

# PERSEPSI PENGELOLA SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MALANG TERHADAP KONSEP MANAJEMEN SEKOLAH

Nugroho Agus Santoso

**Abstrak** : Mutu pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Malahan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini. Pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat sekolah yang berkualitas. Karena itu, upaya peningkatan mutu sekolah merupakan titik strategis dalam upaya menciptakan pendidikan yang berkualitas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji apakah “konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang meliputi variabel: (a) sumber daya keuangan sekolah, (b) pertanggungjawaban sekolah, (c) kurikulum sekolah, dan (d) personel sekolah, telah dipersepsikan dengan baik atau kurang baik oleh Pengelola Sekolah SMPN di Kota Malang?. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) sebanyak 41,67 persen persepsi pengelola SMP Negeri di Kota Malang kurang baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya keuangan sekolah. Sementara itu, hanya sebanyak 13,63 persen persepsi responden sangat baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya keuangan sekolah, (2) sebanyak 47,33 persen persepsi pengelola SMP Negeri di Kota Malang baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pertanggungjawaban sekolah. Namun demikian, masih ada sebanyak 13,63 persen persepsi responden kurang terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pertanggung-jawaban sekolah, (3) sebanyak 47,73 persen persepsi pengelola SMP Negeri di Kota Malang baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum sekolah. Namun demikian, sebanyak 9,47 persen persepsi responden kurang baik, (4) sebanyak 42,84 persen persepsi pengelola SMP Negeri di Kota Malang cukup baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan personel sekolah. Namun demikian, sebanyak 18,56 persen persepsi responden kurang baik, dan sebanyak 10,95 persen perpepsi responden sangat baik

**Kata kunci:** Persepsi, Mutu, MBS

## PENDAHULUAN

Adanya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, menjadikan dunia seolah tanpa batas. Semua orang merasa berada di suatu tempat yang sangat dekat meskipun secara fisik mereka berada ribuan mil jauhnya dengan seseorang yang lain. Guru dan siswa kini sudah tidak lagi hidup dalam ligkar-lingkar kehidupan

---

*Nugroho Agus Santoso, adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang*

yang lokal dan eksklusif, tetapi dalam situasi yang serba lintas batas, tak cuma translokal, transnasional, melainkan traninternasional. Dalam situasi yang seperti ini kita dituntut untuk makin imajinatif dan kreatif karena hanya dengan cara demikian kita akan mampu memperbaiki posisi di tengah kehidupan yang sudah amat dinamik ini.

Untuk mengantisipasi hal ini, tugas mendidik merupakan bagian yang integral dan strategis dari seluruh proses pembangunan yang bertujuan membangun manusia Indonesia seutuhnya. Meskipun tugas ini tidak ringan, namun sangat mulia, karena melalui pendidikanlah akan lahir manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Berkaitan dengan hal di atas, Djojonegoro (1995) menyatakan bahwa, agar Indonesia jaya dan unggul dalam percaturan internasional, dunia pendidikan kita harus mampu menghasilkan lulusan yang memiliki minimal 4 (empat) kompetensi, yaitu: (1) kompetensi akademik, (2) kompetensi profesional, (3) kompetensi nilai dan sikap, dan (4) kompetensi untuk menghadapi perubahan.

Oleh karena itu, dalam penyelenggaraan pendidikan harus mampu mengoperasionalkan semua itu secara baik. Artinya, hal-hal yang mendasar tersebut harus dijabarkan kedalam bentuk tindakan operasional (proses pendidikan) dalam menghadapi peserta didik. Disinilah peran kepala sekolah sebagai manajer yang berdiri di garis terdepan memberikan andil cukup besar dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Kualitas pendidikan sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Malahan dapat dikatakan bahwa, masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini. Pendidikan berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat sekolah yang berkualitas. Dan sekolah yang berkualitas akan muncul apabila dikelola (*di-manage*) oleh kepala sekolah yang memahami prinsip-prinsip manajemen sekolah.

Pada saat seseorang sebagai guru, tugas utamanya adalah mengajar dan membimbing siswa untuk mempelajari mata pelajaran tertentu, Namun, pada saat seseorang sebagai Kepala Sekolah, tugas utamanya adalah memimpin dan mengelola guru dan staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah.

Untuk maksud tersebut Ditjen Dikdasmen tahun 1999 telah menerbitkan buku panduan bagi kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan Sekolah. Dengan pengelolaan dan pengembangan yang sistematis, diharapkan sekolah akan cepat maju dan berprestasi.

Mengelola sekolah artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah (Ditjen Dikdasmen, 1999:3). Jadi kepala sekolah mengatur agar guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana-prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka untuk mengetahui bagaimana Persepsi Pengelola Sekolah dalam mengelola dan mengembangkan sekolah, perlu dilakukan penelitian secara mendalam.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Tinjauan tentang Konsep Manajemen Peningkatan Mutu

Mutu pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Malahan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini. Pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat sekolah yang berkualitas. Karena itu, upaya peningkatan mutu sekolah merupakan titik strategis dalam upaya menciptakan pendidikan yang berkualitas

### Pengertian

Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat (Ditjen Dikdasmen, 1999).

Selanjutnya dijelaskan bahwa, manajemen peningkatan mutu terkandung upaya:

- 1) Mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik, kurikuler maupun administrasi
- 2) Melibatkan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnosa.
- 3) Memerlukan partisipasi semua pihak: kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa, dan pakar.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Dikdasmen, 1999). Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut:

- 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- 2) Sekolah memiliki misi dan target mutu yang dicapai
- 3) Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat
- 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi
- 5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK
- 6) Adanya pelaksanaan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu
- 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/ masyarakat.

Dalam pengimplementasian konsep ini, sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel sekolah di dalam kerangka arah kebijaksanaan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan

masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah/pendidikan. Kepala sekolah harus berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain.

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

Strategi ini berbeda dengan konsep mengenai pengelolaan sekolah yang selama ini dikenal. Dalam sistem lama, birokrasi pusat sangat mendominasi proses pengambilan atau pembuatan keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijaksanaan bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro; Sementara sekolah cenderung hanya melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, lingkungan sekolah, dan harapan orang tua. Pengalaman menunjukkan bahwa sistem lama seringkali menimbulkan kontradiksi antara apa yang menjadi kebutuhan sekolah dengan kebijaksanaan yang harus dilaksanakan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Fenomena pemberian kemandirian kepada sekolah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berfikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

### **Tujuan**

Menurut Ditjen Dikdasmen (1999) konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini ditulis dengan tujuan:

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

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendekatan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah; kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang. Memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan itu ditunjukkan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

### **Pengertian Mutu**

Dalam pengertian umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada *proses pendidikan*, dan *hasil pendidikan*. Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, efektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah dan manajemen kelas berfungsi mesinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikulum maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-

akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai suatu hasil pendidikan (*student achievement*) dalam berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ebta atau Ebtanas). Dapat pula prestasi di bidang seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya : komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, keberhasilan, dan sebagainya.

Antara *proses* dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* buka hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada *hasil* yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah, terutama yang menyangkut aspek kemampuan, akademik atau “kognitif” dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya: NEM untuk nasional, atau hasil ulangan umum bersama yang dirancang oleh PKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*banchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Menurut Ditjen Dikdasmen (1999) ada empat hal yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total, yaitu; (i) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (ii) kualitas/mutu harus ditentukan pengguna jasa sekolah, (iii) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan, (iv) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arief kebijakan, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sistem kompetisi tersebut akan mendorong sekolah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel sekolah, khususnya siswa. Jadi sekolah harus mengontrol semua sumber daya termasuk sumber daya manusia yang ada, dan lebih lanjut harus menggunakan secara lebih efisien sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya/ Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

### **Kerangka Kerja Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah**

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini, menurut Ditjen Dikdasmen (1999) diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut:

- 1) Sumber daya keuangan; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya keuangan sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: (i) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (ii) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dan proses pengadaannya, dan (iii) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
- 2) Pertanggung-jawaban (*accountability*); sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung-jawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikan-nya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.
- 3) Kurikulum, berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, trampil, memiliki sikap ariief dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus dipergunakan dalam kegiatan ini yaitu:
  - a) Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan mungkin menyajikan kurikulum tersebut siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
  - b) Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
  - c) Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, efektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara objektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada sekolah yang bersangkutan maupun sekolah lainnya mengenai performan sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

- 4) Persone sekolah; sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktur staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah guru dan staf

lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institus yang dianggap tepat.

Konsekwensi logis dari itu, sekolah harus diperkenankan untuk:

- a) Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritas di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- b) Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
- c) Menyajikan laporan hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Uraian tersebut diatas memberikan wawasan pemahaman kepada kita bahwa tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara makro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelolaan yang lebih dasar yaitu sekolah. Dengan kata lain, di dalam masyarakat yang komplek seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini dan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektif (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal ini mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan, dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan mendayagunakan secara bersama-sama sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunikasi masyarakat.

Jelaslah bahwa konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen (pengelolaan) pendidikan dimana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas pembangunan,



dan standar secara keseluruhan melalui pemanfaatan secara intensif informasi yang diperoleh melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggung jawab individu sekolah dan masyarakat pendukungnya untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya, dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini harus berakhir kepada peningkatan mutu siswa (lulusan).

Sementara itu pendanaan walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan dimana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada sistem manajemen berbasis sekolah ini lebih kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan dimana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosioekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada sekolah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh sekolah tersebut dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa boleh/tidak boleh dilakukan.

Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Oleh karena itu sekolah-sekolah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (*center for excellence*) dan ini mendorong masing-masing sekolah agar dapat menentukan visi dan misi-nya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya.

### **Cara Menyusun Program Peningkatan Mutu**

Menurut Ditjen Dikdasmen (1999), penyusunan program peningkatan mutu dilakukan dengan mengaplikasikan 4 (empat) teknik, yaitu: (1) *school review*, (2) *benchmarking*, (3) *quality assurance*, dan (4) *quality control*.

#### **1) School Review**

Merupakan proses dimana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas sekolah, serta mutu lulusan.

*School review* dilakukan untuk menjawab pertanyaan berikut:

- a) Apakah yang dicapai sekolah sudah sesuai dengan harapan orang tua siswa dan siswa sendiri
- b) Bagaimana prestasi siswa
- c) Faktor apakah yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu siswa
- d) Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki sekolah

*School review* akan menghasilkan rumusan tentang kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi siswa, serta rekomendasi untuk pengembangan program tahun mendatang.

#### **2) Benchmarking.**

Suatu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok ataupun lembaga.

Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh *benchmarking* adalah:

- a) Seberapa baik kondisi kita
- b) Harus menjadi seberapa baik kita ini
- c) Bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut

Selanjutnya langkah-langkah yang dilaksanakan adalah:

- a) Tentukan fokus
- b) Tentukan aspek/variabel atau indikator
- c) Tentukan standar
- d) Bandingkan standar dan kita
- e) Tentukan kesenjangan yang terjadi
- f) Rencanakan target untuk mencapai standar
- g) Rumuskan cara-cara dan program-program untuk mencapai target

### 3) *Quality Assurance*

Suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Dengan teknik ini akan dapat dideteksi adanya penyimpangan yang terjadi pada proses. Teknik menekankan pada monitoring yang berkesinambungan, dan melembaga, menjadi subsistem sekolah.

*Quality assurance* akan menghasilkan informasi, yang:

- a) Merupakan umpan balik bagi sekolah
- b) Memberikan jaminan bagi orang tua siswa bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi siswa

### 4) *Quality control*

Suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya kualitas *output* yang tidak sesuai dengan standar. *Quality control* memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

## **Cara Melaksanakan Manajemen Peningkatan Mutu**

Menurut Ditjen Dikdasmen (1999), pelaksanaan manajemen peningkatan mutu meliputi:

- 1) Tahap persiapan:
  - a) Menyampaikan informasi pada guru, staf administrasi, dan orang tua siswa
  - b) Menyusun tim pengembang, yang terdiri dari guru, kepala sekolah, dan pakar
  - c) Melatih tim evaluasi sekolah
  - d) Menentukan fokus, aspek yang akan dievaluasi berikut indikatornya masing-masing
  - e) Menentukan secara random subjek sumber informasi dan sampel random
- 2) Tahap implementasi, meliputi:
  - a) Pengumpulan informasi
  - b) Pengolahan informasi
  - c) Penyusunan draft laporan dan rekomendasi
  - d) Penyampaian laporan dan rekomendasi
- 3) Tahap tindak lanjut
  - a) Kepala sekolah, guru, dan orang tua mempelajari hasil evaluasi
  - b) Menetapkan skala prioritas

- c) Menetapkan sasaran dan target sekolah
- d) Menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah

### **Strategi Pelaksanaan di Tingkat Sekolah**

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan, sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut (Ditjen Dikdasmen, 1999):

- 1) Penyusunan basis data dan profil sekolah yang lebih presentif, akurat, valid dan secara sistimatis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
- 2) Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, mapun aspek lainnya.
- 3) Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya, dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.
- 4) Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut, sekolah bersama-sama dengan masyarakat merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhatikan kunci pokok dari perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya kenaikan NEM rata-rata dalam prosentase tertentu, perolehan prestasi dalam bidang keterampilan, olah raga, dsb). Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena kita dalam pengimplementasian konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah-langkah untuk penyampaian di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikan dan siapa yang akan menyampaikannya.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program

lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan kepada *output* pembelajaran; Oleh karena itu dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut sekolah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

- 5) Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu : (i) mampu mengidentifikasi perubahan pokok di sekolah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program sekolah dalam periode satu tahun, dan (ii) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus meyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus dilaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakan sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan dapat mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.
- 6) Melakukan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan sejauhmana pencapaiannya. Karena fokus kita adalah mutu siswa, maka kegiatan monitoring dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan kegiatan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektivitas dan efisiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selama hasil evaluasi juga dipergunakan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktifitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Beragamnya kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa di dalam proses pembelajaran ditambah lagi dengan kondisi geografi Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara lengkap oleh birokrasi pusat. Oleh karena itu di dalam proses peningkatan mutu pendidikan perlu dicari alternatif pengelolaan sekolah. Hal ini mendorong lahirnya konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Manajemen alternatif ini

memberikan kemandirian kepada sekolah untuk mengatur dirinya sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, tetapi masih tetap mengacu kepada kebijakan nasional. Konsekwensi dari pelaksanaan program ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua/masyarakat, guru, kepala sekolah, siswa dan staf lainnya di satu sisi dan pemerintah (Depdiknas) di sisi lainnya sebagai partner mencapai tujuan peningkatan mutu.

Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen ini, strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah antara meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan sekolah. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut sekolah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana program sekolah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan sekolah dan sumber daya yang tersedia. Dalam penyusunan program, sekolah harus menetapkan indikator atau target mutu yang akan dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan *output*) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/penyusunan program sekolah di masa mendatang (tahun berikutnya). Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.

Untuk pengenalan dan menyamakan persepsi sekaligus untuk memperoleh masukan dalam rangka perbaikan konsep dan pelaksanaan manajemen ini, sosialisasi harus terus dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat pilot/uji coba harus segera dilakukan untuk melihat seberapa jauh konsep ini dapat dilaksanakan dan untuk mengetahui kendala-kendala yang mungkin muncul didalam pelaksanaannya untuk dicari solusinya dalam rangka mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kendala yang muncul di masa mendatang. Harapannya dengan konsep ini, maka peningkatan mutu pendidikan akan dapat diraih oleh kita sebagai pelaksanaan dari proses pengembangan sumber daya manusia menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan ditunjang oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang secara cepat.

### **Tinjauan tentang Persepsi**

Menurut Kotler (1995) persepsi adalah proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur, menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menyatakan gambaran keseluruhan yang berarti. Persepsi ini timbul karena adanya stimulus dari luar yang akan menekan syaraf sensorik seseorang dan melalui panca indera, stimulus tersebut diseleksi, diorganisir, dan diinterpretasikan oleh setiap orang dengan cara tersendiri.

Sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa persepsi sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesannya untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya. Gibson (1996) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses kognitif, dimana persepsi membantu individu dalam memilih mengatur, menyimpan dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses dimana manusia menginterpretasikan stimulus yang diterimanya. Adanya stimulus akan membuat manusia bereaksi. Walaupun stimulus yang diterima itu sama, tetapi akan dapat memiliki arti yang berbeda pada masing-masing dan akan mempengaruhi perilakunya.

### **Proses**

Walgito (1993 : 54) mengemukakan bahwa karakteristik yang harus dipenuhi di dalam melakukan proses persepsi adalah: (a) adanya objek yang dipersepsikan, (b) adanya alat indera atau reseptor, dan (c) adanya perhatian.

Adanya suatu objek yang dipersepsikan, maksudnya bahwa dengan adanya suatu objek akan menimbulkan rangsangan terhadap alat indera individu. Rangsangan tersebut dapat berasal dari luar dan dari dalam alat indera yang langsung mengenai syaraf sensoris, yang bekerja sebagai alat penerima. Adanya alat indera atau reseptor, maksudnya bahwa dengan alat indera individu akan dapat menerima stimulus. Disamping itu harus ada pula syaraf sensoris sebagai alat untuk meneruskan rangsangan yang diterima reseptor ke pusat susunan syaraf, yaitu otak, sebagai pusat kesadaran. Adanya perhatian, maksudnya bahwa untuk mengadakan persepsi tentang sesuatu objek diperlukan perhatian, yang merupakan langkah pertama dalam melakukan persepsi.

Sedangkan Kotler (1995:286), menyatakan bahwa persepsi dibentuk oleh tiga unsur, yaitu: (a) objek stimulus, (b) hubungan stimulus dengan lingkungannya, dan (c) kondisi yang ada dalam individu yang bersangkutan.

Toha (1993) mengemukakan bahwa proses persepsi meliputi 3 (tiga) tahap, yaitu:

1) Kesamaan dan ketidaksamaan

Sesuatu objek yang mempunyai kesamaan dan ketidaksamaan ciri, akan dipersepsikan sebagai suatu objek yang berhubungan dan tidak berhubungan. Artinya objek yang mempunyai ciri yang sama di persepsi ada hubungannya, sedangkan objek yang mempunyai ciri tidak sama adalah terpisah.

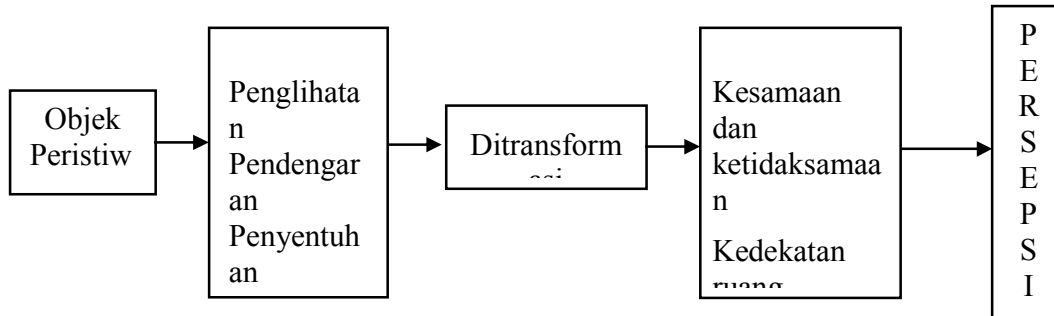
2) Kedekatan dalam ruang

Objek atau peristiwa yang dilihat oleh orang karena adanya kedekatan dalam ruang tertentu, akan dengan mudah diartikan sebagai objek atau peristiwa yang ada hubungannya

3) Kedekatan dalam waktu

Objek atau peristiwa juga dapat dilihat sebagai hal yang mempunyai hubungan karena adanya kedekatan atau kesamaan dalam waktu.

Dari uraian di atas dapat diringkas dalam gambar berikut.



Gambar 1: Proses Persepsi

Sumber: Toha (1993)

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

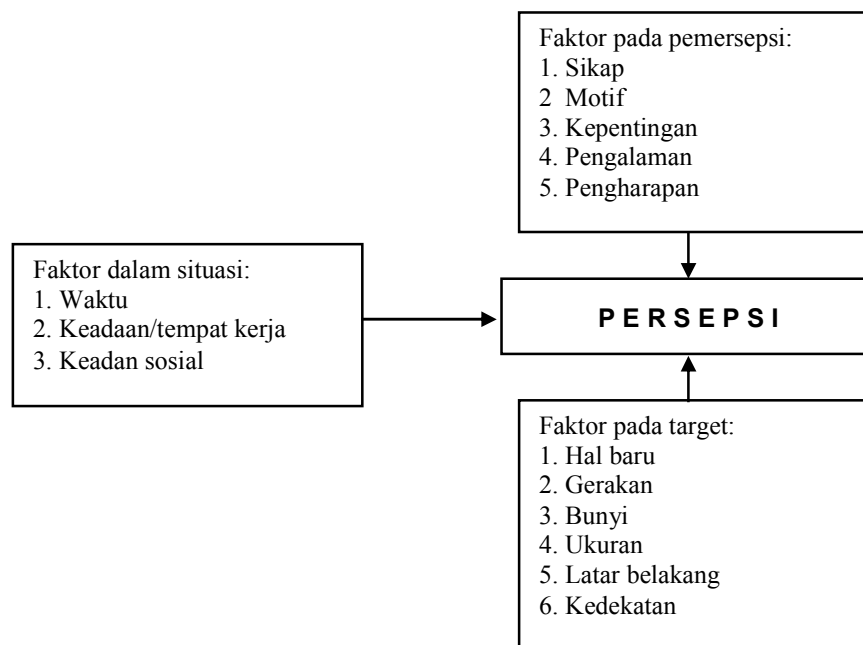
Bagaimana kita menjelaskan bahwa individu-individu mungkin memandang pada satu benda yang sama toh mempersepsikannya secara berbeda. Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk dan kadang-kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada pihak pelaku persepsi, dalam objeknya atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks dari situasi dalam mana persepsi itu dilakukan.

Menurut Robbins (1996:124) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi persepsi, yang digambarkan sebagai berikut:

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Pelaku persepsi

Jika seorang individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dimiliki, maka penafsiran itu akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individual tersebut. Karakteristik pribadi yang dapat mempengaruhi persepsi antara lain:



Gambar 2: Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Sumber: Robbins (1996:124)

- a) Sikap  
Dua orang yang melihat barang yang sama akan dapat menafsirkan secara berbeda karena mereka mempunyai sikap yang berbeda terhadap barang tersebut
  - b) Motif  
Kebutuhan atau motif yang baik dipuaskan akan mempengaruhi penafsiran terhadap suatu objek. Misalnya orang yang merasa sangat lapar dan terhadap orang yang sangat kenyang ditunjukkan gambar makanan yang sangat kabur. Hasilnya menunjukkan bahwa parahnya rasa lapar mempengaruhi penafsiran terhadap gambar kabur tadi. Gambar yang kabur tadi dipersepsikan sebagai gambar makanan secara jauh lebih sering daripada orang yang kenyang.
  - c) Minat/kepentingan  
Fokus perhatian seseorang dipengaruhi oleh kepentingan atau minatnya. Karena kepentingan individual itu berbeda, maka apa yang dipersepsikan satu orang dalam suatu situasi dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh orang lain.
  - d) Pengalaman  
Objek atau peristiwa yang belum pernah dialami sebelumnya akan lebih mencolok daripada yang pernah dialami di masa lalu, sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda.
  - e) Pengharapan  
Pengharapan dapat menyimpangkan persepsi seseorang dalam hal apa yang diharapkan itu terlihat. Misalnya jika seseorang mengharapkan perwira polisi berwibawa, maka mungkin ia akan mempersepsikan perwira polisi dalam cara ini, tidak peduli pada ciri-ciri mereka yang sebenarnya.
- 2) Faktor pada target  
Karakteristik pada target yang akan diamati mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Hal baru, gerakan, bunyi, ukuran dan atribut-atribut lain dari target membentuk cara kita memandang/mempersepsikannya. Karena target tidak dipandang dalam keadaan sendirian, maka hubungan antara target dengan latar belakangnya akan mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita mengelompokkan benda-benda yang berdekatan atau yang mirip. Orang-orang, objek-objek, atau peristiwa-peristiwa yang serupa satu sama lain cenderung dikelompokkan bersama-sama. Makin besar kemiripan itu, maka makin besar kemungkinan kita akan cenderung mempersepsikan mereka sebagai suatu kelompok bersama.
  - 3) Faktor situasi



Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar, akan memengaruhi persepsi seseorang. Waktu, keadaan atau tempat kerja, keadaan sosial dan faktor-faktor situasional lain akan berpengaruh terhadap persepsi.

Sedangkan Kotler (1994) menyatakan ada ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi persepsi, yaitu:

- 1) Perhatian selektif  
Konsumen yang berada dalam pasaran produk tersebut mungkin saja tidak memperhatikan suatu pesan tersebut lebih menonjol dibandingkan stimulus-stimulus yang lain. Jadi pada kondisi ini konsumen hanya akan mengambil pesan-pesan dari pemasar yang dianggapnya paling menarik
- 2) Distorsi selektif  
Adanya kecenderungan untuk mengolah informasi menjadi suatu pengertian pribadi. Disini konsumen menginterpretasikan informasi hanya yang akan mendukung persepsi mereka dan bukan yang akan menantang persepsi mereka.
- 3) Ingatan selektif  
Setiap konsumen akan cenderung memperhatikan informasi yang mendukung pendirian dan kepercayaan mereka.

## **METODE**

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survai*. Hal ini mengacu pada pendapat Sigit (1999:149), bahwa penelitian survai (*survey research*) adalah kegiatan untuk memperoleh informasi dan fakta secara sistematis dari para responden dengan maksud untuk memahami dan atau meramal beberapa aspek perilaku dari objek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pengelola Sekolah SMPN di Kota Malang sebanyak 88 responden, meliputi: Kepala Sekolah sebanyak 22 orang, Waka Kurikulum sebanyak 22 orang, Waka Sarana dan Prasarana sebanyak 22 orang, dan Waka Kesiswaan sebanyak 22 orang. Oleh karena populasi dalam penelitian ini jumlahnya relatif sedikit, dan jarak antar responden relatif dekat, dan untuk menghindari risiko sampling yang besar, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus.

Ditinjau dari jenis data, ada 2 (dua) macam data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan langsung kepada Pengelola Sekolah. Jenis data primer yang dibutuhkan adalah berkaitan dengan persepsi Pengelola Sekolah terhadap konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, meliputi:

- a. Hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya keuangan sekolah
- b. Hal-hal yang berkaitan dengan pertanggungjawaban sekolah
- c. Hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum sekolah
- d. Hal-hal yang berkaitan dengan personel sekolah

Disamping data primer, dalam penelitian ini juga digunakan data sekunder yang telah diolah/disediakan oleh pihak lain, yaitu Kantor Diknas Kota Malang seperti data nama dan alamat SMPN. Data ini diperoleh dengan cara mencatat dan tanya jawab.

### Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan diteliti adalah:

1. Variabel konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Untuk mengetahui variabel ini indikatornya dibagi menjadi 4 (empat), yaitu:
  - 1) Hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya keuangan sekolah (x1). Untuk mengetahui variabel ini secara mendalam, diproksi menjadi 3 (tiga) faktor, yaitu: (i) apakah pengelolaan keuangan sekolah harus ditujukan untuk pengurangan kebutuhan birokrasi dari pusat, (ii) apakah pengelolaan keuangan sekolah harus ditujukan untuk pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dan proses pengadaannya, dan (iii) apakah penentuan dan pengalokasian dana harus sesuai dengan skala prioritas.
  - 2) Hal-hal yang berkaitan dengan pertanggungjawaban sekolah (x2). Untuk mengetahui variabel ini secara mendalam, diproksi menjadi 3 (tiga) faktor, yaitu: (i) apakah sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada orang tua/masyarakat maupun pemerintah, (ii) apakah sekolah harus memberikan laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat maupun pemerintah, (iii) apakah sekolah harus melaksanakan kaji ulang secara *comprehensive* terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah.
  - 3) Hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum (x3). Untuk mengetahui variabel ini secara mendalam, diproksi menjadi 3 (tiga) faktor, yaitu: (i) apakah sekolah harus bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi maupun proses penyampaian, (ii) apakah untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, affektif, dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya, (iii) apakah untuk pengembangan kurikulum harus memenuhi kebutuhan siswa.
  - 4) Hal-hal yang berkaitan dengan personel sekolah (x4). Untuk mengetahui variabel ini secara mendalam, diproksi menjadi 3 (tiga) faktor, yaitu: (i) apakah sekolah harus bertanggung jawab dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah, (ii) apakah dalam rangka pembinaan kapasitas kepala sekolah dan pembinaan ketrampilan guru termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah, (iii) apakah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer, dan mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap relevan, merupakan kewenangan kepala sekolah.
2. Variabel persepsi Pengelola Sekolah, merupakan proses bagaimana Pengelola Sekolah tersebut menyeleksi, mengatur, menginterpretasikan masukan-masukan informasi berupa kuisisioner yang berhubungan dengan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sehingga menghasilkan suatu pemahaman bagi mereka.

### Analisis Data

Setelah data-data yang diperlukan diperoleh, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif (Nazir, 1998), yaitu suatu metode dalam meneliti suatu objek. Tujuannya adalah untuk membuat suatu gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Dalam penelitian ini fakta-fakta yang akan digambarkan secara sistematis adalah:

1. Hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya keuangan sekolah (x1), meliputi: (i) apakah pengelolaan keuangan sekolah harus ditujukan untuk pengurangan kebutuhan birokrasi dari pusat, (ii) apakah pengelolaan keuangan sekolah harus ditujukan untuk pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dan proses pengadaannya, dan (iii) apakah penentuan dan pengalokasian dana harus sesuai dengan skala prioritas.
2. Hal-hal yang berkaitan dengan pertanggungjawaban sekolah (x2), meliputi: (i) apakah sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada orang tua/masyarakat maupun pemerintah, (ii) apakah sekolah harus memberikan laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat maupun pemerintah, (iii) apakah sekolah harus melaksanakan kaji ulang secara *comprehensive* terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah.
3. Hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum (x3), meliputi: (i) apakah sekolah harus bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi maupun proses penyampaiannya, (ii) apakah untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, afektif, dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya, (iii) apakah untuk pengembangan kurikulum harus memenuhi kebutuhan siswa.
4. Hal-hal yang berkaitan dengan personel sekolah (x4), meliputi: (i) apakah sekolah harus bertanggung jawab dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah, (ii) apakah dalam rangka pembinaan kapasitas kepala sekolah dan pembinaan ketrampilan guru termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah, (iii) apakah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer, dan mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap relevan, merupakan kewenangan kepala sekolah.
5. Persepsi Pengelola Sekolah, yaitu proses pemahaman Pengelola Sekolah terhadap konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, yang meliputi ke empat hal di atas.

Untuk melakukan penghitungan distribusi frekuensi dan persentase jawaban responden serta uji validitas dan reliabilitas digunakan bantuan komputer dengan memanfaatkan program *SPSS Versi 11.0 for Windows*

## **PEMBAHASAN**

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa, pengelola SMP Negeri di Kota Malang sebagian besar (rata-rata 41,67 persen) menyatakan tidak memahami

terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya keuangan sekolah atau dengan kata lain persepsi mereka kurang baik. Oleh karena itu, pihak Diknas Kota Malang perlu segera melakukan tindakan nyata melalui pelatihan-pelatihan atau *short course* atau *work shop* tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya keuangan sekolah, dengan berkolaborasi dengan perguruan tinggi atau lembaga lain yang kompeten dalam bidang pengelolaan sumber daya keuangan sekolah. Hal ini perlu dilakukan segera, mengingat dalam waktu yang tidak terlalu lama lagi, sesuai dengan putusan Mahkamah Konstitusi (MK) berkait dengan peningkatan alokasi anggaran pendidikan menjadi 20 persen pada APBN tahun-tahun mendatang akan menjadi kenyataan.

Pada tahun anggaran mendatang, pemerintah dituntut harus bisa memenuhi seperti yang tertera dalam UUD 45 pasal 31 ayat 4, yang menyatakan bahwa Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20 persen dari APBN serta APBD.

Pertanyaannya adalah, siapkah lembaga pendidikan kita ketika anggaran pendidikan 20 persen itu benar-benar terealisasi. Sebab, sekurang-kurangnya 20 persen APBN dan APBD itu paling tidak dua kali lipat anggaran yang selama ini diterima DEPDIKNAS.

Memang ada yang mengawatirkan, kenaikan porsi anggaran pendidikan menjadi minimal 20 persen dari total APBN dan APBD itu berisiko pada munculnya kebocoran atau penyimpangan dalam penggunaannya. Hal itu didasarkan pada, *pertama*, kenyataannya di lapangan bahwa dalam pengelolaan pendidikan masih ditemukan adanya kebocoran atau penyimpangan tersebut. Meski demikian, juga tidak dibenarkan ada alasan untuk tidak memenuhi tuntutan minimal anggaran tersebut, karena harus menunggu “sucinya” pengelolaan penggunaan anggaran. *Kedua*, belum adanya program detail tahunan sebagai turunan dari *grand design* pendidikan nasional.

Atas dasar itulah, ke depan, menurut Nuh (2006) sekolah dan perguruan tinggi sebagai ujung tombak pelaksana dan penyerap anggaran harus benar-benar menyiapkan diri untuk:

1. Meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan sumber daya keuangan sekolah
2. Menyiapkan program detail yang mencerminkan kegiatan persatuan sekolah dengan ukuran keberhasilannya
3. Menyiapkan sistem monitoring, evaluasi serta improvisasi

Namun sebelum melakukan gerak langkah itu, hal paling penting adalah bagaimana menerapkan efisiensi dan akuntabilitas menjadi sebuah syarat mutlak untuk bisa membuktikan bahwa anggaran pendidikan 20 persen kelak dapat secara signifikan dirasakan manfaatnya. Keduanya harus menjadi roh dalam mengelola pendidikan.

Efisiensi bukanlah minimisasi anggaran, tetapi ketepatan dalam pengalokasian anggaran. Rasionalitas pengalokasian tersebut, setiap mata kegiatan yang disertai dengan mata anggaran dapat dipertanggungjawabkan baik dari sisi substansi maupun adminstrasinya. Itulah substansi akuntabilitas.

Menurut Nuh (2006), setidaknya ada dua tolok ukur yang bisa dijadikan acuan untuk dapat menyerap anggaran pendidikan 20 persen yang tidak menimbulkan kemubaziran, yaitu: kualitas *output* dan kualitas *outcome*. Meskipun

harus disadari bahwa pendidikan merupakan fungsi waktu. Artinya, perbaikan *input* hari ini, *output* dan dampaknya baru bisa dirasakan hari berikutnya.

Untuk hal itulah, maka perencanaan ke depan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya sebatas pada perencanaan bagus di atas kertas, tapi lebih dari itu, harus memiliki dampak yang secara signifikan bisa dirasakan oleh masyarakat.

Tentu saja harus pula disadari, bahwa pendidikan sebagai sebuah fungsi waktu, tidak serta merta manakala pada tahun 2007 direalisasikan anggaran sebesar 20 persen dari APBD dan APBN, saat itu pula tercapai ukuran-ukuran yang diharapkan.

Karena itu, upaya untuk terus menerus melakukan efisiensi dan akuntabilitas sebagai *key word* untuk memperoleh perbaikan yang besar dan signifikan dari apa yang dilakukan saat ini menjadi sebuah kewajiban.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

1. Bahwa sebagian besar (rata-rata 41,67 persen) persepsi pengelola SMP Negeri di Kota Malang kurang baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya keuangan sekolah. Sementara itu, hanya sebagian kecil (rata-rata 13,63 persen) persepsi responden sangat baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya keuangan sekolah.
2. Bahwa sebagian besar (rata-rata 47,33 persen) persepsi pengelola SMP Negeri di Kota Malang baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pertanggungjawaban sekolah. Namun demikian, masih ada sebagian kecil (rata-rata 13,63 persen) persepsi responden kurang terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pertanggung-jawaban sekolah.
3. Bahwa sebagian besar (rata-rata 47,73 persen) persepsi pengelola SMP Negeri di Kota Malang baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum sekolah. Namun demikian, masih terdapat sebagian kecil (rata-rata 9,47 persen) persepsi responden kurang baik.
4. Bahwa sebagian besar (rata-rata 42,84 persen) persepsi pengelola SMP Negeri di Kota Malang cukup baik terhadap hal-hal yang berkaitan dengan personel sekolah. Namun demikian, masih ada sebagian kecil (rata-rata 18,56 persen) persepsi responden kurang baik, dan terdapat rata-rata 10,95 persen persepsi responden sangat baik

### Saran

1. Pihak Diknas Kota Malang perlu segera melakukan tindakan nyata berupa pelatihan-pelatihan atau *short course* atau *work shop* tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya keuangan sekolah, dengan berkolaborasi dengan perguruan tinggi atau lembaga lain yang kompeten dalam bidang pengelolaan sumber daya keuangan sekolah.
2. Hal di atas perlu dilakukan segera, mengingat dalam tahun mendatang, terdapat peningkatan alokasi anggaran pendidikan menjadi 20 persen dari APBN dan APBD.

3. Pihak sekolah dan perguruan tinggi sebagai ujung tombak pelaksana dan penyerap anggaran tersebut ke depan harus benar-benar menyiapkan diri untuk:
  1. Meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan sumber daya keuangan sekolah
  2. Menyiapkan program detail yang mencerminkan kegiatan persatuan sekolah dengan ukuran keberhasilannya
  3. Menyiapkan sistem monitoring, evaluasi serta improvisasi

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 1999, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Depdikbud, Ditjen Dikdasmenum, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1992, *Prinsip Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Gibson, James L, Evansevich John M, & Donnelly, James H, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Kedelapan*, Alih Bahasa: Nunuk Adriani, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1995, *Marketing Management*, 7<sup>th</sup>, Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- , 1994, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control*, 8<sup>th</sup> Edition, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall International, Inc., New Jersey
- Malhotra, Neresh K, 1996, *Marketing Research: An Applied Orientation*, Prentice Hall International Inc., New Jersey
- Mustafa, EQ. Zainal, 1992, *MicroStat: Untuk Mengolah Data Statistik*, Edisi III, Andi Offset, Yogyakarta
- Nuh, Mohammad. 2006. *Siapkah Kita Anggaran Pendidikan 20 Persen*. Jawa Pos Rabu 3 Mei.
- Robbins, Stephen, 1996, *Perilaku Organisasi: Konsep-Konstruksi-Aplikasi*, Jilid I, Edisi Indonesia, Alih Bahasa: Hdyana Pudjaatmaka, PT Penhallindo, Jakarta.
- Sigit, Soehardi, 1999, *Metodologi Penelitian: Sosial – Bisnis – Manajemen*, Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata, Yogyakarta.
- Sugiyono, 1994, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Toha, Miftah, 1993, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Walgito, Bimo, 1993, *Pengantar Psikologi Umum*, Cetakan Ketiga, Andi Offset, Yogyakarta.