sekolah juga melakukan pelembagaan visi (institutionalized vision). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan telah mengacu pada Renstra dan tanggung jawabnya diserahkan kepada Tim manajemen Mutu. Tim inilah yang mengatur setiap agenda manajemen mutu, mulai dari pengumpulan data hingga evaluasi pada tingkat unit Sekolah Menengah Atas. Evaluasi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 5 Bandung, dengan sistem audit internal dan audit eksternal. Prosedur ini meliputi: Perencanaan audit, implementasi audit, pembuatan laporan dan kesimpulan audit, verifikasi tindakan perbaikan dan pencegahan, tindak lanjut hasil audit, kemudian pelaporan audit kepada manajemen puncak. Evaluasi sasaran mutu di SMA SMA tersebut telah sesuai dengan tahapan model PDCA yaitu (Check) dan PDEI (Evaluate). Hasil yang Dicapai Hasil yang dicapai dari Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan adalah terpenuhinya kepuasan stakeholders. Secara umum stakeholders merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh pihak SMA. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek layanan yang kurang memuaskan, diantaranya yaitu aspek sarana prasarana, lingkungan, dan pelayanan staff TU. ☒

Referensi

- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta : Dirjen Dikdasmen.
- Ketetapan MPR RI Nomor IV/MPR/1999 tentang GBHN (Garis-garis Besar Haluan Negara) 1999-2004 beserta UUD RI 1945. Surabaya: Apollo
- Maryati, M., Wasliman, I., Rostini, D., & Iriantara, Y. (2022). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan. *Indonesian Journal of Learning Education and Counseling*, 4(2), 157-167.
- Moleong, Lexy J. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rostini, D., Yosepty, R., & Dianah, L. (2021). The Implication of School Based Management Towards Head Master Performance in District Level. *Proceedings of the 1st International Conference on Science and Technology in Administration and Management Information*, ICSTIAMI 2019. <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.17-7-2019.2303528>
- Silahasada, A. C., Sauri, S., & Ghoer, H. F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Kabupaten Sumedang. *JIIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 1102-1111.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukmadinata, N.S. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Suryosubroto, B. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 62 Tahun 2013 tentang “Sertifikasi guru dalam rangka penataan dan pemerataan Guru”.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang “Standar Nasional Pendidikan” Pasal 66 ayat (1)
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2013. Jakarta: Sekretariat Negara
- Pratiwi, S. N. (2016). Manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan Kualitas Sekolah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1).
- Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 Tentang “Pemerintahan Daerah”.
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang “Sistem Pendidikan Nasional”
- Usman, A. S. (2014). Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. *JURNAL ILMIAH DIDAKTIKA: Media Ilmiah Pendidikan dan Pengajaran*, 15(1), 13-31.