**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

**2.1. Kajian Pustaka**

**2.1.1. Pengertian Manajemen**

Definisi berdasarkan Wikipedia Kata manajemen mungkin berasal dari [bahasa Italia](http://id.wikipedia.org/wiki/Bahasa_Italia) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berati "tangan". Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia.[Bahasa Prancis](http://id.wikipedia.org/wiki/Bahasa_Prancis) lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*.

Menurut Mulyono (2008:18), manajemen adalah :

*“Merupakan suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.”*

Manajemen dalam organisasi tentunya sangat diperlukan agar dapat terpenuhi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Untuk itu diperlukan rancangan atau formulasi dan implementasi strategi dari organisasi tersebut.

Menurut Henry Fayol dalam Stephen P.Robin (2008:5) Semua manajer melakukan lima fungsi manajemen; mereka merencanakan, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasikan dan mengendalikan.

Sedangkan Syafaruddin (2005: 42) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

 Terry & Rue dalam Onisimus Amtu (2011:2), Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah organisional atau maksud-maksud yang nyata

 Hasibuan (2009:1) menegaskan, manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

 Menurut Hamalik (2006:16), manajemen adalah suatu disiplin ilmu yang memiliki objek study, sistematika, metode, dan pendekatan.

Nawawi (2003:52), Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan ( *actuating*), pengawasan (*controlling*), dan penganggaran ( *budgeting*)

 Sedangkan Tilaar ( 2008), manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan yang mengimplementasikan adanya perencanaan atau rencana pendidikan serta implementasinya, istilanya disebut juga pengelolaan.

Sedangkan menurut Henderson dalam Oong Komar (2006:182),

*“pendidikan memiliki segi sosial dan individual. Pendidikan adalah proses hominisasi dan humanisasi, dimana pendidik memanusiakan anak didik dan anak didik memanusiakan dirinya, karena hakekat pendidikan adalah pengaruh yang diberikan oleh orang yang bertanggungjawab kepada anak agar anak memanusiakan sendiri dalam bentuk kedewasaan.”*

Soebagio Atmodiwirio (2000 : 23 ), manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagi proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Engkoswara (2001:2), menyatakan :

*“Manajemen pendidikan ialah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.”*

Onisimus Amtu (2011:4),Penegertian manajemen berbeda-beda menurut sudut pandang masing-masing orang. Dapat dipahami bahwa manajemen adalah suatu aktivitas dan proses mendayagunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Tabel 2.1. Fungsi-fungsi manajemen

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | G.R. Terry | John F.Mee | Drs.P.Siagian | John.D.Millet |
| 1.2.3.4. | PlanningOrganizingActuatingControlling | PlanningOrganizingMotivatingControlling | PlanningOrganizingMotivatingControllingEvaluating | DirectingFacilitating |

 (Sumber : Onisimus Amtu , 2011:2)

Onisimus Amtu (2011:7),

*“Tabel di atas menunjukan bahwa fungsi-fungsi manajemen dapat dijabarkan menurut kebutuhan organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan. Berbagai pandangan mengenai fungsi dari manajemen cenderung didasarkan baik atas hasil riset maupun pengalaman yang dijumpai dalam mengelola organisasi.”*

**2.1.2 Manajemen Strategis**

* + - 1. **Pengertian Manajemen Strategis**

 Manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen dalam Ismail Solihin ( 2012: 84), Merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial *Strategic management is that set of formulation,managerial and action that determine the long term performance of corporation. It includes strategic formulation, strategy impelementation and evaluation.*

 Pearce dan Robinson dalam Ismail Solihin ( 2012: 84), manajemen strategis adalah sebagai proses perencanaan, pengarahan (*directing*), pengorganisasian dan pengendalian sebagai keputusan dan tindakan strategis dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Hadari Nawawi (2005:148-149), pengertian manajemen strategis ada 4 (empat) yaitu :

Pengertian pertama Manajemen Strategis adalah “*proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan dimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organiasasi, untuk mencapai tujuannya”.*

Dari pengertian tersebut terdapat aspek-aspek yang penting, antara lain :

(a)   Manajemen Strategis merupakan proses pengambilan keputusan.

(b) Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan  dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama   tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya.

(c) Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan   pimpinan puncak (kepala sekolah), sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan   atau kegagalan organisasinya.

(d) Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi (warga sekolah), seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

(e) Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak (kepala sekolah) harus diimplementasikan   oleh seluruh warga sekolah dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategis organisasi.

Pengertian manajemen strategis yang kedua adalah *“usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan”.*  Dari pengertian tersebut terdapat konsep yang secara relatif luas dari pengertian pertama   yang menekankan bahwa “manajemen strategis merupakan usaha manajerial   menumbuhkembangkan kekuatan organisasi”, yang mengharuskan kepala sekolah dengan   atau tanpa bantuan manajer bawahannya (Wakil Kepala Sekolah, Pembina Osis, Kepala Tata Usaha), untuk mengenali aspek-aspek kekuatan organisasi yang sesuai dengan misinya yang harus ditumbuhkembangkan guna mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Untuk setiap peluang atau kesempatan yang terbuka harus dimanfaatkan secara optimal.

Pengertian yang ketiga, Manajemen Strategis adalah *“arus keputusan dan tindakan   yang   mengarah   pada   pengembangan   strategi   yang   efektif   untuk   membantu mencapai tujuan organisasi”.* Pengertian ini menekankan bahwa arus keputusan dari para pimpinan organisasi (Kepala Dinas, Kepala Sekolah) dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategis, sehingga dapat memilih yang paling efektif atau yang paling handal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Pengertian yang  keempat, “manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang   jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional) yang   berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan   Strategis) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.” Pengertian yang cukup   luas ini menunjukkan bahwa Manajemen Strategis merupakan suatu sistem yang sebagai   satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategis dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategis organisasi. Sedang komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur-unsurnya adalah Sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja Internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

 Sedangkan menurut J.David Hunger dan Thomas L.Wheelen dalam Akdon (2007:6), “Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategis, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi”

Pengertian manajemen strategis menurut Fred R. David dalam Akdon (2007:6), Menyatakan :

“manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasaranya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi,pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menetapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.”

Berdasarkan pengertian di atas, manajemen strategis berfokus pada perencanaan strategis organisasi, mengintegrasikan manajemen, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam buku manajemen strategis John A. Pearce dan Richard B. Robinson dalam Ismail Solihin (2012:64) mengatakan : “Manajemen stratejik ( *Strategic management* ) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.”

Hal ini didukung oleh pendapat Nawawi (2003:149) yaitu :

“Manajemen strategi adalah perencanaan besar ( disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak ( keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berintegrasi secara efektif (disebut misi ), dalam usaha menghasilkan sesuatu ( perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan ( disebut strategis), dan berbagai sasaran ( tujuan operasional) organisasi.”

Berdasarkan karakteristik dan komponen Manajemen Strategis sebagai sistem, terlihat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat intensitas dan formalitas pengimplementasiannya di lingkungan organisasi non profit (pendidikan). Beberapa faktor   tersebut antara lain adalah ukuran besarnya organisasi, gaya manajemen dari pimpinan, kompleksitas lingkungan ideologi, sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya termasuk kependudukan, peraturan pemerintah dsb. sebagai tantangan eksternal. Tingkat intensitas dan formalitas itu dipengaruhi juga oleh tantangan internal, antara lain berupa kemampuan menterjemahkan strategi menjadi proses atau rangkaian kegiatan pelaksanaan pekerjaan sebagai pelayanan umum yang efektif, efisien dan berkualitas (dalam bidang pendidikan misalnya menetapkan model/sistem instruksional, sumber – sumber belajar, media pembelajaran dll).

Di samping itu dari pengertian Manajemen Strategis yang terakhir, dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut :

a.       Manajemen Strategis diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategis (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi Perencanaan Operasional   (RENOP), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program-program kerja.

b.      Rencana Strategis berorientasi pada jangkauan masa depan ( 25 – 30 tahun). Sedang Rencana Operasionalnya ditetapkan untuk setiap tahun atau setiap lima tahun.

c.       VISI, MISI, pemilihan strategis yang menghasilkan Strategi Utama (Induk) dan Tujuan   Strategis Organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan   RENSTRA, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan Manajemen Puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.

d.      RENSTRA dijabarkan menjadi RENOP yang antara lain berisi program-program operasional.

e.       Penetapan RENSTRA dan RENOP harus melibatkan Manajemen Puncak (Pimpinan) karena sifatnya sangat mendasar dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi.

f.       Pengimplementasian Strategi dalam program-program untuk mencapai sasarannya masing–masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

* + - 1. **Manfaaat Manajemen Strategis**

Barney dan Hasterly dalam dalam Ismail Solihin ( 2012:67), Strategis yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategis bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif ( *competitive advantage*) bagi perusahaan.

Secara terinci manfaat manajemen strategis bagi organisasi non profit (pendidikan) adalah :

1)   Organisasi pendidikan (sekolah) sebagai organisasi kerja menjadi dinamis, karena RENSTRA dan RENOP harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan kondisi lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama karena pengaruh globalisasi. Dengan kata lain Manajemen Strategis sebagai pengelolaan dan pengendalian yang bekerja secara realistik dalam dinamikanya,  akan selalu terarah pada Tujuan Strategis dan Misi yang realistik pula.

2)   Implementasi Manajemen strategis melalui realiasi RENSTRA dan RENOP berfungsi   sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai   proses yang efektif dan efisien. Dengan demikian berarti Manajemen Strategis mampu menunjang fungsi kontrol, sehingga seluruh proses pencapaian Tujuan Strategis dan perwujudan Visi berlangsung secara terkendali.

3)   Manajemen Strategis diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematik, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan program kerja. Strategi yang dipilih dan   disepakati dapat memperkecil dan bahkan meniadakan perbedaan dan pertentangan   pendapat dalam mewujudkan keunggulan yang terarah pada pencapaian tujuan strategis.

4)  Manajemen Strategis dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi baru serta cara merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan demikian akan memudahkan dalam menyepakati perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan,   sesuai dengan atau tanpa merubah keunggulan yang akan diwujudkan oleh organisasi.

5)   Manajemen Strategis sebagai paradigma baru di lingkungan organisasi pendidikan, dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggungjawab masing – masing. Dengan demikian setiap unit dan atau   satuan kerja akan berusaha mewujudkan keunggulan di bidangnya untuk memperkuat keunggulan organisasi.

6)   Manajemen Strategis di dalam organisasi pendidikan menuntut semua yang terkait untuk ikut berpartisipasi, yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki   (*sense of belonging)*, perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility)*, dan perasaan ikut berpartisipasi *(sense of participation)*. Dengan kata lain manajemen strategis berfungsi pula menyatukan sikap bahwa keberhasilan bukan sekedar untuk menajemen puncak, tetapi merupakan keberhasilan bersama atau untuk keseluruhan organisasi dan bahkan untuk masyarakat yang dilayani.

Berdasarkan uraian tentang keunggulan dan manfaat manajemen strategis di atas   perlu dipahami bahwa pengimplementasiannya di lingkungan organisasi pendidikan bukanlah jaminan kesuksesan. Keberhasilan tergantung pada SDM atau pelaksananya bukan pada Manajemen Strategis sebagai sarana. SDM sebagai pelaksana harus terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan yang terpenting adalah memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral dan/atau etika untuk tidak   menggunakan manajemen strategis demi kepentingan diri sendiri atau kelompok.

Pengimplementasian manajemen strategis melalui RENSTRA di institusi pendidikan harus dapat diukur dan dinilai keunggulanya. Dari pengukuran tersebut dapat ditentukan kegunaan dan manfaat manajemen strategis.

Yoo dan Digma dalam J. Salusu (2008:498) menyimpulkan bahwa manfaat manajemen strategis adalah :

1. Manfaat manajemen strategis mampu memberikan petunjuk bagaimana mengantisipasi masalah-masalah dan peluang di masa yang akan datang;
2. Memungkinkan para karyawan memahami tujuan dan sasaran organisasi secara jelas sehingga mereka mengetahui arah perjalanan orgamisasi;
3. Meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan;
4. Menyediakan informasi kepada para pengambil keputusan yang bermutu;
5. Mempercepat pengambilan keputusan yang bermutu;
6. Bisa menghmat biaya.
	* + 1. **Model manajemen Strategis**

Wheelen dan Hunger dalam Ismail Solihin (2012:78), Mengembangkan model manajemen strategis sebagaimana pada gambar di bawah, menurutnya manajemen strategis terdiri empat tahapan proses.

Broad guidelines for decision making

Plan to achieve the mission and objectives

What Result to accomplish by when

Reason for existence

**Strategy Formulation**

Mission

Objectives

Strategies

Polices

**Environmental Scanning**

**Societal Environment :**

General Forces

**Task Environment :**

Industry Analysis

**Structure :**

Chain of command

**Culture :**

Beliefs, expectations, values

**Resources :**

Assets, skills, competencies, knowledge

External

Internal

Activities needed to accomplish

Sequence of steps needed to do the job

Cost of the programs

**Strategy Formulation**

Mission

Objectives

Strategies

Actual result

**Evaluation and control**

Performance

Gambar 2.1

Model Manajemen Strategis dalam David Hunger dan Thomas Wheelen dalam Ismail Solihin ( 2012:79)

 Robbins dan judge ( 2007:573), pada tahap formulasi strategis ( *strategy formulaton*) perusahaan secara berkala mengkaji kembali misi dan tujuan perusaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan tersebut.

Wheelen dan Hunger (2004:81), Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan dilakukan antara lain dilakukan dengan pendekatan ***organizational analysis*** yang merupakan suatu analisis terhadap berbagai dimensi internal perusahaan dengan tujuan mengidentifikasi dan mengembangkan sumberdaya perusahaan.

Ismail Solihin ( 2012: 82 ), menyatakan :

“tujuan dan strategi perusahaan yang telah dibuat akan dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan kedalam rangkaian kegiatan dalam bentuk program yang terjadwal dengan jelas serta memperoleh alokasi sumber daya yang memadai yang telah dituangkan dalam bentuk anggaran ( *budget*) yang akan mendukung setiap program.”

 Ismail Solihin ( 2012: 83 ), mengungkapkan :

“Evaluasi dan pengendalian ( *Evaluation and control* ) adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efefktif. Pada bagian ini menjelaskan proses penilaian terhadap pelaksanaan strategis apakah telah tercapai hasil yang diharapkan atau tidak dan jika terjadi penyimpangan maka akan ditentukan penyebabnya diikuti dengan tindakan koreksi.”

 Evaluasi dan pengendalian strategi juga merupakan proses dimana aktivitas dan hasil kinerja dimonitor sehingga kinerja sesungguhnya dapat dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Pelaksanaan pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat dan mengevaluasi pencapaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan.

 Berbagai indikator kinerja yang secara langsung berkaitan dengan strategi organisasi bisa digunakan sebagai signal bagi manajemen sekolah untuk menilai efektivitas strategi yang dijalankan. Informasi tersebut akan bermanfaat sebagai umpan balik apakah akan tetap bertahan dengan strategi sekarang atau melakukan penyesuaian pada perencanaan strategi atau perlunya perbaikan pada pelaksanaan strategi.

 Pengukuran kinerja menurut LAN-RI (2004:66) mencakup :

1. Kinerja kegiatan yang merupakan tingkatan pencapaian target ( rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan.
2. Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target ( rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang ditentukan sebagaiamana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja.

**2.1.3. *Total Quality Management* (TQM)**

**2.1.3.1 Pengertian Mutu**

Mutu dalam bahasa asingnya *qualtiy* juga diterjemahkan sebagai kualitas adalah pengukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat berupa; kepandaian, kecerdasan,kecakapan, dan sebagainya ( Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2000). mutu atau kualitas adalah sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan seseorang atau kelompok orang.

 Mutu dalam berbagai sudut pandang (sutrisno atmadi,2009), sebagaimana dipahami bahwa beberapa pakar mutu dunia ternama, seperti Philip B Crosby, Josep M Juran, Taguchi dan W Edward Deming secara umum mendefinisikan peningkatan mutu sebagai upaya mengurangi penyimpangan sasaran.

Philip B Crosby dalam sutrisno atmadi (2009:1) , menurutnya:

“Peningkatan mutu dapat dilakukan dengan melibatkan setiap orang dalam organisasi dengan alur kebijakan *top down* dari pimpinan kepada para pelaksana. Langkah yang dilakukan adalah: mendefinisikan mutu yang sesuai dengan persyaratan, mencegah, menetapkan standard bebas cacat,dan menurunkan biaya kualitas.”

Menurut Josep M Juran dalam sutrisno atmadi (2009:1) , berpendapat bahwa “Apabila hasil produk, barang, maupun jasa berhasil memenuhi kepuasan pelanggan dan bebas cacat. Langkah yang dilakukan adalah perencanaan, pengendalian dan perbaikan.”

Taguchi dalam sutrisno atmadi (2009:2) mendefinisikan: “Bahwa mutu yang ditingkatkan dengan cara mengurangi varian proses dan produk, akan menurunkan biaya yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kerugian yang harus ditanggung oleh konsumen. Langkah yang ditempuh adalah dengan menghindari penyimpangan target untuk mengurangi tingkat kerugian.”

Tom Peters dan Nancy Austin dalam Edward Sallis ( 2011:29), mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.

 Menurut Hadari Nawari (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah

“ manejemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknyai sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum *(public service)* dan pembangunan masyarakat *(community development)*. Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasi pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.”

**2.1.3.2 Pengertian *TQM( Total Quality Management)***

 Sutrisno atmadi (2009:9), Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management (TQM)* dijabarkan sebagai :

” Suatu pendekatan manajemen organisasi yang berazaskan kepada sasaran keberhasilan jangka panjangnya adalah kepuasan penggan dan keuntungan atau *benefit* bagi anggota organisasi dan masyarakat ( karyawan,perusahaan, pemerintah, masyarakat) yang sering disebut sebagai ***stake Holder***. “

 Menurut Cassio seperti yang dikutip oleh Hadari Nawawi (2005 : 127), ia memberi pengertian bahwa :

“*TQM, a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuosly improving organization, include seven broad components :*

1. *A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer’s need an expectations are satisfied consistenly.*
2. *Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company’s managemen philosophy.*
3. *Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of or a company.*
4. *A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.*
5. *A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continous quality improvement.*
6. *An approach to problem solving that is base on continously gathering, evaluating, and acting on facts and data is a systematic manner.*
7. *Recognition of supliers as full partners in quality management process.*

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Hadari Nawawi (2005 : 127) mengemukakan tentang karakteristik TQM sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Memiliki opsesi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim
6. Memperbaiki proses secara kesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan yang terkendali
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

 Di lingkungan organisasi non profit, khususnya pendidikan, penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya, merupakan bagian yang tidak mudah dalam pengimplementasian Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Kesulitan ini disebabkan oleh karena ukuran produktivitasnya tidak sekedar bersifat kuantitatif, misalnya hanya dari jumlah lokal dan gedung sekolah atau laboratorium yang berhasil dibangun, tetapi juga berkenaan dengan aspek kualitas yang menyangkut manfaat dan kemampuan memanfaatkannya.

Secara singkat dapat digambarkan diagram komitmen kualitas dalam Manajemen Mutu Terpadu adalah sebagai berikut :

**TQM**

KOMITMEN PADA KUALITAS

PERBAIKAN KUALITAS SECARA BERKELANJUTAN

SUMBER – SUMBER KUALITAS

FUNGSI – FUNGSI MANAJEMEN : PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN, PELAKSANAAN, PENGANGGARAN, KONTROL

PELAKSANAAN PEKERJAAN SECARA BERKUALITAS

HASIL : PELAYANAN UMUM DAN PEMBANGUNAN FISIK/NON FISIK MEMUASKAN MASYARAKAT

Gambar 2.2 : Komitmen Kualitas dalam TQM Sumber : Hadari Nawawi (2005 : 141)

 Menurut Hadari Nawari (2005 : 47) ukuran produktivitas organisasi bidang pendidikan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. *Produktivitas Internal*, berupa hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah atau prosentase lulusan sekolah, atau jumlah gedung dan lokal yang dibangun sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
2. *Produktivitas Eksternal,* berupa hasil yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, karena bersifat kualitatif yang hanya dapat diketahui setelah melewati tenggang waktu tertentu yang cukup lama.

 Masih menurut Hadari Nawawi (2005 : 47), bagi organisasi pendidikan, adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala – gejala sebagai berikut :

1. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat.
2. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
3. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat
4. Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab – sebabnya.
5. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
6. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
7. Peningkatan ketrampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

 Menurut Hadari Nawawi (2005 : 138 – 141), beberapa di antara sumber – sumber kualitas tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Pucuk Pimpinan (Kepala Sekolah) terhadap kualitas.

Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen yang berorentasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

1. Sistem Informasi Manajemen

Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas, sangat tergantung pada ketersediaan informasi dan data yang akurat, cukup/lengkap dan terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organiasi.

1. Sumberdaya manusia yang potensial

SDM di lingkungan sekolah sebagai aset bersifat kuantitatif dalam arti dapat dihitung jumlahnya. Disamping itu SDM juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.

1. Keterlibatan semua Fungsi

Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnnya, yang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya.

1. Filsafat Perbaikan Kualitas secara Berkesinambungan

Sumber – sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan (kepala sekolah), yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan. Sehubungan dengan itu, realiasi TQM tidak boleh digantungkan pada individu kepala sekolah sebagai sumber kualitas, karena sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda. Dengan kata lain sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan TQM.

 Semua sumber kualitas di lingkungan organisasi pendidikan dapat dilihat manifestasinya melalui dimensi – dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerja sama dengan warga sekolah yang ada dalam lingkungan tersebut. Menurut Hadari Nawawi (2005 : 141), dimensi kualitas yang dimaksud adalah :

1. Dimensi Kerja Organisasi

Kinerja dalam arti unjuk perilaku dalam bekerja yang positif, merupakan gambaran konkrit dari kemampuan mendayagunakan sumber – sumber kualitas, yang berdampak pada keberhasilan mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi (sekolah).

1. Iklim Kerja

Penggunaan sumber – sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan iklim kerja yang kondusif di lingkungan organisasi. Di dalam iklim kerja yang diwarnai kebersamaan akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja, yang saling menghargai dan menghormati pendapat, kreativitas, inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

1. Nilai Tambah

Pendayagunaan sumber – sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara kongkrit terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani (siswa).

1. Kesesuaian dengan Spesifikasi

Pendayagunaan sumber – sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personil untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.

1. Kualitas Pelayanan dan Daya Tahan Hasil Pembangunan

Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber – sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada siswa.

1. Persepsi Masyarakat

Pendayagunaan sumber – sumber kualitas yang sukses di lingkungan organisasi pendidikan dapat diketahui dari persepsi masyarakat (brand image) dalam bentuk citra dan reputasi yang positip mengenai kualitas lulusan baik yang terserap oleh lembaga pendidikan yang lebih tinggi ataupun oleh dunia kerja.

**2.1.3.3 Standar Sekolah Bermutu**

 Standar Mutu Pendidikan di Indonesia ditetapkan dalam suatu Standarisasi Nasional dan dikenal dengan Standar Nasional Pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 1 ayat (1) memberikan pengertian bahwa Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Maka sekolah yang bermutu harus memiliki kriteria Standar Nasional Pendidikan meliputi:

1. **Standar kompetensi lulusan** adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
2. ***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.
3. ***Standar proses*** adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
4. ***Standar pendidik dan tenaga kependidikan*** adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
5. ***Standar sarana dan prasarana*** adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, labolatorium, ruang kerja, tempat bermain, tempat berrekreasi serta sumber belajar lainnya yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
6. ***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 efektifitas penyelenggaraan pendidikan.
7. ***Standar pembiayaan*** adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
8. ***Standar penilaian pendidikan*** adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Selain kedelapan standar nasional pendidikan, menurut Baker yang dikutif menurut Engkoswara (2010 : 310) memaparkan standar sekolah yang bermutu, adalah sebagai berikut:

1. Administrator dan jajarannya serta guru-guru adalah para professional yang handal.
2. Tersedia kurikulum yang luas bagi seluruh siswa
3. Memiliki filosofi yang selalu dikomunikasikan bahwa seluruh anak dapat belajar dengan harapan yang tinggi.
4. Iklim yang baik untuk belajar, aman, bersih mempedulikan dan terorganisasi denagn baik.
5. Suatu sistem penilaian berkelanjutan yang didukung supervisi.
6. Keterlibatan masyarakat yang tinggi
7. Membantu para guru mengembangkan strategi, teknik instruksional dan mendorong kerja sama kelompok.
8. Menyusun jadwal secara terprogram untuk memberikan pelatihan dalam jabatan dan seminar untuk seluruh staf.
9. Pengorganisasian SDM untuk melayani seluruh siswa.
10. Komunikasi dengan orang tua dan menyediakan waktu cukup untuk dialog.
11. Menetapkan dan mengartikulasikan tujuan secara jelas
12. Pelihara staf yang memiliki keseimbangan keterampilan dan kemampuan dan ketahui kekuatan dan kapabilitas khusus dari staff.
13. Bekerja untuk memelihara moril tinggi yang berkontribusi terhadap stabilitas organisasi dan membatasi tingkat turn-over (perputan guru)
14. Bekerja keras untuk memelihara ukuran kelas sesuai dengan mata pelajaran dan tingkatan kelas siswa sesuai dengan aturan yang ada.
15. Kembangkan dengan staf dan orang tua kebijakan sekolah dalam disiplin, penilaian, kehadiran, pengujian, promosi dan ingatan.
16. Kerja sama guru dan orang tua untuk menyediakan dukungan pelayanan dalam pemecahan permasalahan siswa.
17. Memelihara hubungan baik dengan pemerintah daerah.
	* + 1. **Strategi Peningkatan Sekolah Bermutu**

Menurut Terry sebagaimana dikutip oleh Mulyono (2008 : 16) mengemukakan bahwa : “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya - sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Rohiat (2009 : 22-23), Manajemen sekolah adalah pengorganisasian unsur – unsur Pendidikan disekolah untuk mencapai tujuan Pendidikan.

Adapun ruang lingkup manajemen sekolah antara lain :

Manajemen Kurikulum/pengajaran

Kurikulum di sekolah merupakan penentu utama kegiatan sekolah. Kurikulum yang dirumuskan harus sesuai dengan filsafat dan cita-cita bangsa, perkembangan siswa, tuntutan, dan kemajuan masyarakat. Arti kurikulum secara sempit adalah sejumlah mata pelajaran yang diberikan di sekolah. Secara luas, kurikulum berarti semua pengalaman belajar yang diberikan sekolah pada siswa selama mereka mengikuti pendidikan di sekolah. Manajemen kurikulum membicarakan pengorganisasian sumber-sumber yang ada di sekolah sehingga kegiatan manajemen kurikulum ini dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Dalam merumuskan tujuan pendidikan, setidaknya mempertimbangkan empat fungsi dasar dalam pendidikan, yaitu :

1. Pengembangan individu yang meliputi aspek-aspek hidup pribadi, etis, estetis, emosional, fisis.
2. Pengembangan cara berpikir dan teknik penyelidikan berkenaan dengan kecerdasan yang terlatih.
3. Pemindahan warisan budaya, menyangkut nilai-nilai psikis dan moral bangsa.
4. Pemenuhan kebutuhan sosial yang vital yang menyumbang pada kesejahteraan ekonomi, sosial, politik, dan lapangan kerja.

Manajemen Peserta didik

Rohiat (2009 : 25), menyatakan : “ Manajemen kesiswaan merupakan kegiatan yang bersangkutan dengan masalah kesiswaan di sekolah. Tujuan manajemen kesiswaan adalah menata proses kesiswaan mulai dari proses perekrutan, mengikuti pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen kesiswaan meliputi: perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, dan kelulusan. Dalam penerimaan siswa baru, terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan, seperti: “penetapan daya tampung, penetapan persyaratan siswa yang akan diterima, dan pembentukan panitia dalam penerimaan siswa baru”.

Sedangkan Rohiat (2009 : 26), pembinaan siswa merupakan pemberian pelayanan kepada siswa di sekolah baik pada jam sekolah atau di luar jam pelajaran sekolah. Pembinaan yang dilakukan kepada siswa adalah agar siswa menyadari posisi dirinya sebagai pelajar dan dapat menyadari tugasnya secara baik. Beberapa hal yang dilakukan dalam pembinaan siswa, diantaranya: “memberikan orientasi pada siswa baru, mencatat kehadiran siswa, mencatat prestasi dan kegiatan siswa, membina disiplin siswa, dan membina siswa yang tamat belajar”

Manajemen Ketenagaan/kepegawaian

Rohiat (2009 : 27), Ketenagaan di sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah menuntut kemampuan dalam manajemen personil yang memadai karena telah menjadi tuntutan bahwa kepala sekolah harus ikut memikul tanggung jawab untuk keberhasilan atau kegagalan anggota sekolah. Kesanggupan manajemen yang dituntut, meliputi: “memperoleh dan memilih anggota yang cakap, membantu anggota menyesuaikan diri pada tugas-tugas barunya, menggunakan anggota dengan lebih epektif, dan menciptakan kesempatan untuk perkembangan anggotanya secara berkesinambungan “.

Manajemen keuangan

Rohiat (2009 : 28), Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan dan pertanggung jawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertib administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah dan menjabat sebagai otorisator berfungsi sebagai orang yang bisa memerintahkan pembayaran. Sedangkan bendaharawan sekolah bertugas sebagai ordonator yang bisa melakukan pengujian atas pembayaran.

Manajemen Perlengkapan/sarana-prasarana

Rohiat (2009 : 26), Manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua benda yang bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar secara langsung maupun tidak langsung. Manajemen sarana dan prasarana merupakan keseluruhan proses rencana pengadaan, pendayagunaan, dan pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan epektif dan efisien. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana itu dapat meliputi: “perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, penginvestasian, pemeliharaan, dan penghapusan sarana dan prasarana pendidikan” .

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat

Rohiat (2009 : 28), Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik untuk menjaga kelestarian dan kemajuan masyarakat itu sendiri. Pelaksanaan sekolah bertujuan untuk menjaga kelestarian nilai positif masyarakat, dengan harapan sekolah dapat mewariskan nilai positif masyarakat dengan baik dan benar. “Sekolah juga berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*), di mana sekolah dapat mengadakan perubahan nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan masyarakat dalam kemajuan dan pembangunan”.

Manajemen layanan khusus

Rohiat (2009 : 28), Manajemen layanan khusus dilakukan dengan tujuan mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Keberhasilan belajar tersebut di antaranya harus ditunjang dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan konseling, dan kantin sekolah.

Manajemen layanan khusus merupakan usaha yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses belajar mengajar di kelas, tetapi secara khusus diberikan atau ditangani oleh kepala sekolah kepada para siswa agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Tata kelola pendidikan, sebagaimana tertuang dalam permendiknas nomor 19 tahun 2007 meliputi:

1. Perencanaan program

Perencanaan program yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pendidikan harus mencerminkan adanya visi, misi, tujuan dan rencana kerja.

Perencanan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya ( termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk aalisis SWOT ( *Strengths, Weakness, Opportunities, Treats).* Dengan menggunakan manajemen strategis, akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

Komponen pertama adalah Perencanaan Strategis dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategis organisasi.

Setiap sekolah memiliki visi yang berisi tentang :

* + - * 1. Wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah.
1. Pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan di bawa.
2. Gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

 Visi sekolah harus mengacu kebijakan pendidikan nasional tetapi sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang dilayani. Oleh karena itu, visi suatu sekolah tak harus sama dengan sekolah lainsepanjang tidak keluar dari ketentuan nasional yaitu tujuan pendidikan nasional. Visi sebaiknya dilengkapi dengan indikator sebagai penjelasan apa yang dimaksudkan oleh visi tersebut agar tidak menimbulkan aneka tafsir. Misalnya Unggul dalam prestasi berdasarkan iman dan taqwa.

 Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan aspirasi semua warga sekolah yang terkait. Misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya. Contoh Visi sekolah Unggul dalam prestasi berdasarkan iman dan taqwa dapat merumuskan misi sebagai berikut :

1. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, bagi siswa sesuai potensi masing- masing.
2. Menumbuhkan semangat keunggulan kepada seluruh warga sekolah.
Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal.
3. Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yanga dianut dan juga budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.

 Tujuannya adalah apa yang akan dicapai dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan kapan tujuan tersebut akan dicapai. Tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah ditetapkan.

Sedang komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur-unsurnya adalah Sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja Internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Secara Spesipik LAN mengidentifikasikan hal-hal yang harus diperhatikan dalam Rencana Strategis yaitu :

1. Menentukan Visi, Misi, Tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat dipergunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi.
2. Mengenali lingkungan dimana organisasi kita berada
3. Melakukan analisis yang bermanfaat dalam *postioning* organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuanya.
4. Pelaksanaan rencana kerja

 Sejalan dengan visi, misi, tujuan dan rencana kerja maka dirumuskan pola pelaksanaan kerja yang paling tidak dirumuskan kedalam pedoman dasar, struktur organisasi, pelaksanaan kegiatan, bidang kesiswaan, bidang kurikulum, dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana pendidikan, serta keuangan dan rencana anggaran.

 Rencana dan Program Sekolah, rencana harus menjelaskan secara detail aspek-aspek yang ingin dicapai, kegiatan yang harus dilakukan siapa, kapan dan dimana dilaksanakan, serta biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Program adalah bentuk dukumen untuk menggambarkan langkah dalam mewujudkan keterpaduan dalam pelaksanaan.

 Implementasi Rencana dan Program Sekolah, dalam kaitannya dengan implementasi Rencana dan Program sekolah kepala sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumberdaya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin semata-mata untuk kualitas pembelajaran.

1. Pengawasan dan evaluasi

 Pengawasan didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan yang disusun secara objektif, bertanggung jawab, dan berkelanjutan. Pengawasan pengelolaan sekolah meliputi pemantauan, supervisi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan.

 Evaluasi Pelaksanaan, sekolah harus melakukan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek ( akhir semester ), jangka menengah ( satu tahun ), jangka panjang uantuk mengetahui seberapa jauh program sekolah memenuhi tuntutan pasar. Hasil evaluasi dibuat laporan meliputi laporan teknis yang menyangkut program pelaksanaan dan hasil MBS dan laporan keuangan tentang penggunaan uang serta pertanggungjawabannya.

 Sasaran Baru, hasil evaluasi untuk menentukan sasaran baru untuk tahun yang akan datang. Setelah sasaran baru ditetapkan, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing fungsi dalam sekolah. Sekolah melakukan evaluasi diri terhadap kinerja sekoalah dengan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan. Evaluasi sekolah dilaksanakan secara periodik berdasar pada data dan informasi yang sahih.

 Sekolah melakukan evaluasi dan pengembangan KTSP dilaksanakan secara komprehensif dan fleksibel, berkala, integrative dan monolitik serta menyeluruh dengan melibatkan dewan sekolah, dewan pendidik, pemakai lulusan dan alumni.

 Sekolah mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, dan sekolah menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk mengikuti akreditasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Evaluasi dan pengendalian adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efefktif. Pada bagian ini menjelaskan proses penilaian terhadap pelaksanaan strategis apakah telah tercapai hasil yang diharapkan atau tidak dan jika terjadi penyimpangan maka akan ditentukan penyebabnya diikuti dengan tindakan koreksi.

Evaluasi dan pengendalian strategi juga merupakan proses dimana aktivitas dan hasil kinerja dimonitor sehingga kinerja sesungguhnya dapat dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Pelaksanaan pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat dan mengevaluasi pencapaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan.

1. Kepemimpinan sekolah

 Sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah dan dibantu oleh wakil kepala sekolah.

5. Sistem informasi manajemen

 Sekolah mengelola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah salah satu strategi yang diterapkan di Indonesia sebagai standar dalam  mengembangkan keunggulan  pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam USPN Nomor 20 tahun 2003 pada pasal 51 ayat 1 bahwa pengelolaan satuan pendidikan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

MBS merupakan model aplikasi manajemen institusional yang mengintegrasikan  seluruh sumber  internal dan eksternal  dengan lebih menekankan pada pentingnya menetapkan kebijakan melalui  perluasan otonomi sekolah.  Sasarannya adalah mengarahkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan. Spesifikasinya berkenaan dengan visi, misi, dan tujuan yang dikemas dalam pengembangan kebijakan dan perencanaan (Wikipedia, 2009).

Menurut Thomas Wheelen dan J. David Hunger (1995 : 78):

“Empat langkah utama dalam menerapkan perencanaan strategis yaitu (1) **memindai lingkungan** internal dan eksternal (2) **merumuskan strategi** yang meliputi perumusan visi-misi, tujuan organisasi, strategi, dan kebijakan (3) **implementasi** strategi meliputi penyusunan progaram, penyusunan anggaran, dan penetapan prosedur (4) **mengontrol dan mengevaluasi** kinerja.”

MBS merupakan salah satu strategis meningkatkan keunggulan sekolah dalam mencapai tujuan melalui usaha mengintegrasikan seluruh kekuatan internal dan eksternal. Pengintegrasian sumber daya dilakukan sejak tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada evaluasi atau kontrol. Strategi penerapannya dikembangkan dengan didasari asas keterbukaan informasi atau transparansi, meningkatkan partisipasi, kolaborasi, dan akuntabilitas.

Tantangan praktisnya adalah bagaimana sekolah meningkatkan efektivitas kinerja secara kolaboratif  melalui pembagian tugas yang jelas antara sekolah dan orang tua siswa yang didukung dengan sistem distribusi informasi, menghimpun informasi dan memilih banyak alternatif gagasan dari banyak pihak untuk mengembangkan mutu kebijakan melalui keputusan bersama.  Pelaksanaannya selalu berlandaskan  usaha meningkatkan partisipasi dan kolaborasi pada perencanaan, pelaksanaan kegiatan sehari-hari, meningkatkan penjaminan mutu sehingga pelayanan sekolah dapat memenuhi kepuasan konsumen.

Dalam menunjang keberhasilannya, MBS memerlukan banyak waktu dan tenaga yang diperlukan pihak eksternal untuk terlibat dalam banyak aktivitas sekolah.  Hal ini menjadi salah satu kendala. Tingkat pemahaman orang tua tentang bagaimana seharusnya berperan juga menjadi kendala lain sehingga partisipasi dan kolaborasi orang tua sulit diwujudkan. Karena itu, pada tahap awal penerapan MBS di Indonesia lebih berkonsentrasi pada bagaimana orang tua berpartisipasi secara finansial dibandingkan pada aspek eduktif.

MBS bertujuan untuk meningkatkan keunggulan sekolah melalui pengambilan keputusan bersama. Fokus kajiannya adalah bagaimana memberikan pelayanan belajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa,  memenuhi kriteria yang sesuai dengan harapan orang tua siswa serta harapan sekolah dalam membangun keunggulan kompetitif dengan sekolah sejenis.

Kejelasan tujuan merupakan prasyarat efektifnya sekolah. Kriteria mutu  yang digambarkan dengan sejumlah kriteria pencapaian tujuan dengan indikator yang jelas menjadi bagian penting yang perlu sekolah rumuskan.

Keuntungan dengan memperjelas indikator dan kriteria mutu pada pencaian tujuan akan memandu sekolah memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengukur pencapaian kinerja.

Tujuan MBS adalah meningkatkan mutu keputusan untuk mencapai tujuan. Oleh karena, dalam pelaksanaan MBS memerlukan tujuan yang hendak dicapai secara jelas, jelas  indikatornya, jelas kriteria pencapaiannya agar keputusan lebih terarah.

Lebih dari itu dengan proses pengambilan keputusan bersama harus sesuai dengan kepentingan siswa belajar.  Dilihat dari sisi standardisasi, maka penerapan MBS berarti meningkatkan standar kinerja belajar siswa  melalu pengambilan keputusan bersama, meningkatkan partisipasi dalam pelaksanaan kegiatan, dan meningkatkan kontrol dan evaluasi agar lebih akuntabel.  Menyepakati profil hasil belajar yang diharapkan bersama merupakan dasar penting dalam melaksanakan MBS.

Partisipasi seluruh pemangku kepentingan berarti meningkatkan daya dukung bersama untuk meningkatkan mutu lulusan melalui peningkatan mutu pelayanan belajar dengan standar yang sesuai dengan harapan orang tua siswa yang ditetapkan menjadi target sekolah.

Keuntungan dengan memperjelas indikator dan kriteria mutu pada pencapaian tujuan akan memandu sekolah memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengukur pencapaian kinerja.

Tujuan MBS adalah mengambil keputusan bersama untuk memperjelas tujuan, indikator, dan kriteria mutu yang ditetapkan sehingga  memiliki keunggulan yang kompetitif karena keputusan akan sesuai dengan kebutuhan pengembangan potensi dan prestasi siswa pada tingkat satuan pendidikan.

Dengan demikian partisipasi orang tua siswa dalam bentuk biaya merupakan bagian dari peningkatan standar mutu pengelolaan sekolah, yang lebih penting dari itu ialah bagaimana orang tua berperan dalam meningkatkan potensi peserta didik agar menjadi lulusan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan harapan bersama.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah, peran kepala sekolah sangat berpengaruh dalam peningkatan dan kemajuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakan guru, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja / berperan serta guna mecapai tujuan yang ditetapkan.

Antara kepemimpinannya dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan menjiwai manajer dalam melaksanakan tugasnya. Tugas kepala sekolah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, artinya educator (pendidikan), manager, administrator, supervisor, leader (pemimpin), inovator (pencipta), dan motivator (pendorong). Dalam melaksanakan ketujuh tugas itulah kepemimpinan akan ditetapkan. Dengan kata lain, kepeminpinan harus terpadu dalam pelaksanaan ketujuh tugas tersebut.

Sejalan dengan implementasi konsep MBS, maka semakin penting peran kepala sekolah sebagai manajer (pengelola) Pendidikan disatuan sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah.Sebagai seorang manajer aktifitasnya harus melakukan manajemen (mengelola) sekolah yang berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan.

Oleh karena itu, peran kepala sekolah sebagai manajer mempunyai tugas dan kewjiban sebagai berikut:

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, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah;
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu yang diharapkan.

Kepala sekolah adalah penghubung terpenting dalam jaringan itu untuk memastikan efektivitas sekolah., kepala sekolah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan itu.

Dalam kenyataannya, banyak diantaranya yang tadinya berkinerja sangat bagus sebagai guru, menjadi tumpul setelah menjadi kepala sekolah. Karenanya, orang-orang seperti ini telah mencapai puncak inkompetensinya dan akan tetap disitu sampai pensiun.

Para kepala sekolah perlu memperoleh persiapan dan pelatihan, untuk mengelola sekolahnya secara efektif dan ini mcrupakan kebutuhan yang mendesak di negara sedang berkembang seperti di Indonesia ini.

Hal ini dimaksudkan untuk membantu kepala sekolah merefleksikan realitas situasi di Indonesia, yang peranannya kepala sekolah semakin rumit, cara ini dirancang untuk lebih menyadarkan kepala sekolah tentang perlunya upaya terus menerus untuk mengembangkan diri agar dapat menjadi kepala sekolah yang efektif. Hal ini perlu ditularkan pada staf sekolah, agar pengembangan diri ini mengelembaga di sekolah yang bersangkutan.

Fungsi Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

1. Sebagai administrator, mengelola adiministrasi sekolah, dalam hal menyusun program tahunan (RAPBS), serta hal hal yang berkaitan dengan sekolah.
2. Sebagai komunikator. Kepala sekolah memberikan pengarahan pembinaan para guru.
3. Sebagai motivator. Kepala sekolah hendaknya dapat membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja pada guru, dengan memberikan gagasan gagasan yang baik bagi penyampaian KBM.
4. Sebagai inovator. Kepala sekolah hendaknya memiliki prakarsa atau gagasan perbaikan dalam pembaharuan pendidikan dan mendorong guru untuk melakukan hal yang berkaitan dengan pelajaran.
5. Sebagai fasilitator. Kepala sekolah harus mampu mengusahakan pengadaan alat/sarana sekolah, seperti meubelair dan sebagainya.
6. Sebagai dinamisator. Kepala sekolah harus mampu sebagai pengerak dalam pencapaian tujuan sekolah.
7. Sebagai transformator. Kepala sekolah sebagai alat penyampai nilai nilai pada gurunya.
8. Sebagai stimulator. Kepala sekolah harus mampu sebagai perangsang pemicu semangat kerja kepada guru.
9. Kepala sekolah sebagai pelaksana dan pengemban kurikulum.
10. Kepala sekolah sebagai pembimbing. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan profesi guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang tugas dan kewajibannya adalah mengarahkan bawahan kepada suatu komitmen dalam pelaksanaan tugas.Dengan demikian bahwa kepala sekolah harus senantiasa mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Hal ini bisa kita kaji gagasan dari Ki Hajar Dewantara sebagai berikut :

* 1. Ing ngarso mangun karsa, artinya seorang pemimpin hendaknya menjadi panutan (contoh ) bagi bawahan.
	2. Ing Madya mangun karsa, artinya pemimpin ikut kegiatan menggugah semangat anak buahnya.
	3. Tut Wuri Handayani, artinya pemimpin berupaya memberikan dorongan dari belakang.

Bagi orang Islam kepemimpinan Rassulullah wajar dijadikan landasan filosofis, dimana kepemimpinan beliau sangat mengedepankan contoh contoh perbuatan yang baik.Dengan demikian bagi seorang pemimpin yang dapat memberikan contoh nanti tidak aka sulit mengarahkan bawahan kearah yang diharapkan.

Dalam pelaksanaannya keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh hal hal sebagai berikut :

* 1. Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan pribadi percaya diri, berani, bersemangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial.
	2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, siswa dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
	3. Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait.
	4. Keterampilan profisional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu :
	5. Keterampilan teknis, misalnya penyusun jadwal pelajaran mengsupervisi pengajaran, memimpin rapat dan dan seterusnya.
	6. Keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, mendorong guru dan seterusnya
	7. Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.

Penerapan MBS sebagai salah satu model manajemen strategis dalam sistem pengelolaan pendidikan dengan tujuan untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan yang berstandar maka terdapat beberapa langkah strategis yang perlu sekolah lakukan:

1. Merumuskan dan menyepakati standar lulusan yang diharapkan bersama dengan indikator dan target yang jelas yang merujuk pada standar nasional pendidikan.
2. Menetapkan strategi yang akan sekolah terapkan untuk menghasilkan lulusan yang diharapkan dan relevansinya dengan peningkatan kebutuhan kurikulum, kompetensi  pendidik, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dan pembiayaan.
3. Meningkatan daya dukung informasi dengan cara memindai kekuatan, kelemahan lingkungan internal serta memindai peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Penyediaan informasi yang tepat dan terpercaya merupakan bagian penting dalam menunjang sukses pengambilan keputusan.
4. Meningkatkan efektivitas komunikasi pihak internal dan  eksternal sekolah dalam upaya meningkatkan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta dalam membangun dan mengembangkan kerja sama memberikan pelayanan pendidikan secara optimal kepada  siswa.
5. Meningkatkan daya kolaborasi sekolah dalam menerapkan keputusan bersama ini sebagai bagian dari upaya melibatkan seluruh warga sekolah agar memiliki daya partisipasi yang kuat untuk mengubah kebijakan menjadi aksi.

Dalam upaya peningkatan mutu MBS sekolah perlu meningkatkan standar pengelolaan untuk mendapatkan (1) visi dan misi sekolah yang diputuskan bersama. (2) menetapkan tujuan terutama merumuskan indikator dan target mutu lulusan (3) menetapkan strategi yang melibatkan semua pihak untuk mewujudkan tujuan yang sekolah harapkan yang berporos pada meningkatkan mutu lulusan (4) Menetapkan kebijakan dan program peningkatan mutu lulusan dengan menerapkan delapan standar nasional pendidikan sebagai rujukan mutu termasuk di dalamnya penetapan anggaran untuk menyediakan akses dan kecukupan standar serta menetapkan keunggulan yang mungkin sekolah wujudkan. Sekolah yang efektif memiliki dokumen program yang telah disepakati bersama  dan semua pihak yang terlibat memahami tugas masing-masing.

1. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan program sesuai dengan standar, melaksanakan anggaran sesuai dengan yang disepakati, memanfaatkan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien, dan memastikan bahwa seluruh tahap kegiatan yang dilaksanakan seusai dengan rencana.
2. Sekolah memastikan bahwa proses penyelenggaraan sekolah mengarah pada tercapainya tujuan dengan indikator dan target yang telah ditetapkan bersama. Sekolah juga melakukan studi bersama yang melibatkan seluruh unsur yang bertanggung jawab untuk meningkatkan penjaminan bahwa penyelenggaraan sekolah mencapai target yang diharapkan. Fokus utama penjaminan mutu adalah terselenggaranya pembelajaran dan pengelolaan secara efektif.
3. Melaksanakan kontrol sesuai dengan hasil kesepakatan bersama dan mengolah hasil evaluasi sebagai bahan perbaikan selanjutnya.

Untuk mendukung efektifnya empat tahap kegiatan itu perlu memperhatikan dengan sungguh-sungguh tentang beberapa hal berikut :

1. Mendeskripsikan lulusan dengan indikator yang jelas yang diikuti dengan indentifikasi kebutuhan kurikulum, kompetensi pendidik, sarana, biaya, dan sistem pengelolaan.
2. Meningkatkan keberdayaan sekolah dalam mengembangkan sistem informasi sebagai bahan pengambilan keputusan.
3. Menyediakan  infomasi yang perlu dipahami oleh seluruh anggota komunitas agar tiap orang dipastikan dapat melaksanakan tugasnya secara optimal.
4. Meningkatkan kegiatan sosialisasi program sehingga semua pihak dipastikan mendapatkan informasi secara transparan dan akuntabel.
5. Meningkatkan kekerapan dan kedalaman  komunikasi baik secara langsung maupun komunikasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi.
6. Mengembangkan tim pengembang mutu yang akan mengimplementasikan kegiatan yang melibatkan pihak internal dan eksternal.
7. Mempersiapkan instrumen pengukuran pencapaian kinerja baik terhadap proses maupun hasil dengan indikator yang transparan sehingga semua pihak memahami betul ukuran keberhasilan yang disepakati.
8. Melaksanakan pertemuan mengembangakan  rencana kegiatan, evaluasi kegiatan, dan evaluasi hasil.
9. Menyusun pertanggung jawaban program secara transparan dan akuntabel.

**2.1.4. Evaluasi Program**

**2.1.4.1. Pengertian Evaluasi Program**

Menurut Joan L. Herman (Farida, 2000:9)

”program ialah segala sesuatu yang coba dilakukan seseorang dengan harapan akan mendatangkan hasil atau pengaruh.”  Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto (2005:291) ”program adalah kegiatan yang direncanakan secara seksama.” Bisa kita simpulkan bahwa program merupakan kumpulan kegiatan-kegiatan nyata, sistematis, dan terpadu yang dilakukan oleh perorangan, satu instansi, beberapa instansi, atau pun dalam rangka kerja sama masyarakat atau yang merupakan pastisipasi aktif masyarakat guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Itu berarti, pelaksanaan program atau aktivitas merupakan segala sesuatu yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah atau lembaga non pemerintah dalam rangka merealisasikan program kerja operasionalnya. Aktivitas merupakan cerminan strategi kongkret organisasi untuk diimplementasikan dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran.  Aktivitas menjadi jantung keseharian organisasi dan menjadikan organisasi tetap hidup. Tanpa penentuan aktivitas yang jelas akan mengakibatkan banyak tenaga yang tidak terpakai.

Dalam konteks pelaksanaan program, kriteria yang dimaksud adalah kriteria keberhasilan pelaksanaan program dan hal yang dapat dinilai, dapat berupa dampak atau hasil yang dicapai atau prosesnya itu sendiri. Ada beberapa konsep yang terkandung dalam pernyataan ini, yaitu efektivitas yang merupakan rasio antara *input-*nya dan konsep efisien yang merupakan taraf pendayagunaan *input* untuk menghasilkan *out put* melalui suatu proses.

Suchman dalam Suharsimi dan Cepi( 2004:1), memandang bahwa :

”evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuannya.” Berkaitan dengan evaluasi pendidikan menurut Ralph Tyler bahwa definisi ”evaluasi ialah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai.”

sutrisno atmadi (2009:27), agar kita bisa mengetahui apakah yang kita kerjakan sudah sesuai dengan yang apa kita harapkan, kita bandingkan kondisi sebelum perbaikan dengan keadaan sesudah dilakukan perbaikan. Apabila secara sigifikan terjadi penyimpangan terhdap target, maka harus ditelusuri kembali bagaimana akurasi rencana perbaikan dan targetnya, bagaimana kesimpulan penyebab masalahnya dan bagaimana ketepatan penentuan tema atau judulnya. Sebaliknya jika target tercapai, maka harus dianalisa kemungkinan adanya dampak ikutan yang ditimbulkan. Jika terjadi dampak positif, maka harus dipertahankan stabilitasnya dan dibuatkan dokumen tentang hal-hal terkait. Jika terjadi dampak negatif, maka harus dieliminasi dan diamati agar tidak menjadi awal permasalahan baru.

Adapun standar dalam menilai evaluasi menurut Daniel Stufflebeam dalam Farida (2000:3), yaitu ;

”(a) *utility* (bermanfaat dan praktis), (b) *accuracy* (secara teknik tepat), (c) *feasibility* (realistik dan teliti), (d) *propriety* (dilakukan dengan legal dan etik).” Ini hanyalah kriteria umum. Sebenarnya evaluasi yang baik adalah yang memberi dampak yang positif pada perkembangan program. Secara implisit dalam pengertian ini terkadang adanya kriteria yang digunakan untuk menentukan nilai (*worth*) dan adanya hal yang dinilai. Dengan kata lain, evaluasi merupakan pencarian suatu yang berharga dari sesuatu. Termasuk di dalamnya mencari informasi yang bermanfaat untuk menilai keberadaan suatu program, yang diproduksi, mempunyai prosedur, tujuan atau alternatif pendekatan program dan digunakan untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan. Jadi evaluasi merupakan kegiatan pemberian nilai atas suatu fenomena di dalamnya terkandung pertimbangan nilai (*value judgment*) tertentu. Evaluator dapat menetapkan tujuan utama evaluasi. Apakah akan menjajagi atau mengukur efektifitas program atau efesiensi. Dalam melakukan evaluasi, evaluator sebaiknya terlebih dahulu menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan. Penentuan langkah-langkah evaluasi diperlukan dengan tujuan bahwa hasil evaluasi yang diperoleh dapat akurat, sehingga dalam menentukan kebijakan selanjutnya dapat tepat. Evaluasi, dari awal kemunculannya sampai dengan saat ini terus mengalami perkembangan. Evaluasi merupakan istilah baru dalam kajian keilmuan yang telah berkembang menjadi disiplin ilmu sendiri. Walaupun demikian, bidang kajian evaluasi ternyata telah banyak memberikan manfaat dan kontribusinya didalam memberikan informasi maupun data, khususnya mengenai pelaksanan suatu program tertentu yang pada gilirannya akan menghasilkan rekomendasi dan digunakan oleh pelaksana program tersebut untuk menentukan keputusan, apakah program tersebut dihentikan, dilanjutkan, atau ditingkatkan lebih baik lagi. Dan saat ini, evaluasi telah berkembang menjadi tren baru sebagai disiplin ilmu baru dan sering digunakan oleh hampir  semua bidang dalam suatu program tertentu seperti,evaluasi program training pada sebuah perusahaan, evaluasi program pembelajaran dalam pendidikan, maupun evalausi kinerja para pegawai negeri sipil pada sebuah instansi tertentu. Dalam implementasinya ternyata evaluasi dapat berbeda satu sama lain, hal ini tergantung dari maksud dan tujuan dari evaluasi tersebut dilaksanakan. Seperti evaluasi program pembelajaran tidak akan sama dengan evaluasi kinerja pegawai. Evaluasi program pembelajaran dilakukan dengan dituan untuk melihat sejauh mana hasil belajar telah tercapai dengan optimal sesuai dengan target dan tujuan pembelajaran itu sediri. Sedangkan evaluasi kinerja pegawai dilakukan dengan tujuan untuk melihat kualitas, loyalitas, atau motivasi kerja pegawai, sehingga akan menentukan hasil produksi. Dengan adanya perbedaan tersebut lahirlah beberapa model evaluasi yang dapat menjadi pertimbangan evaluator dalam melakukan evaluasi. Dari beberapa model evaluasi yang ada, penulis hanya akan membahas model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam.

Model evaluasi ini dikembangkan oleh Daniel Stuffleabem, dkk (1967) di Ohio State University dalam Suharsimi A dan Cepi saprudin AJ ( 2010:45) menyatakan :

“Model evaluasi ini pada awalnya digunakan untuk mengevaluasi ESEA (*the Elementary and Secondary Education Act*). CIPP merupakan singkatan dari, *context evaluation* : evaluasi terhadap konteks, *input evaluation* : evaluasi terhadap masukan, *process evaluation* : evaluasi terhadap proses, dan *product evaluation* : evaluasi terhadap hasil. Keempat singkatan dari CIPP tersebut itulah yang menjadi komponen evaluasi. “

Teori-teori yang dikaji berasal dari para ahli yang mendalami bidang: 1) evaluasi pendidikan dalam hal ini model evaluasi *context, input, process,* dan *product* (CIPP), (2) konsep manajemen pendidikan dalam administrasi pendidikan dan (3) konsep pendidikan multikultural. Ketiga kajian di atas dikaji secara teoretik maupun praktis.

**2.1.4.2. Model Evaluasi CIPP**

Keempat jenis evaluasi tersebut bisa digunakan secara bersama-sama ataupun berseri. Hasan (2008:215-16) menyebutkan bahwa :

keempat evaluasi ini merupakan suatu rangkaian keutuhan. Tetapi seperti dikemukakan oleh Stufflebeam, dalam pelaksanaan seorang evaluator dapat saja hanya melakukan satu jenis atau kombinasi dari dua atau lebih jenis evaluasi itu. Artinya seorang evaluator tidak selalu hams menggunakan keempatnya. Walaupun dianjurkan demikian, karena model ini dikembangkan berdasarkan suatu pandangan tentang program pengelolaan pendidikan multikultural dalam dimensinya yang utuh, maka pelaksanaan keempat jenis evaluasi model ini merupakan hal yang diharapkan. Lagipula, kekuatan model sebetulnya terletak dari rangkaian kegiatan keempat jenis evaluasi itu.

Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar ( 2008:45),

Model evaluasi ini merupakan model yang paling banyak dikenal dan diterapkan oleh para evaluator. Model CIPP ini dikembangkan oleh Stufflebeam dan kawan-kawan (1967) di Ohio State University. CIPP yang merupakan sebuah singkatan dari huruf awal empat buah kata, yaitu

*Context evaluation* : evaluasi terhadap konteks

*Input evaluation* : evaluasi terhadap masukan

*Process evaluation* : evaluasi terhadap proses

*Product evaluation* : evaluasi terhadap hasil

Keempat kata yang disebutkan dalam singkatan CIPP tersebut merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain, model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem.

Gilbert sax (1980) dalam Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar ( 2008:46), menambahkan model CIPP dengan memberikan komponen *Outcomes* sehingga menjadi model CIPPO.



Gambar 2.3. Model Evaluasi CIPP

Sumber : The CIPP approach to evaluation (Bernadette Robinson, 2002)

Tabel 2.2. Model Evaluasi CIPP

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aspect of evaluation | Type of decision | Kind of question answered |
| Context evaluation | Planning decisions | What should we do? |
| Input evaluation | Structuring decisions | How should we do it? |
| Process evaluation | Implementing decisions | Are we doing it as planned? And if not, why not? |
| Product evaluation | Recycling decisions | Did it work? |

Empat aspek Model Evaluasi CIPP (*context, input, process and output*) membantu pengambil keputusan untuk menjawab empat pertanyaan dasar mengenai;

1. Apa yang harus dilakukan (*What should we do*?); mengumpulkan dan menganalisa needs assessment data untuk menentukan tujuan, prioritas dan sasaran.

2. Bagaimana kita melaksanakannya (*How should we do it*?); sumber daya dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan dan mungkin meliputi identifikasi program eksternal dan material dalam mengumpulkan informasi

3. Apakah dikerjakan sesuai rencana (*Are we doing it as planned*?); Ini menyediakan pengambil-keputusan informasi tentang seberapa baik program diterapkan. Dengan secara terus-menerus monitoring program, pengambil-keputusan mempelajari seberapa baik pelaksanaan telah sesuai petunjuk dan rencana, konflik yang timbul, dukungan staff dan moral, kekuatan dan kelemahan material, dan permasalahan penganggaran.

4. Apakah berhasil (*Did it work*?); Dengan mengukur outcome dan membandingkannya pada hasil yang diharapkan, pengambil-keputusan menjadi lebih mampu memutuskan jika program harus dilanjutkan, dimodifikasi, atau dihentikan sama sekali.

Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar ( 2008:46), Penjelasan atas masing-masing aspek dalam model evaluasi CIPP adalah sebagai berikut:

1) Evaluasi Konteks

Konteks disini diartikan yaitu situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam program yang bersangkutan, seperti : kebijakan departemen atau unit kerja yang bersangkutan, sasaran yang ingin dicapai oleh unit kerja dalam kurun waktu tertentu, masalah ketenagaan yang dihadapi dalam unit kerja yang bersangkutan, dan sebagainya.

Evaluasi Konteks menilai kebutuhan, permasalahan, aset, dan peluang untuk membantu pembuat keputusan menetapkan tujuan dan prioritas serta membantu stakeholder menilai tujuan, prioritas, dan hasil.

Menurut Sarah McCann dalam Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar ( 2008:46),

evaluasi konteks meliputi penggambaran latar belakang program yang dievaluasi, memberikan tujuan program dan analisis kebutuhan dari suatu sistem, menentukan sasaran program, dan menentukan sejauhmana tawaran ini cukup responsif terhadap kebutuhan yang sudah diidentifikasi. Penilaian konteks dilakukan untuk menjawab pertanyaan “Apakah tujuan yang ingin dicapai, yang telah dirumuskan dalam program benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat?”

Konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program, dan merumuskan tujuan program. Evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek.

2) Evaluasi Masukan (Input)

Stufflebeam, 1997 dalam Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar ( 2008:46),

Tahap kedua dari model CIPP adalah evaluasi masukan. Tujuan utama evaluasi ini adalah untuk mengaitkan tujuan, konteks, input, proses dengan hasil program. Evaluasi ini juga untuk menentukan kesesuaian lingkungan dalam membantu pencapaian tujuan dan objectif program. Disamping itu, evaluasi ini dibuat untuk memperbaiki program bukan untuk membuktikan suatu kebenaran Model evaluasi CIPP digunakan untuk mengukur, menterjemahkan dan mengesahkan perjalanan suatu program, dimana kekuatan dan kelemahan program dikenali. Kekuatan dan kelemahan program ini meliputi institusi, program itu sendiri, sasaran populasi/ individu.Model evaluasi ini meliputi kegiatan pendeskripsian masukan dan sumberdaya program, perkiraan untung rugi, dan melihat alternatif prosedur dan strategi apa yang perlu disarankan dan dipertimbangkan (Guba & Stufflebeam, 1970). Singkatnya, input merupakan model yang digunakan untuk menentukan bagaimana cara agar penggunaan sumberdaya yang ada bisa mencapai tujuan serta secara esensial memberikan informasi tentang apakah perlu mencari bantuan dari pihak lain atau tidak. Aspek input juga membantu menentukan prosedur dan desain untuk mengimplementasikan program

Evaluasi ini menolong mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan, bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.

Menurut Stufflebeam pertanyaan yang berkenaan dengan masukan mengaral pada "pemecahan masalah" yang mendorong diselenggarakannya progran yang bersangkutan.

Misalnya pada evaluasi kurikulum, pertanyaan yang diajukan antara lain :

a. Apakah proses metode belajar mengajar yang diberikan memberikan dampak jelas pada perkembangan peserta didik?

b. Bagaimana reaksi peserta didik terhadap metode pembelajaran yang diberikan?

3) Evaluasi Proses

Oleh Stufflebeam dalam Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar ( 2008:47),

Evaluasi proses dalam model CIPP diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan sudah terlaksana sesuai dengan rencana. Evaluasi proses dalam model CIPP menunjuk pada "apa" (what) kegiatan yang dilakukan dalam program, "siapa" (who) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, "kapan" (when) kegiatan akan selesai. Dalam model CIPP, evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan di dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana. mengusulkan pertanyaan untuk proses antara lain sebagai berikut:

a. Apakah pelaksanaan program sesuai dengan jadwal.

b. Apakah yang terlibat dalam pelaksanaan program akan sanggup menangani kegiatan selama program berlangsung ?

c. Apakah sarana dan prasarana yang disediakan dimanfaatkan secara maksimal?

d. Hambatan-hambatan apa saja yang dijumpai selama pelaksanaan program?

4) Evaluasi pada produk atau hasil

Stufflebeam dalam Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar ( 2008:47),

Evaluasi produk diarahkan pada hal-hal yang menunjukkan perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Pertanyaan-pertanyaan yang bisa diajukan antara lain:

a. Apakah tujuan-tujuan yang ditetapkan sudah tercapai?

b. Apakah kebutuhan peserta didik sudah dapat dipenuhi selama proses belajar mengajar?

**2.1.5. Evaluasi Implementasi Standar Mutu Pendidikan Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Cimahi**

Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, seorang Kepala sekolah/madrasah harus memiliki kompetensi-kompetensi seperti tertera dalam **Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah: -** kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Disamping itu sebagai orang yang paling bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan di satuan pendidikan dibawah tanggung jawabnnya, dia juga harus mengacu pada **Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 63 tahun 2009 tentang Sistim Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)** yang mengharuskan **“terbangunnya budaya mutu pendidikan”** serta **“terpetakannya mutu pendidikan yang rinci pada satuan pendidikan”.**

 Untuk mencapai tujuan tersebut maka para kepala sekolah/madrasah khususnya dan pemangku kepentingan pendidikan pada umumnya, mutlak perlu mengetahui secara benar konsep, maksud dan tujuan serta mampu melaksanakan **Evaluasi Diri Sekolah (EDS)** di sekolahnya. Dengan melaksanakan EDS ini maka kepala sekolah/madrasah akan lebih dapat melaksanakan kompetensi manajerialnya secara menyeluruh dan bermakna yang akan membantu peningkatan kinerja sekolah – khususnya dalam melihat sejauh manakah sekolah/madrasah telah mencapai Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP), serta kekuatan dan kelemahannya sehingga sekolah dapat menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) atau Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) berdasarkan keadaan dan kebutuhan nyata mereka.

Peningkatan mutu pendidikan khususnya pada satuan pendidikan memerlukan adanya kepala sekolah/madrasah yang handal, tangguh dan berkemampuan yang secara bersama-sama dengan seluruh pemangku kepentingan di sekolah dapat memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu kepada semua peserta didik. Kepala sekolah/madrasah yang handal diharapkan dapat menjadi lokomotif dan kekuatan untuk membimbing, menjadi contoh, serta menggerakkan para pendidik dan tenaga kependidikamn dalam melaksanakan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Oleh karena itu, program penguatan kemampuan kepala sekolah/madrasah perlu memasukkan pembahasan mengenai EDS, yang merupakan bagian penting dalam kompetensi manajerial, sebagai salah satu topik yang harus diketahui dan dipahami secara benar untuk selanjutnya dilaksanakan oleh para kepala sekolah/madrasah.

Materi tentang EDS ini sejauh mungkin diupayakan disusun dalam bentuk modul belajar mandiri yang dapat juga dipakai sebagai bahan belajar kelompok. Untuk dapat memperoleh manfaat maksimal, dalam memakai materi ini seyogyanya dibarengi dengan menyediakan dokumen dokumen utama tentang EDS yaitu: (1) Instrumen EDS itu sendiri, (2) Pedoman Teknis EDS dan (3) Format Laporan EDS. Kesemuanya ini akan memberikan pengertian menyeluruh tentang apa, mengapa serta bagaimana EDS ini.

Dalam pelaksanaan EDS di sekolah, untuk mempermudah pengisian Instrumen, mereka juga perlu menyediakan semua Peraturan Menteri tentang kedelapan SNP, Standar per standar, sebagai rujukan dan panduan dalam menentukan tingkat pencapaian sekolah dalam pelaksanaan tiap Standar. Dengan demikian maka dalam memakai Instrumen EDS dan mengisi Instrumen tersebut mereka akan sangat terbantu untuk menentukan peringkat pencapaian yang tepat pada setiap standar dengan merujuk langsung kepada Peraturan Menteri pada tiap standar sebagai dasar penentuan peringkat.

1. PEMAHAMAN KONSEP DAN PENGERTIAN EDS
	1. Apa itu EDS – untuk memahami Konsep EDS secara menyeluruh.
	2. Mengapa perlu EDS – alasan perlunya ada EDS.
	3. Siapa pelaksana EDS di satuan pendidikan – EDS sebagai tugas bersama antar semua pemangku kepentingan melalui Tim Pengembang Sekolah (TPS), dan EDS bukan hanya merupakan tugas kepala sekolah/madrasah saja.
	4. Manfaat EDS – kegunaan EDS baik bagi pihak sekolah maupun pihak jajaran Dinas Pendidikan atau Kantor Kementerian Agama ditingkat kabupaten/kota.
	5. Beda EDS dan Evaluasi-evaluasi lainnya – agar mengetahui dengan pasti perbedaannya sebab banyak yang mempertanyakan apa perlu melaksanakan EDS sebab sudah banyak Evaluasi tentang kinerja sekolah.
	6. Isu-isu dalam pelaksanaan EDS – bagaimana sekolah, yang pada mulanya “mencurigai” EDS pada akhirnya merasa amat terbantu dengan adanya EDS dan bagaimana mereka menyiasati kendala-kendala dalam pelaksanaan EDS.

## PELAKSANAAN EDS

Modul ini akan membahas bagaimana sekolah melaksanakan EDS dalam mengevaluasi pelaksanaan kinerja sekolah dipandang berdasar SPM dan SNP. Untuk membahas hal ini dengan jelas perlu dibarengi dengan mempelajari Instrumen EDS itu sendiri, yang ada didalam CD, dan mempraktekkannnya. Hal ini dirasa lebih sesuai daripada memasukkan Instrumen EDS kedalam modul ini sebab akan membuatnya menjadi amat tebal dan memberatkan para pemakai.

Instrumen EDS membahas keseluruhan isi SNP yang terdiri dari:

1. Standar Sarana dan Prasarana.
2. Standar Isi.
3. Standar Proses.
4. Standar Penilaian.
5. Standar Kompetensi Lulusan.
6. Standar Pengelolaan.
7. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
8. Standar Pembiayaan.

Kementerian Pendidikan Nasional pada tahun 2009 telah menerbitkan Peraturan Menteri Nomor 63 tentang **“Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan” (SPMP)** untuk terciptanya satu sistem penjaminan mutu pendidikan yang sekaligus juga akan menjadi dasar pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan sehingga akan tercipta “budaya” peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan. Permen Nomor 63 menjadi acuan dalam upaya penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan. Peraturan Menteri ini secara lengkap ada dalam CD.

Salah satu komponen utama program SPMP adalah program **“Evaluasi Diri Sekolah” atau EDS** yang dalam bahasa Inggrisnya disebut ***“Supported School Self Evaluation”* (SSSE).** Dengan program ini sekolah diminta untuk secara internal melakukan evaluasi sendiri kinerjanya berdasarkan SPM dan SNP. Seperti tersirat dalam istilah Inggrisnya dengan adanya kata “Supported”, program ini memandang penting adanya “dukungan” penuh pada kegiatan Evaluasi diri ini dari semua unsur dan pemangku kepentingan yang terlibat di sekolah sehingga bukan hanya Kepala sekolah saja yang terlibat tapi juga para guru, Komite Sekolah, wakil orang tua peserta didik serta mendapat bimbingan dari Pengawas Sekolah.

Dalam pelaksanaan EDS yang baik, perlu adanya “support” yaitu “dukungan” atau “bantuan” dari berbagai pihak terkait agar sekolah dapat melaksanakan EDS secara bersama sehingga akan terjadi kebersamaan dalam tindakan dan nantinya dalam tanggung jawab juga. EDS diharapkan akan memberikan dasar yang nyata untuk membuat RPS/RKS yang solid untuk peningkatan kinerja sekolah dan dasar terciptanya budaya mutu di sekolah.

## 3. KONSEP EVALUASI DIRI SEKOLAH

**a. Apa itu EDS**

EDS adalah evaluasi internal yang yang dilaksanakan oleh semua pemangku kepentingan pendidikan (stakeholders) di sekolah untuk mengetahui secara menyeluruh kinerja sekolah dilihat dari pencapaian SPM dan 8 SNP dan mengetahui kekuatan dan kelemahannya secara pasti sehingga akan diperoleh masukan dan dasar nyata untuk membuat RPS/RKS dalam upaya untuk menumbuhkan budaya peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Ada beberapa hal penting yang kita perhatikan disini:

1. Evaluasi yang bersifat internal – dilakukan oleh dan untuk mereka sendiri, bukan dilaksanakan oleh orang lain. Ini adalah evaluasi internal, bukan evaluasi external oleh pihak luar.
2. Akan mengevaluasi seluruh kinerja sekolah yang akan meliputi aspek-aspek manajerial dan akademis.
3. Mengacu pada SPM dan 8 SNP yang hasilnya akan membantu program nasional dalam upaya penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan secara umum.
4. Untuk kepentingan sekolah itu sendiri, bukan untuk perbandingan dengan sekolah sekolah lain atau untuk akreditasi sekolah.
5. Hasil EDS sebagai bahan masukan dan dasar dalam penulisan RPS/RKS maupun RAPBS/RAKS.
6. Dilaksanakan minimal setahun sekali oleh semua stakeholder pendidikan di sekolah, bukan hanya oleh kepala sekolah/madrasah saja dengan bimbingan dan pengawasan Pengawas sekolah.

**b. engapa perlu EDS?**

EDS disekolah diperlukan sebab sampai sekarang belum ada satupun alat yang dapat dipakai oleh sekolah untuk memberikan gambaran umum dalam aspek SPM dan 8 SNP secara nyata, akurat dan berdasarkan bukti-bukti tentang seluruh kinerja sekolah sebagai dasar untuk membuat RPS/RKS dan peningkatan mutu professional seluruh pemangku kepentingan sekolah.

Walaupun sudah ada beberapa upaya evaluasi di sekolah, kebanyakannya adalah evaluasi yang dilakukan oleh pihak luar, jadi sifatnya eksternal, untuk menilai sekolah – umpama untuk akreditasi, pemberian bantuan dsb. Dengan demikian kehadiran EDS amat diperlukan oleh sekolah karena evaluasi ini adalah evaluasi internal yang dilakukan oleh dan untuk sekolah sendiri gunamengetahui kekuatan dan kelemahannya sendiri – semacam cermin muka yang dapat dipakai dalam melihat kekuatan dan kelemahannya sendiri untuk selanjutnya dipakai dasar dalam upaya memperbaiki kinerjanya.

Hasil EDS juga dapat dipakai oleh Pengawas untuk laporan kepada pihak Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag kab/kota melalui kegiatan “Monitoring Sekolah Oleh Pemerintah Daerah” (MSPD) sebagai masukan untuk dasar Perencanaan Peningkatan mutu Pendidikan dan dasar pemberian bantuan / intervensi ke sekolah sekolah.

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Judul & Peneliti | Hasil Penelitian (berupa abstrak) | Persamaan  | Perbedaan  |
| 1 | Evaluasi Pelaksanaan Program Bantuan Operasional Sekolah(BOS) SMP. Negeri di Kota Semarang | Dalam evaluasi Program BOS ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar cakupan dana BOS dalam rangka meningkatkan akses pendidikan bagi siswa/siswi keluaragamiskin dan tidak mampu dan bagaimanakah dampak pelaksanaan program BOS terhadap sekolahmaupun masyarakat. Metode evaluasi diskriptif kualitatif yang didukung dengan data kuantitatif | Merupakan jenis penelitian dengan menggunakan pendekatan model evaluasi  | Pendekatan penelitian evaluasi ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskripitif |
| 2 | Evaluasi Implementasi StandarRintisan Sekolah Bertaraf Internasional (R-SMA-BI)*( Studi Kasus di SMA Negeri 1 Baleendah Kabupaten Bandung )* | (1) Mendeskripsikan perubahan yang pentingdilakukan oleh SMA Negeri 1 Baleendah untuk menuju sekolah yang bertaraf internasional.(2)Mendeskripsikan tingkat ketercapaian R-SMA-BI di SMA Negeri 1 Baleendah (3)Mendeskripsikan berbagai hambatan dalam Implementasi standarR-SMA-BI di SMANegeri 1 Baleendah dan (4) Merumuskan strategi percepatan pencapaian . | Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 1 Baleendah, metode yang digunakan adalahpendekatankualitatif denganrancanganstudikasus, teknikpengumpulandatameliputi:(1)wawancara mendalam, (2)observas, dan (3)studi dokumentasi | Penelitian ini dilaksanakan pada lokasi penelitian di sekolah menengah Atas yang sudah  |
| 3 | Evaluasi terhadap terhadap implementasi system manajemen mutu ( suatu penelitian evaluative berdasarkan *stake’s continence model* pada SMK Negeri 1 Kota Cirebon) | Kesesuain implementasi system manajemen mutu yang terjadi berdasarkan standar mutu ISO 9001: 2000  | Penelitian ini menggunakan pendekatan model evaluasi dan indicator standar mutu pada sekolah menengah kejuruan  | Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan standar mutu yang digunakan adalah ISO 9001:2000 |
| 4 | [Evaluasi Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional () di SMK Negeri 5 Surakarta](http://pasca.uns.ac.id/?p=2978)Peneliti : Muh. Husein Baysha. | Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi efektivitas pelaksanaan program rintisan sekolah bertaraf Internasional () di SMK Negeri 5 Surakarta.Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan menggunakan model evaluasi Countenance yang mengacu pada tiga komponen evaluasi yaitu: (1) antecedents, (2) transactions, (3) output. evaluasi di SMK Negeri 5 Surakarta menunjukkan hasil antara lain: (1) rata-rata efektivitas antecedents adalah 110,3%, (2) rata-rata efektivitas transactions adalah 42,1%, (3) rata-rata efektivitas output adalah 95,5%. Rata-rata efektivitas realisasi di SMK Negeri 5 Surakarta adalah 82,6%. Pelaksanaan di SMK Negeri 5 Surakarta dapat disimpulkan efektif. | Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan strategi penelitian deskriptif-evaluatif. Sumber data penelitian berasal dari dokumen atau arsip, nara sumber, serta tempat dan peristiwa. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen, wawancara, dan observasi. Untuk keabsahan data, digunakan triangulasi data dan metode. Pengambilan keputusan atau penilaian dengan cara mengidentifikasi efektivitas pada setiap fokus aspek evaluasi melalui perbandingan kesenjangan pelaksanaan sasaran mutu dengan standar objektif target sasaran mutu program .  | Belum membuat suatu model evaluasi yang efektif dalam melakukan penelitian tersebut |
| 5 | Evaluasi Program Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di SMK Negeri 1 Trucuk KlatenPeneliti :Agung Tri Wibowo | Hasil Penelitian 1 ) Pelaksanaan Program di SMK N 1 Trucuk ( a ) kurikulum menggunakan KTSP dengan adopsi dan adaptasi dari Jerman, Belanda, Thailand. ( b ) Setiap awal semester guru membuat silabus, RPP, Program Semester, Proses pembelajaran bilingual ( c ) Penerimaan peserta didik baru SMK N 1 Trucuk menerapkan standard nilai ( d ) Pendidik sudah memanfaatkan sarana ICT dan pernah mengikuti diklat kompetensi pada bidangnya, ( e ) Sarana dan prasana SMK N 1 Trucuk sudah baik meskipun masih terdapat kekurangan ruang . ( f ) Pengelolaan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 . ( g ) Proses penilaian berdasarkan standar isi. ( 2 ) Dampak Program terhadap Kualitas Pembelajaran signifikan, hal ini dapat dilihat dari hasil ujian nasional dan keterserapan dunia kerja para alumni. | Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu menggambarkan keadaan atau fenomena apa adanya. Tempat dan waktu penelitian yaitu di SMK Negeri 1 Trucuk Klaten , pada bulan Pebuari sampai dengan bulan April 2012 . Sumber data diperoleh dari dokumen tertulis , informan ( kepala sekolah , wakil kepala sekolah , guru , siswa ) dan peristiwa . Teknik pengumpulan data dengan dokumen / arsip , wawancara ,dan observasi langsung . Validitas keabsahan data dengan triangulasi sumber dan review informan. Analisis data dengan reduction data , display data , dan conclusion drawing yang saling berinteraksi untuk verifikasi atau penarikan kesimpulan . | Belum membuat suatu model evaluasi yang efektif dalam melakukan penelitian tersebut |

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Evaluasi Implementasi Standar mutu menggunakan Model CIPP

Rancangan Model Evaluasi

Kondisi Eksisting

KONTEK

IMPLEMENTASI STANDAR MUTU

KEBIJAKAN IMPLEMENTASI STANDAR MUTU PENDIDIKAN

INPUT

PROSES

PRODUK

Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian

Penjelasan :

* + - 1. Kebijakan Implementasi Standar Mutu Pendidikan

Kata ’kebijakan’ dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan, serta cara bertindak (tentang perintah, organisasi dan sebagainya).

Menurut Agustino (2007:54) implementasi kebijakan merupakan suatu proses dalam kebijakan publik yang mengarah pada pelaksanaan kebijakan.

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang system pendidikan di seluruh wilayah hokum Negera Kesatuan Republik Indonesia. Merupakan dasar perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan ( Evaluasi) pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

Sedangkan menurut Henderson (dalam Oong Komar, 2006:182), pendidikan memiliki segi sosial dan individual. Pendidikan adalah proses hominisasi dan humanisasi, dimana pendidik memanusiakan anak didik dan anak didik memanusiakan dirinya, karena hakekat pendidikan adalah pengaruh yang diberikan oleh orang yang bertanggungjawab kepada anak agar anak memanusiakan sendiri dalam bentuk kedewasaan.

* + - 1. Kondisi Eksisting Implementasi Standar Mutu Pendidikan

Gambaran secara aktual untuk menganalisis terhadap fungsi-fungsi pendidikan melalui pendekatan manajemen, antara lain : (1) gambaran proses manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan, (2) gambaran struktur organisasi pendidikan, (3) gambaran sistem prosedur dalam pendidikan, (4) gambaran pengelolaan sumber daya pendidikan, (5) gambaran implementasi proses pemberdayaan semua komponen pendidikan.

* + - 1. Rancangan Model Evaluasi CIPP ( *Context, Input, Proccess, Product*)

CIPP yang merupakan sebuah singkatan dari huruf awal empat buah kata, yaitu :

*Context evaluation* : evaluasi terhadap konteks

*Input evaluation* : evaluasi terhadap masukan

*Process evaluation* : evaluasi terhadap proses

*Product evaluation* : evaluasi terhadap hasil

Keempat kata yang disebutkan dalam singkatan CIPP tersebut merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain, model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem.

Berdasarkan analisis data dan menggunakan pendekatan kualitatif kemudian dirancang sutu model evaluasi menggunakan model evalusai CIPP.