



DIREKTORAT PEMBINAAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN



GOOD SCHOOL GOVE

UNTUK PENINGKATAN KINERJA
SEKOLAH VOKASIONAL

SMK
BISA-HEBAT
SIAP KERJA - SANTUN - MANDIRI - KREATIF

GOOD SCHOOL GOVERNANCE UNTUK PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI SEKOLAH VOKASIONAL

Penasehat:

Dr. Ir. M. Bakrun, M.M.

Pengarah:

Arie Wibowo Khurniawan, S.Si, M.Ak

Chrismi Widjajanti, S.E., M.B.A

Panulis:

K. Ima Ismara

Soeharto

Sri Andayani

Didi Supriadi

Eko Prianto

Arie Wibowo Khurniawan

Layout dan Editor:

Nuril Huda

Epan Maidi

Anas Hidayat

Idris Hadi Kuncoro

Muhammad Riza S

Pipin Dwi Nugraheni

Muh. Abdul Majid

ISBN:

ISBN 978-602-5517-53-2



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Prakata	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
Sistematika Buku	x
BAB 1 Kinerja Organisasi SMK Abad 21	1
A. Konsep Kinerja Organisasi.....	1
B. Kinerja Organisasi SMK.....	22
BAB 2 Pengukuran Kinerja Manajemen Mutu Sekolah ...	27
A. Manajemen Berbasis Sekolah	27
B. Total Quality Management.....	46
C. Balanced Scorecard	58
D. Malcom Baldrige for Performance Excellent	60
BAB 3 Good School Governance (GSG)	73
A. Konsep Good School Governance.....	73
B. Model Manajemen Mutu Good School Governance..	91
BAB 4 Peran GSG Untuk Peningkatan Kinerja Dan Mutu SMK.....	125
A. Peran GSG dalam Peningkatan Kinerja SMK	125
B. Peran GSG dalam Peningkatan Mutu SMK	143
C. Peran GSG dalam Pencapaian Stadar Nasional Pendidikan	150
BAB 5 Implementasi Prinsip-Prinsip Good School Governance Menjawab Tantangan Abad 21	173
A. Transparansi	173
B. Akuntabilitas	175
C. Pertanggungjawaban	176

D. Kemandirian.....	180
E. Keadilan	182
F. Partisipasi	183
G. Efektif dan Efisien	184
H. Berorientasi pada Konsensus	196
BAB 6 Penutup.....	198
Daftar Pustaka	201

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Pengukuran dan Evaluasi Model Kinerja Organisasi... 4	
Tabel 2. Dimensi Pengukuran Mutu Kinerja SMK..... 12	
Tabel 3. Dimensi Pengukuran Mutu Kinerja SMK..... 24	
Tabel 4. Tingkat Kematangan Tim TQM Tuckman 50	
Tabel 5. Penilaian dan Indikator Malcolm Baldrige..... 70	
Tabel 6. GSG Mengadopsi TQM, MBS, dan MBECfPE..... 95	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	2
Gambar 2. Hubungan Antara Tujuan, Sarana dan Hasil	4
Gambar 3. Keterkaitan antara Pengukuran Kinerja dan Peningkatan Kualitas	6
Gambar 4. Hubungan antara Pengukuran Kinerja dengan Kapasitas Inovasi.....	8
Gambar 5. Peran Indikator Kinerja.....	16
Gambar 6. Aspek pengukuran kinerja organisasi sektor publik	18
Gambar 7. Elemen Pengukuran Kinerja Organisasi	21
Gambar 8. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	39
Gambar 9. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah	41
Gambar 10. Implementasi Prinsip-prinsip MBS.....	42
Gambar 11. Prinsip-prinsip <i>Total Quality Management</i>	47
Gambar 12. Kepemimpinan Total Quality Management.....	52
Gambar 13. Penilaian Kinerja dalam Baldrige Assessment.....	62
Gambar 14. Kinerja Baldrige Assessment dalam Pendidikan..	67
Gambar 15. Prinsip-prinsip Good School Governance	76
Gambar 16. Indikator Transparansi Lembaga Pendidikan.....	79
Gambar 17. Kriteria dan Indikator Akuntabilitas.....	81
Gambar 18. Indikator Akuntabilitas Lembaga Pendidikan	82
Gambar 19. Kriteria Responsibilitas Lembaga Pendidikan	83
Gambar 20. Indikator Kemandirian Lembaga Pendidikan.....	84
Gambar 21. Indikator Keadilan Lembaga Pendidikan.....	86
Gambar 22. Indikator Partisipasi Lembaga Pendidikan	87
Gambar 23. Indikator Efektivitas dan Efisiensi Lembaga Pendidikan.....	89
Gambar 24. Model Konseptual Kajian Good School Governance	91
Gambar 25. Model Pengembangan TQM dan MBS menjadi GSG.....	92
Gambar 26. Model Penilaian Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> Dan <i>Mbecfpe</i>	94
Gambar 27. Kriteria Kepemimpinan.....	98
Gambar 28. Tugas Pokok Pemimpin	100

Gambar 29. Gaya Kepemimpinan	102
Gambar 30. Pelaksanaan Standar isi.....	108
Gambar 31. Upaya Kepala Sekolah	110
Gambar 32. Upaya pelaksanaan di Sekolah.....	110
Gambar 33. Standar Pembiayaan.....	112
Gambar 34. Pelanggan internal.....	117
Gambar 35. Pelanggan Eksternal.....	118
Gambar 36. Indikator Rencana Pembelajaran	121
Gambar 37. Prinsip-prinsip <i>good school governance</i>	125
Gambar 38. Hubungan Antar Unsur dalam Penjaminan Mutu Pendidikan	148
Gambar 39. Kemandirian Sekolah	164
Gambar 40. Partisipasi Warga Sekolah	165
Gambar 41. Bentuk orientasi konsesus.....	172
Gambar 42. Indikator Keberhasilan transparansi.....	175
Gambar 43. Prinsip transparansi.....	178
Gambar 44. Penggunaan dana sekolah.....	190
Gambar 45. Peran pemerintahan yang efektif.....	192
Gambar 46. Manfaat mengadopsi kerangka kerja.....	193
Gambar 47. Fungsi inti dewan governance	195

SISTEMATIKA BUKU

BAB 1 Kinerja Organisasi SMK Abad 21

- A.** Konsep Kinerja Organisasi
- B.** Kinerja Organisasi SMK
- C.** Tuntutan Kinerja Organisasi SMK Abad 21

BAB 2 Pengukuran Kinerja Manajemen Mutu Sekolah

- A.** Manajemen Berbasis Sekolah
- B.** Total Quality Management
- C.** Balanced Scorecard
- D.** Malcom Baldrige for Performance Excellent

BAB 3 Good School Governance (GSG)

- A.** Konsep Good School Governance
- B.** Model Manajemen Mutu Good School Governance

BAB 4 Peran GSG Untuk Peningkatan Kinerja Dan Mutu SMK

- A.** Peran GSG dalam Peningkatan Kinerja SMK
- B.** Peran GSG dalam Peningkatan Mutu SMK
- C.** Peran GSG dalam Pencapaian Stadar Nasional Pendidikan

BAB 5 Implementasi Good School Governance Menjawab Tantangan Abad 21

- A.** Implementasi Prinsip-Prinsip GSG dalam Manajemen Organisasi SMK
 1. Transparansi
 2. Akuntabilitas
 3. Pertanggungjawaban
 4. Kemandirian
 5. Keadilan
 6. Partisipasi
 7. Efektif dan Efisien
 8. Berorientasi pada Konsensus

BAB 6 Penutup

A. Konsep Kinerja Organisasi

1. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil yang merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi. Menurut Keban (2004) kinerja merupakan terjemahan dari “*performance*” yang



sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan, sedangkan menurut Mahsun (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Ukuran-ukuran kinerja yang menyeluruh harus terkait dengan visi, misi, dan tujuan, mengandalkan pada kemampuan untuk mengukur, valid dan dapat dipercaya memberikan tanggung jawab yang jelas, memperhatikan prioritas-prioritas, dan berguna untuk pelanggan internal dan eksternal, stakeholder dan pembuat kebijakan (Gaspersz, 2004).

Suyadi Prawirosentono (1999: 2) mendefinisikan kinerja sebagai *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.



Gambar 1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

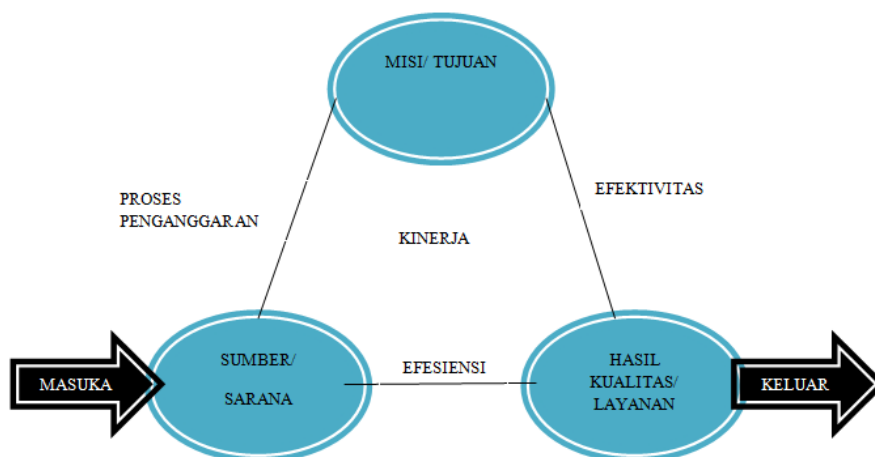
Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi (2005: 180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut:

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi;
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan *data base* untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Menurut Demeestère yang dikutip oleh Matei (2006), gagasan kinerja terletak di persimpangan tiga konsep dalam hal:

- a. Implementasi orientasi yang diikuti oleh institusi dengan alat kebijakannya sendiri.
- b. Fokus pada kelompok sasaran - pelanggan, pengguna dan aktor lain dalam layanan publik yang disediakan oleh institusi.
- c. Penggunaan sumber daya kelembagaan yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kinerja di sektor publik melibatkan adanya suatu hubungan antara tujuan, sarana dan hasil sehingga kinerja merupakan hasil yang simultan pelaksanaan efisiensi, efektivitas dan proses anggaran yang memadai (Profiroiu, 2001). Isi definisi ini juga ditemukan dari karya penulis Matei (2006) dan secara grafis diwakili dalam gambar 13.



Sumber: Matei, L., Manajemen publik [Manajemen Publik] Edisi Kedua Rumah Penerbitan Ekonomi, Bukares, 2006, halaman 192

Gambar 2. Hubungan Antara Tujuan, Sarana dan Hasil

Definisi kinerja sektor publik tidak hanya aspek keuangan saja tetapi juga yang terkait dengan mencapai tujuan keadilan sosial dan lingkungan. Ini adalah sebuah pendekatan yang mendukung perlunya transisi dari sistem 3E (efisiensi, efektivitas, ekonomi) ke sistem tipe 5E (ekonomi, efisiensi, efektivitas, lingkungan dan kesetaraan) (Chai, 2009). Menurut pendapat Bartoli dan Blatrix (2015), definisi kinerja harus dicapai melalui item-item seperti evaluasi, uji coba, efisiensi, efektivitas dan kualitas.

Tabel 1. Pengukuran dan Evaluasi Model Kinerja Organisasi

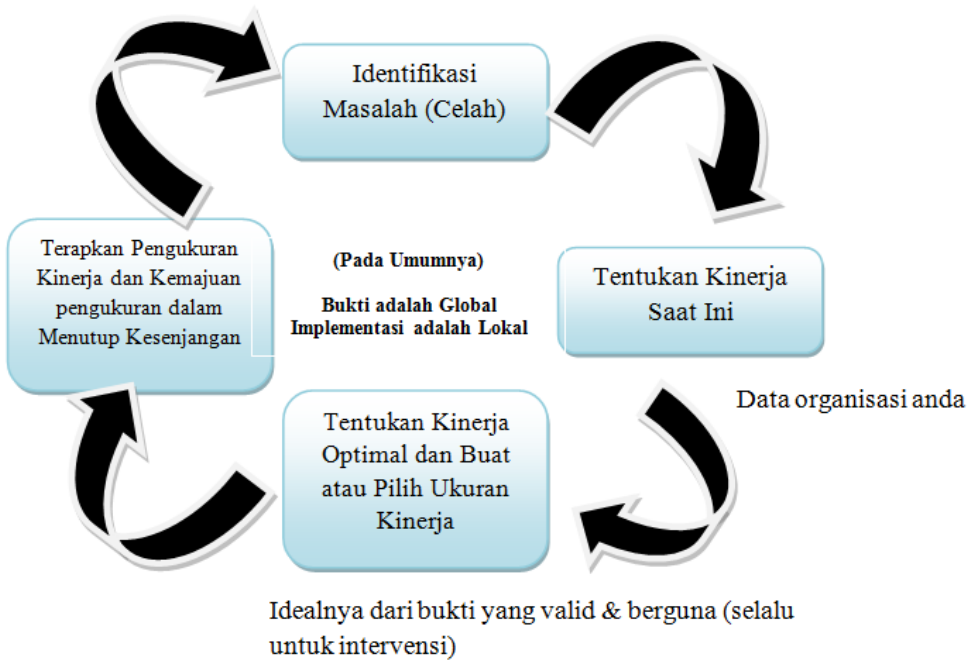
Model	Penulis, tahun	Deskripsi
The performance measurement matrix	Keegan et al., 1989	Berdasarkan dua jenis ukuran kinerja: yang terkait dengan hasil dan yang fokus pada penentu hasil. Model ini mencakup empat kelas kinerja yang

		berbeda: finansial, nonkeuangan, internal dan eksternal.
Result and determinans framework	Fitzgerald et al., 1991	Model ini mengklasifikasikan tindakan dalam dua jenis dasar: yang terkait dengan hasil (misalnya: daya saing, kinerja keuangan) dan yang terkait dengan penyebab (misalnya: kualitas, penggunaan sumber daya, inovasi)
The performance pyramid system	Lynch dan Cross, 1991	Model piramida ini dengan empat tingkat mengaitkan strategi perusahaan, unit bisnis strategis dan operasi, menerjemahkan tujuan dari atas ke bawah (berdasarkan prioritas pelanggan) dan langkah-langkah yang ringan.
Balanced scorecard	Kaplan dan Norton, 1992	Ini adalah alat manajemen strategis untuk: (i) mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi; (ii) mengomunikasikan dan mengaitkan tujuan strategis dan tindakan; (iii) merencanakan, menetapkan tujuan, dan menyelaraskan inisiatif strategis; (iv) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.
Integrated performance measurement system	Bititci et al., 1998	Model ini didasarkan pada dua dimensi eksternal (kinerja keuangan dan daya saing) dan lima dimensi internal (biaya, faktor produksi, kegiatan, produk dan pendapatan).
European foundation for quality management	EFQM, 1999	Model Keunggulan EFQM adalah model non-preskriptif berdasarkan sembilan kriteria, lima di antaranya dianggap sebagai faktor (kepemimpinan, orang, kebijakan dan strategi, kemitraan dan sumber daya, proses) dan empat sebagai hasilnya (yang berasal dari orang, pelanggan, masyarakat dan kinerja).
The performance	Neely et al.,	Model ini terdiri dari lima wajah

prism	2002	terintegrasi untuk mengidentifikasi area yang akan dikerjakan ditangani oleh organisasi: kepuasan pemangku kepentingan, strategi, proses, sumber daya dan input pemangku kepentingan.
--------------	------	---

Secara umum, semua model tersebut memiliki pertanyaan "apa yang harus diukur" dan "bagaimana menyusun" suatu sistem pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi (Hudson et al., 2001; Neely, 2004; Bourne et al., 2005; Nudurupati, 2011).

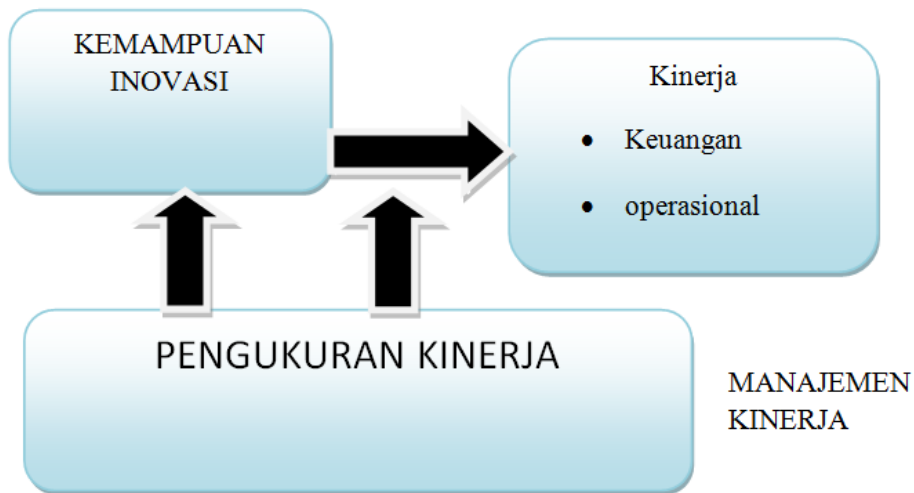
Pengukuran kinerja diakui sebagai elemen penting dari *Total Quality Management*, khususnya pada aspek peningkatan mutu. Keterkaitan antara peningkatan mutu/ inovasi serta pengukuran kinerja dikembangkan oleh Suart dan Strite (2009) seperti diagram di bawah ini.



Gambar 3. Keterkaitan antara Pengukuran Kinerja dan Peningkatan Kualitas

Diagram di atas menjelaskan keterkaitan antara peningkatan mutu dan pengukuran/ penilaian kinerja, dilakukan melalui empat tahapan, yaitu: (1) Mengidentifikasi masalah, misalnya dengan melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*), (2) Menentukan atau mendeskripsikan kinerja aktual yang dimiliki, (3) Menetapkan kinerja optimal yang dijadikan sebagai target dan mendesain atau memilih instrumen yang akan digunakan untuk mengukur nilai kinerja dan (4) Mengimplementasikan pengukuran kinerja dan mengukur kemajuan (*progress*) dengan membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan kesenjangan yang ada.

Menurut Neely, dkk (2000), daya inovasi suatu organisasi sangat terkait dengan kinerja aktual yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Pengukuran kinerja menjadi basis untuk melakukan inovasi dan penilaian kinerja tidak kontradiktif dengan upaya inovasi. Pengukuran kinerja merupakan proses yang komprehensif, yang berarti bahwa semua hal yang terjadi dalam organisasi dianggap memiliki efek pada kinerja organisasi. Dengan demikian, pengukuran kinerja inovasi dapat lebih digunakan sebagai alat untuk mengembangkan kemampuan inovasi. Langkah-langkah penentuan strategi inovasi selalu dapat dikaitkan dengan ukuran kinerja. Ide dasar mengaitkan pengukuran kinerja dengan inovasi adalah kemampuan inovasi diharapkan mempengaruhi kinerja operasional, demikian pula sebaliknya hasil kinerja dapat mendorong terjadinya inovasi (Francis and Bessant, 2005).



Gambar 4. Hubungan antara Pengukuran Kinerja dengan Kapasitas Inovasi

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, serta kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Hessel Nogi (2005: 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut;
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;

- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Hessel Nogi (2005: 181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. Faktor eksternal, yang terdiri dari:
 - 1) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 - 2) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
 - 3) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- b. Faktor internal, yang terdiri dari:
 - 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 - 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.

- 3) Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
- 4) Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja organisasi adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap organisasi akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakekatnya setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Nasional Pendidikan sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah dalam kajian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Nasional Pendidikan yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional

Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

- a. Dimensi kurikulum didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada di sekolah, meliputi dokumen kurikulum, dokumen perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum.
- b. Dimensi proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran di sekolah untuk mencapai standar kompetensi lulusan, meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran
- c. Dimensi kompetensi lulusan, didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik.
- d. Dimensi penilaian, didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.
- e. Dimensi pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kualifikasi dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan.
- f. Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/ praktek, dan perpustakaan.
- g. Dimensi pengelolaan didefinisikan sebagai aktivitas: (1) merencanakan program sekolah; (2) implementasi rencana kerja sekolah; serta (3) pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- h. Dimensi pembiayaan didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar

dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan.

Dimensi pengukuran mutu kinerja sekolah secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Dimensi Pengukuran Mutu Kinerja SMK

DIMENSI	INDIKATOR
Kurikulum	a. Kelengkapan dokumen kurikulum
	b. Kelengkapan dokumen perangkat kurikulum
	c. Kelengkapan dokumen pendukung perangkat kurikulum
Proses Pembelajaran	a. Perencanaan pembelajaran
	b. Implementasi pembelajaran
	c. Penilaian hasil pembelajaran
	d. Pengawasan proses pembelajaran
Kompetensi Lulusan	a. Prestasi akademik, berkaitan dengan tingkat kelulusan siswa pada tahun terakhir, dan daya serap lulusan oleh dunia usaha dan industri
	b. Prestasi non-akademik, berkaitan dengan keberhasilan siswa dalam menjuarai berbagai bidang perlombaan dan pertandingan, serta keterlibatan siswa dalam ekstrakurikuler
Penilaian	a. Penilaian yang dilakukan oleh pendidik
	b. Penilaian yang dilakukan oleh satuan pendidikan
	c. Penilaian yang dilakukan oleh pemerintah

DIMENSI	INDIKATOR
Pendidik dan Tenaga Kependidikan	<p>a. Relevansi kualifikasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan dengan bidang pekerjaan.</p> <hr/> <p>b. Relevansi bidang keahlian pendidik dan tenaga kependidikan dengan bidang pekerjaan</p> <hr/> <p>c. Tingkat kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan.</p> <hr/> <p>d. Tingkat efektivitas penyelesaian tugas pendidik dan tenaga kependidikan</p> <hr/> <p>e. Tingkat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas</p>
Sarana dan Prasarana	<p>a. Kelengkapan dan kecukupan sarana fisik (seperti ruang kelas, laboratorium, ruang guru, ruang perpustakaan)</p> <hr/> <p>b. Kelengkapan dan kecukupan media pembelajaran</p> <hr/> <p>c. Kelengkapan dan kecukupan alat/praktek</p> <hr/> <p>d. Kelengkapan dan kecukupan perpustakaan</p>
Pengelolaan	<p>a. Ketersediaan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)</p> <hr/> <p>b. Keterlaksanaan dan keberhasilan implementasi program</p> <hr/> <p>c. Pengawasan kepala sekolah berkaitan dengan kelengkapan instrumen pengawasan kepala sekolah, dan frekuensi pengawasan kepala sekolah</p>

DIMENSI	INDIKATOR
Pembiayaan	a. Alokasi penggunaan dana
	b. Transparansi
	c. Akuntabilitas

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012: 187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- a. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- b. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- c. Mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Mahmudi (2015:14), tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik yaitu:

- a. mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. memperbaiki kinerja periode berikutnya
- d. memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian *reward* dan *punishment*
- e. memotivasi pegawai
- f. menciptakan akuntabilitas publik

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengetahui atau menilai sejauh mana tujuan, sasaran dan program dari suatu organisasi bisa tercapai. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan untuk perbaikan kinerja dimasa mendatang.

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Mahsun (2006:33) menyatakan bahwa sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Pengukuran kinerja sangat bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian. Manfaat pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006:33-34) baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

4. Komponen-komponen Pengukuran Kinerja

Mahmudi (2015:153) mengatakan bahwa indikator kinerja merupakan sarana atau alat (*means*) untuk

mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri (*ends*). Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer atau pihak luar untuk menilai kinerja organisasi. Indikator kinerja akan bermanfaat apabila digunakan untuk mengukur sesuatu.

Peran utama indikator kinerja adalah sebagai alat untuk mengukur kinerja. Indikator kinerja juga berperan sebagai pembanding terbaik. Hal ini berarti bahwa untuk meniru organisasi terbaik, maka perlu digunakan standar kinerja organisasi terbaik tersebut. Standar kinerja terbaik memuat indikator-indikator kinerja dengan nilai tertentu.



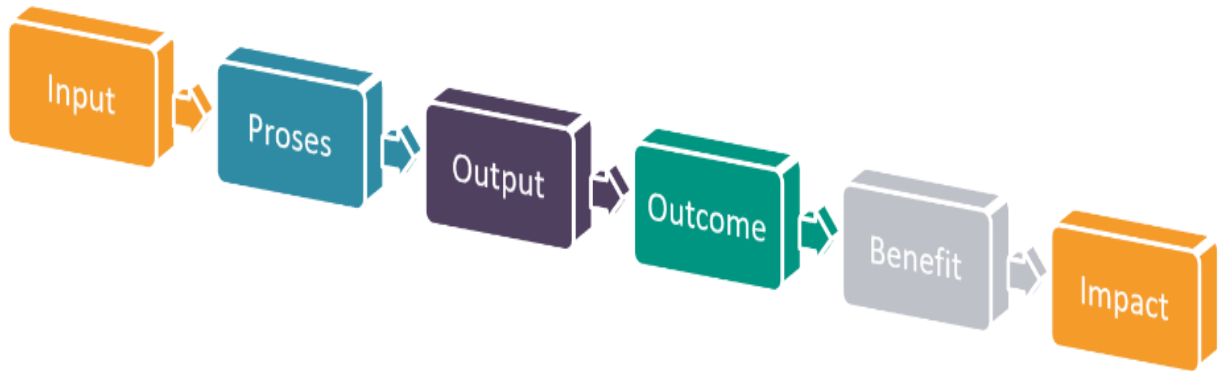
Gambar 5. Peran Indikator Kinerja

Indikator kinerja dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal organisasi maupun pihak luar. Bagi pihak internal, indikator kinerja digunakan untuk melaporkan hasil kerja. Hal itu terkait dengan tujuan pemenuhan akuntabilitas manajerial.

Indikator kinerja bagi manajemen dapat digunakan sebagai sarana melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Bagi pihak internal indikator kinerja digunakan untuk melakukan evaluasi dan pemantauan kinerja. Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain:

- a. Membantu memperbaiki praktik manajemen
- b. Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan
- c. Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian
- d. Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja di semua level organisasi
- e. Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf Mengingat karakteristik organisasi sektor publik yang unik, organisasi ini memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak dilakukan hanya dengan tingkat laba, efisiensi, atau hanya pada ukuran finansial saja.

Menurut Mahsun (2006:31 -32), pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi enam aspek yaitu:



Gambar 6. Aspek pengukuran kinerja organisasi sektor publik

- a. Kelompok masukan (*input*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Kelompok masukan (*input*) terdiri dari sumber daya manusia, anggaran, sarana/prasarana, peraturan dan sebagainya. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:11-12), sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai untuk mencapai kondisi yang lebih baik sehingga terciptalah sumberdaya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Menurut Mardiasmo (2002:61), anggaran dapat didefinisikan sebagai pernyataan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Selain itu, input lain yang dibutuhkan yakni sarana dan prasarana. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002), sarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu

- yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses.
- b. Kelompok proses (*process*), adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan maupun ukuran tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut
 - c. Kelompok luaran (*output*), adalah suatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*), maupun tidak berwujud (*intangible*)
 - d. Kelompok hasil (*outcome*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung
 - e. Kelompok manfaat (*benefit*), adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan
 - f. Kelompok dampak (*impact*), adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (dalam Sinambela, 2012:192), terdapat setidaknya enam cakupan pengukuran kinerja sektor publik yaitu:

- a. Kebijakan, untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasian kebijakan tersebut
- b. Perencanaan dan penganggaran, untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana
- c. Kualitas, untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi
- d. Kehematan, untuk meninjau ulang pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya
- e. Keadilan, untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat
- f. Pertanggungjawaban, untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan

Sementara itu, menurut Palmer dalam Mahsun (2006:78) jenis indikator kinerja Pemerintah Daerah antara lain:

- a. Indikator biaya (biaya total, biaya unit)
- b. Indikator produktivitas (jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
- c. Tingkat penggunaan (sejauhmana layanan yang tersedia digunakan)
- d. Target waktu (waktu rata-rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
- e. Volume pelayanan (perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
- f. Kebutuhan pelanggan (jumlah volume pelayanan yang disediakan dibandingkan dengan volume permintaan yang potensial)
- g. Indikator kualitas pelayanan
- h. Indikator kepuasan pelanggan
- i. Indikator pencapaian tujuan

Menurut Mahmudi (2015:154), indikator kinerja yang baik memiliki sifat memotivasi dan mengarahkan untuk mencapai hasil terbaik. Dalam hal ini fungsi indikator kinerja adalah sebagai alat untuk perbaikan bukan pengendalian.

Indikator kinerja bukan seperti mikroskop yang digunakan untuk mencari dan mengamati elemen-elemen tersembunyi yang tidak tampak dalam suatu kehidupan organisasi, tetapi indikator kinerja tersebut merupakan cermin bagi organisasi untuk merefleksikan berbagai aspek aktivitas organisasi. Pihak luar akan melihat organisasi dari cermin tersebut. Sementara pihak internal organisasi harus memastikan bahwa indikator kinerja yang dibuat tidak menimbulkan gambaran kinerja yang terdistorsi dan bias sehingga tidak sesuai dengan keadaan yang semestinya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan sarana untuk mengukur hasil dari suatu kegiatan organisasi dalam upaya meningkatkan akuntabilitas serta untuk mengevaluasi dan memantau kinerja organisasi. Adapun indikator tersebut yaitu: kelompok masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.

5. Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja organisasi harus dilakukan dengan prinsip-prinsip yang baik dan benar. Menurut Mahsun (2006:26) terdapat empat elemen pengukuran kinerja organisasi yaitu: 1) menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi; 2) merumuskan indikator dan ukuran kinerja; 3) mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi; 4) evaluasi kinerja (umpan balik, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).



Gambar 7. Elemen Pengukuran Kinerja Organisasi

Lebih lanjut menurut Mahsun (2006:26), pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja bukan tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberi informasi mengenai apa yang telah terjadi bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan.

B. Kinerja Organisasi SMK

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Nasional Pendidikan sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah dalam kajian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Nasional Pendidikan yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

- a. Dimensi kurikulum didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada di sekolah, meliputi dokumen kurikulum, dokumen

perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum.

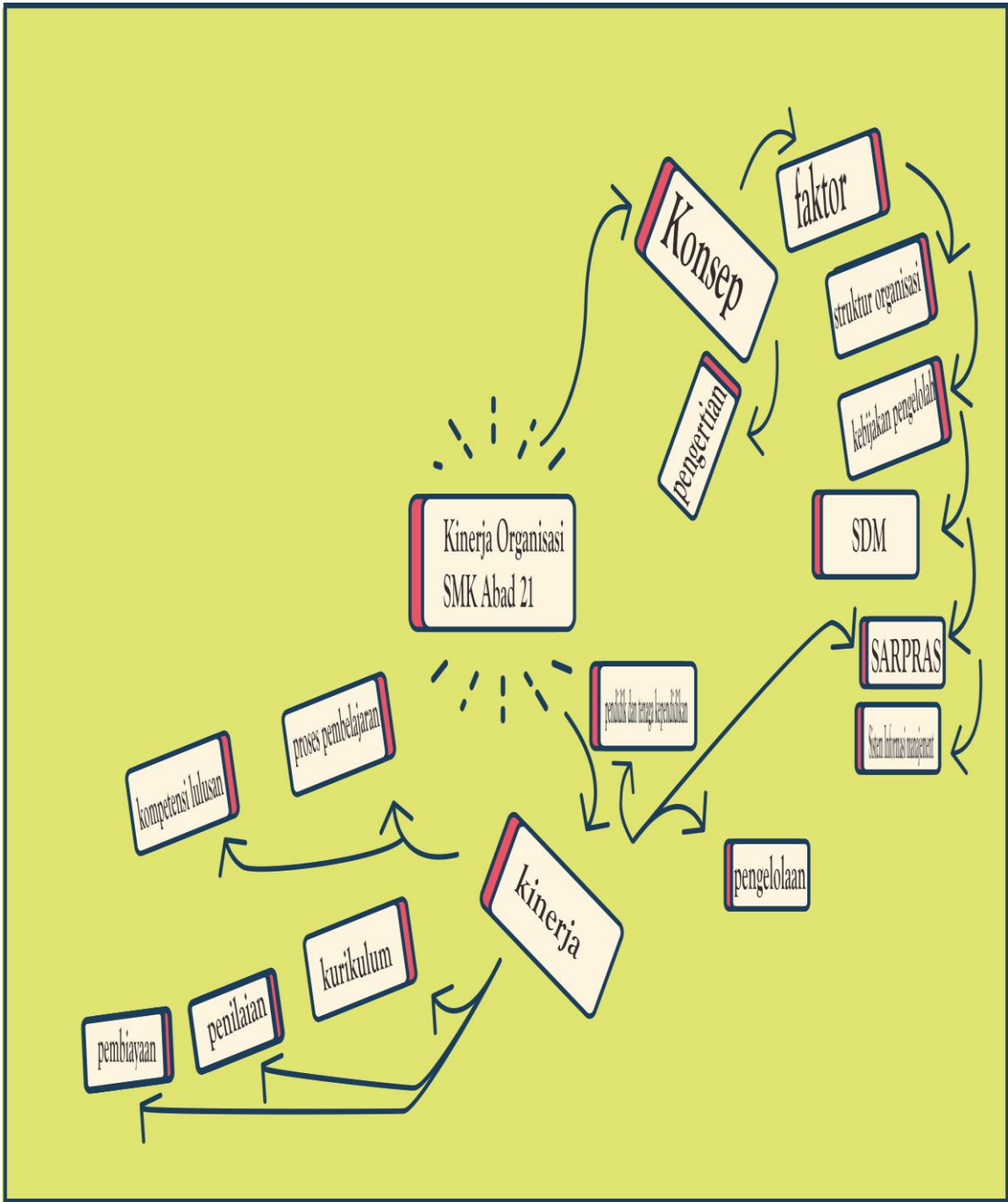
- b. Dimensi proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran di sekolah untuk mencapai standar kompetensi lulusan, meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran
- c. Dimensi kompetensi lulusan, didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik.
- d. Dimensi penilaian, didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.
- e. Dimensi pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kualifikasi dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan.
- f. Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/ praktek, dan perpustakaan.
- g. Dimensi pengelolaan didefinisikan sebagai aktivitas: (1) merencanakan program sekolah; (2) implementasi rencana kerja sekolah; serta (3) pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- h. Dimensi pembiayaan didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan.

Dimensi pengukuran mutu kinerja sekolah secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Dimensi Pengukuran Mutu Kinerja SMK

DIMENSI	INDIKATOR
Kurikulum	a. Kelengkapan dokumen kurikulum
	b. Kelengkapan dokumen perangkat kurikulum
	c. Kelengkapan dokumen pendukung perangkat kurikulum
Proses Pembelajaran	a. Perencanaan pembelajaran
	b. Implementasi pembelajaran
	c. Penilaian hasil pembelajaran
	d. Pengawasan proses pembelajaran
Kompetensi Lulusan	a. Prestasi akademik, berkaitan dengan tingkat kelulusan siswa pada tahun terakhir, dan daya serap lulusan oleh dunia usaha dan industri
	b. Prestasi non-akademik, berkaitan dengan keberhasilan siswa dalam menjuarai berbagai bidang perlombaan dan pertandingan, serta keterlibatan siswa dalam ekstrakurikuler
Penilaian	a. Penilaian yang dilakukan oleh pendidik
	b. Penilaian yang dilakukan oleh satuan pendidikan
	c. Penilaian yang dilakukan oleh pemerintah
Pendidik dan Tenaga Kependidikan	a. Relevansi kualifikasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan dengan bidang pekerjaan.
	b. Relevansi bidang keahlian pendidik dan tenaga kependidikan dengan bidang pekerjaan

DIMENSI	INDIKATOR
	<p>c. Tingkat kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan.</p> <hr/> <p>d. Tingkat efektivitas penyelesaian tugas pendidik dan tenaga kependidikan</p> <hr/> <p>e. Tingkat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas</p>
Sarana dan Prasarana	<p>a. Kelengkapan dan kecukupan sarana fisik (seperti ruang kelas, laboratorium, ruang guru, ruang perpustakaan)</p> <hr/> <p>b. Kelengkapan dan kecukupan media pembelajaran</p> <hr/> <p>c. Kelengkapan dan kecukupan alat/praktek</p> <hr/> <p>d. Kelengkapan dan kecukupan perpustakaan</p>
Pengelolaan	<p>a. Ketersediaan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)</p> <hr/> <p>b. Keterlaksanaan dan keberhasilan implementasi program</p> <hr/> <p>c. Pengawasan kepala sekolah berkaitan dengan kelengkapan instrumen pengawasan kepala sekolah, dan frekuensi pengawasan kepala sekolah</p>
Pembiayaan	<p>a. Alokasi penggunaan dana</p> <hr/> <p>b. Transparansi</p> <hr/> <p>c. Akuntabilitas</p>



A. Manajemen Berbasis Sekolah

Pendidikan pada hakekatnya adalah usaha membuat manusia lebih berbudaya. Pendidikan amat strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan diperlukan guna meningkatkan mutu bangsa secara menyeluruh. Berdasarkan Depdiknas (2007:1), berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun



sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Persaingan di era global dan pesatnya perkembangan teknologi dan informasi membutuhkan SDM yang berkualitas, unggul dan berbudaya yang memiliki pengetahuan luas, keterampilan yang memadai dan perilaku yang baik. Satu upaya yang ditempuh pemerintah untuk mencetak SDM seperti yang diharapkan tersebut, adalah dengan menyelenggarakan proses pendidikan untuk berbagai jalur, jenjang dan jenis pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia pada mulanya bersifat sentralistik, sehingga membuat penyelenggaraan dan kualitas pendidikan tidak merata, sebagian besar SDM berkualitas hanya ada di perkotaan. Kondisi tidak ideal ini membuat pemerintah merubah sistem dari sentralisasi menjadi sistem desentralisasi, dalam upaya memperbaiki pemerataan mutu pendidikan. Perubahan sistem tersebut dituangkan dalam peraturan perundang-undangan yaitu undang-undang No.25 tahun 2000 tentang Rencana Strategis Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004. Di dalam undang-undang tersebut tertuang undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 51 ayat 1 yang termuat jelas konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), *“Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”*. Kemudian dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) Pasal 49, ayat (1), *“pengelolaan satuan pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”*. Implementasi manajemen berbasis sekolah diharapkan dapat menumbuhkan kemandirian sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, meningkatkan kerjasama atau kemitraan sekolah, meningkatkan partisipasi warga

sekolah dan masyarakat, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah.

Desentralisasi dalam bidang pendidikan mengandung arti sebagai pelimpahan kekuasaan oleh pusat kepada daerah baik tingkat provinsi maupun lokal, sebagai perpanjangan aparat pusat untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam pengelolaan pendidikan di daerah (Enco Mulyasa, 2005: 22). Desentralisasi pendidikan melibatkan masyarakat dalam menentukan tujuan dan kebijakan sekolah yang akan berpengaruh terhadap pendidikan anak. Pelaksanaan otonomi di bidang pendidikan tidak hanya sampai di tingkat Kabupaten saja tetapi sampai ke sekolah.

Pemerintah telah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan dari manajemen pendidikan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau manajemen berbasis sekolah (Depdiknas, 2001: 3). Perubahan sistem penyelenggaraan pendidikan ini diharapkan dapat mengatasi permasalahan rendahnya mutu pendidikan. Manajemen berbasis sekolah memungkinkan sekolah memiliki otonomi dalam mengelola sekolah secara mandiri. Tujuan pemerintah memberlakukan otonomi daerah di bidang pendidikan adalah untuk menjadikan lembaga pendidikan formal dapat mandiri dalam menyelesaikan permasalahannya. Selain itu, dengan adanya otonomi daerah di bidang pendidikan, pemerintah berupaya dan bertekad untuk memberdayakan sekolah di seluruh jenjang pendidikan. Dengan demikian sekolah mempunyai kewenangan dan keleluasaan untuk melakukan kreasi, inovasi dan improvisasi dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu. Sekolah harus mampu memberdayakan sumber dayanya dengan meningkatkan kegiatan manajemen sekolah yang efektif dan efisien.

Menurut Mulyasa (2014:13) tujuan utama MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Pendidikan diperoleh melalui keleluasaan mengelola

sumber daya yang ada, partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, dan menumbuhkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada besarnya partisipasi masyarakat juga peran serta dan tanggung jawab pemerintah.

Manajemen berbasis sekolah atau MBS muncul dan mulai diterapkan oleh banyak sekolah di seluruh Indonesia, namun hingga saat ini masih banyak sekolah yang belum mengimplementasikan MBS. Banyak pihak menilai bahwa MBS adalah produk gagal yang diadopsi dari Amerika Serikat yang tidak memberikan banyak kemudahan dan keuntungan terhadap perkembangan sekolah-sekolah di Indonesia. Oleh karena itu, MBS dianggap sebagai program yang tidak wajib untuk dilaksanakan. MBS juga sempat mengalami kondisi yang naik turun dalam implementasinya. Hal ini disebabkan MBS dianggap tidak memberikan hasil manajemen sekolah yang baik secara signifikan. Padahal MBS memberikan kesempatan bagi sekolah untuk dapat berkembang secara mandiri sesuai dengan visi misi sekolah tanpa bergantung dengan program dan kerja pemerintah. Salah satu permasalahan utama rendahnya mutu pendidikan disebabkan kurang terampilnya sekolah dalam mengelola manajemen sekolahnya, baik itu mengelola SDM, kurikulum, sarana dan prasarana maupun mengelola pembiayaan pendidikan. Tanggung jawab sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari memperbaiki sistem manajemen sekolah. Salah satu cara untuk memperbaiki buruknya sistem manajemen sekolah yaitu dengan mengimplementasikan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).

Buku Manajemen Berbasis Sekolah (Depdiknas, 2007:16) menjelaskan bahwa MBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah

karakteristik perlu dimiliki. Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MBS merupakan wadah/ kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus disediakan karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan yaitu berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses pendidikan. Input sumber daya pendidikan meliputi sumber daya manusia yaitu kepala sekolah, guru, karyawan, dan sumber daya lainnya yaitu peralatan, perlengkapan, dana, dan sebagainya. Input perangkat pendidikan meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, kurikulum, dan sebagainya. Input harapan berupa visi, misi, tujuan serta sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Proses merupakan berubahnya sesuatu menjadi bentuk sesuatu yang lain, dan hasil proses ini yang nantinya mempengaruhi output. Proses dalam pendidikan



adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi dengan menekankan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.



Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklarifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik. Output prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (bahasa inggris, matematika, fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non akademik misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri,

perilaku sosial yang baik, dan sebagainya. (Depdiknas, 2007: 16).



Implementasi MBS diharapkan mampu menemukan solusi terbaik dalam mengatasi permasalahan baik dalam hal input, proses, maupun output di sekolah. Warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan harus bergerak aktif untuk mengatasi masalah yang ada di sekolah. Selain itu, partisipasi orangtua maupun masyarakat sekitar juga harus terlibat secara aktif dalam membantu pelaksanaan manajemen sekolah. Jika kegiatan manajemen sekolah berjalan dengan baik secara terus menerus tentu akan berdampak positif bagi warga sekolah dan juga meningkatnya mutu pendidikan di sekolah.

Setiap SMK memperoleh sertifikat jaminan sistem manajemen mutu berstandar internasional yaitu Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 sebagai sistem pengelolaan manajemen sekolah saat ini dalam rangka pelaksanaan MBS. SMM ISO 9001:2008 mampu memberikan jaminan mutu bahwa sistem manajemen dan kinerja sekolah dapat berjalan dengan baik. SMK telah menerapkan MBS di sekolah, namun pelaksanaannya belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan, disebabkan munculnya beberapa hambatan. Beberapa hambatan yang teridentifikasi adalah: 1) keterbatasan waktu *stakeholders* meliputi warga sekolah, komite dan masyarakat dalam mensosialisasikan program-program sekolah; 2) orang tua peserta didik dan masyarakat (komite sekolah) belum sepenuhnya berperan aktif dalam melaksanakan program sekolah; 3) lemahnya pemahaman warga sekolah (guru dan karyawan) dalam menerapkan prinsip-prinsip MBS yang menekankan pada aspek kemandirian, kerjasama atau kemitraan, transparansi dan akuntabilitas sekolah; dan 4) kurang konsistensinya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tupoksi, yang akan mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan kegiatan program sekolah.

Terdapat dampak positif dari implementasi MBS yang sudah dilaksanakan oleh sekolah di sisi lain yaitu banyaknya prestasi yang diraih sekolah baik dari prestasi akademik maupun non akademik. Selain itu, banyak juga lulusan-lulusan (*output*) yang diterima dan mampu bersaing di perguruan tinggi. Mencermati lebih dalam bagaimana implementasi MBS pada sekolah tersebut dirasa sangat perlu, karena dengan pencapaian yang dimiliki diharapkan memberikan indikasi awal bahwa sekolah telah mampu mengimplementasikan MBS dengan baik.

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen berasal dari kata kerja dalam bahasa Inggris *manage* yang dalam bahasa Indonesia berarti mengelola. Manajemen dapat dipahami sebagai pengelolaan dari pengertian ini. Pengertiannya menjadi mengelola pendidikan apabila pengertian tersebut diterapkan dalam pendidikan. Sejalan dengan pengertian ini, Mulyasa (2003: 20) mengartikan manajemen sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses untuk mencapai tujuan yang ditetapkan baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Manajemen dalam kamus besar bahasa Indonesia (2008), diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sementara itu, para pakar administrasi pendidikan seperti Sergiovanni, Coombs, dan Thurson mendefinisikan manajemen sebagai “*process of working with and trough others to accomplish organizational goals efficiently*” (Ibrahim, 2003: 39). Pengertian manajemen ini dapat dimaknai sebagai proses kerja dengan dan melalui (mendayagunakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Menurut Stoner, Freeman & Gilbert (1995: 7), “*management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals*”. Arti harfiahnya manajemen adalah proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari anggota organisasi dari seluruh sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin (Sudarman Dasim & Suparno, 2009: 2) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengarahan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Manajemen sering diartikan oleh para ahli sebagai pengelolaan. Husaini Usman (2013:3), menyatakan bahwa istilah manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi *manager* yang berarti menangani. *Manager* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manage* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas manusia dalam mengelola dan mengatur suatu organisasi, sedangkan orang yang melakukan pengelolaan atau pengaturan disebut sebagai manajer. Manajemen juga memiliki berbagai makna seperti manajemen ilmu dan manajemen sebagai seni.

Manajemen merupakan proses keberhasilan sebuah organisasi. Berhasil tidaknya sebuah organisasi atau lembaga pendidikan akan sangat tergantung kepada bagaimana pengelolaannya. Bermutu atau tidaknya sebuah hasil produksi barang maupun jasa juga sangat ditentukan oleh bagaimana proses pengelolaan, dan bagaimana jalannya pada bahan yang diproses. Oleh sebab itu, apabila sebuah lembaga pendidikan dikelola dengan baik, maka kemungkinan besar akan menghasilkan output yang baik pula, lebih-lebih jika didukung oleh input yang baik, proses yang baik, serta sarana dan prasarana yang memadai.

Banyak tokoh berpendapat mengenai fungsi manajemen, antara lain Terry (1977: 4) menjelaskan: *A summary statement of these fundamental functions of management is (1) planning, to the termine objectives and the couses of action to be followed, (2) organizing, to distribute the work among the group and to establish and recognize needed relationships, (3) actuating, the members of the group to carry and their prescibed tasks*

willingly and enthusiastically, and (4) controlling the activities to conform with the plan.

Fungsi-fungsi pokok manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Pendapat ini menjelaskan bahwa dalam suatu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan perencanaan yang baik, diorganisasikan dengan rapi, dilaksanakan, serta harus diawasi pula agar pelaksanaan harus sesuai dengan apa yang direncanakan sehingga tujuan organisasi tercapai.

Sementara Daft (1991: 5) mengungkapkan ada dua makna yang paling penting dalam fungsi manajemen yakni; *“(1) the four function planning, organizing, leading, and controlling, and (2) the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner”*.

Sri Minarti (2012:49), mengartikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai pengorganisasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai terjemahan dari *School Based Management* (SBM) adalah suatu pendekatan praktis yang bertujuan untuk mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat (Nanang Fattah, 2012:42).

Suparlan (2013:49), mendefinisikan MBS sebagai satu strategi untuk meningkatkan sekolah dengan menyerahkan otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari negara dan kabupaten kepada satuan

pendidikan secara individual. MBS menyediakan kesempatan bagi para kepala sekolah, guru-guru, siswa, dan orang tua siswa untuk melakukan pengawasan secara lebih besar terhadap proses pendidikan dengan memberikan tanggung jawab untuk pengambilan anggaran, personel dan kurikulum.

MBS merupakan satu strategi wajib yang ditetapkan sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 51 ayat 1 bahwa pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Depdiknas (2007: 12) secara umum, MBS dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa MBS merupakan suatu strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada penerahan dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan bermutu. Dengan kata lain, penerapan MBS di satuan pendidikan sekolah sesungguhnya terkait dengan bagaimana proses penentuan kebijakan sekolah harus ditetapkan oleh sekolah.

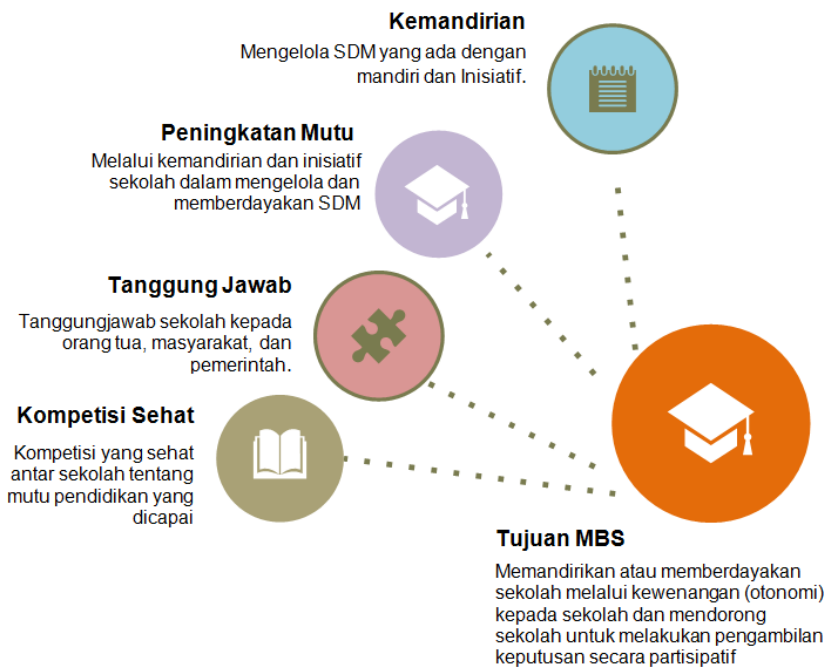
2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Sri Minarti (2012:69), tujuan umum Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah

untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah serta masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Tujuan penerapan MBS adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum, baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia, guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, melainkan kesejahteraannya pula.

Tujuan penerapan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Lebih rincinya, tujuan MBS disajikan pada Gambar 8.



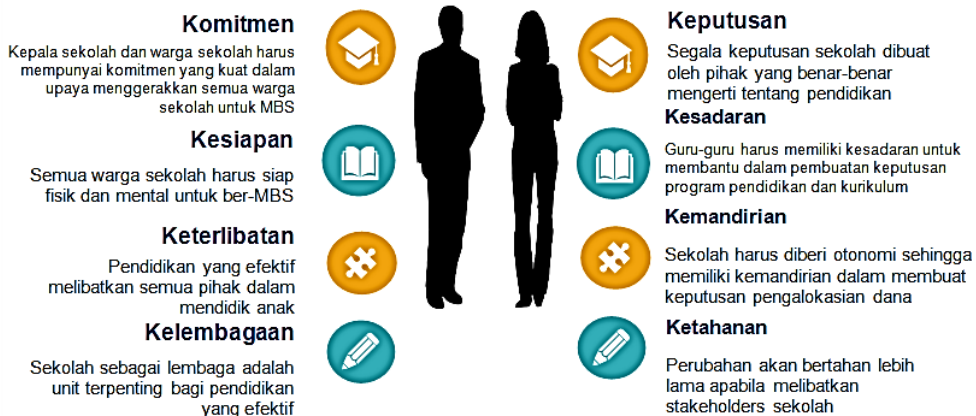
Gambar 8. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

MBS bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Sekolah diharapkan semakin berdaya dalam mengurus dan mengatur sekolahnya menggunakan MBS dengan tetap berpegang pada koridor-koridor kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2007: 16).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan, yaitu dengan memandirikan sekolah untuk mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait (guru, siswa, masyarakat, wali murid, dan instansi lain) sehingga sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu instruksi dari atas dalam mengambil langkah-langkah untuk memajukan pendidikan. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri.

3. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”. Sejalan dengan itu, Ibrahim (2009:82) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip MBS seperti disajikan pada Gambar 9.



Gambar 9. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan teori di atas, dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah dituntut untuk menerapkan prinsip kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan atau transparansi dan akuntabilitas. Kelima prinsip ini merupakan acuan atau patokan dalam menjalankan MBS yang efektif. Prinsip MBS tersebut sangat membantu sekolah dalam hal ini sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Lebih lanjut, dijelaskan oleh Husaini Usman (2006: 498) terkait prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBS.

Prinsip-prinsip yang harus dipakai dalam menerapkan MBS yakni kekuatan komitmen yang dimiliki kepala sekolah dan guru, kesiapan sumber daya sekolah, adanya keterlibatan dan kesadaran seluruh warga sekolah sehingga sekolah dapat memiliki otoritas dan kemandirian dalam mengelola sekolah, sekolah memiliki ketahanan dalam menyesuaikan perubahan. Lebih jauh Engkoswara dan Aan Komariah (2011: 297) menjelaskan bahwasanya MBS dapat dilaksanakan dengan menjalankan prinsip-prinsip seperti ditampilkan pada Gambar 10.

Partisipasi

Proses dimana stakeholders terlibat aktif baik dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan.

Tranparansi

Meyakinkan *stakeholders* terhadap kewibawaan dan citra sekolah yang *good and clean governance*.

Profesionalisme

Mencapai kemandirian dengan tingkat prakarsa dan kreativitas yang tinggi memerlukan profesionalisme dari semua komponen personil, baik jajaran manajemen, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya, maupun komite sekolah

Wawasan

Memiliki wawasan ke depan berupa visi, misi dan strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan

Akuntabilitas

Sekolah mempertanggungjawabkan aktivitas penyelenggaraan sekolah yang telah dimandatkan stakeholders dengan melakukan manajemen sebaik mungkin

Sharing Authority

Dalam implementasi manajemen, tidak one man show tetapi berpijak pada kekuatan kerja tim yang solid

Gambar 10. Implementasi Prinsip-prinsip MBS

Terkait uraian mengenai prinsip-prinsip MBS di atas, dapat dijelaskan bahwa dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah harus berpegang pada prinsip-prinsip MBS yang meliputi: partisipasi, transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, wawasan ke depan dan *sharing authority*. Pelaksanaan MBS yang efektif akan mudah dilaksanakan jika seluruh elemen sekolah ikut berpartisipasi aktif dalam mengelola sumber daya sekolah ataupun program sekolah. Sekolah juga harus memiliki tingkat akuntabilitas dan transparansi dalam melakukan kegiatan manajemen sekolah. Sistem manajemen sekolah yang akuntabel dan transparan akan berdampak positif bagi sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah. Sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Pencapaian visi, misi dan tujuan tersebut dilakukan untuk mengarahkan sekolah dalam mencapai mutu pendidikan. MBS juga menekankan pada kerja sama yang solid antara kepala sekolah dengan warga sekolah lainnya yang meliputi guru, staff/karyawan, peserta didik dan orang tua. Pelaksanaan MBS akan berjalan

dengan optimal dan terarah dengan adanya saling bekerja sama antar warga sekolah.

4. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Eman Suparman (2009: 245), manfaat yang bisa diraih dari MBS adalah:

- a. Sekolah sebagai lembaga lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya dibanding dengan lembaga-lembaga lain.
- b. Sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
- c. Sekolah lebih mengetahui sumber daya yang dimilikinya dan input pendidikan yang akan dikembangkan serta didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- d. Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
- e. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah.

Manfaat yang dapat diambil dari MBS adalah sebagai berikut:

- a. Sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru dapat lebih berkonsentrasi pada tugasnya.
- b. Sekolah dapat mengelola sumberdayanya dan mengikutsertakan masyarakat untuk berpartisipasi, lebih mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam memimpin sekolah.

- c. Guru bisa lebih melakukan inovasi dalam berbagai bidang kepada peserta didik.
- d. Rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkatkan dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan peserta didik.

5. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Adanya karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang membedakan suatu sekolah dari sekolah yang lain. MBS memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Adanya otonomi yang luas kepada sekolah. 2) Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi. 3) Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. 4) Adanya *team work* yang solid, dinamis dan profesional. Kesimpulannya bahwa karakteristik MBS sangat menekankan otonomi yang leluasa kepada sekolah sehingga sekolah mampu secara mandiri mengelola sumber dayanya, namun dalam pelaksanaannya harus melibatkan partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. MBS juga menekankan kepemimpinan kepala sekolah harus demokratis dan memiliki kompetensi profesional yang tinggi, kemudian seluruh warga sekolah harus saling berkoordinasi dan bekerja sama dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Menurut Depdiknas (Depdiknas, 2007:16), karakteristik yang harus dimiliki oleh sekolah sebagai indikator pelaksanaan MBS yang berhasil sebagai berikut.

- a. Input pendidikan
 - 1) Memiliki kebijakan mutu
 - 2) Sumber daya tersedia dan siap
 - 3) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- b. Proses

- 2) Efektivitas proses belajar mengajar tinggi
- 3) Kepemimpinan sekolah kuat
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu
- 6) Sekolah memiliki “*teamwork*” yang kompak, cerdas dan dinamis
- 7) Sekolah memiliki kewenangan
- 8) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat
- 9) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
- 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologi dan fisik)
- 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
- 12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
- 13) Sekolah memiliki akuntabilitas
- 14) Sekolah memiliki sustainabilitas

c. Output

Output adalah kinerja sekolah, kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses manajemen yang dijalankan. Adapun pengukuran dari kinerja sekolah itu sendiri dapat dilihat dari mutu layanan, mutu output siswa, mutu respon dari masyarakat, efektivitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, mutu kehidupan kerjanya serta iklim moral kerjanya.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sangat berorientasi pada 3 aspek yang harus ditingkatkan yaitu input pendidikan, proses pendidikan, dan output pendidikan. Ketiga aspek di atas harus dijalankan dan dilaksanakan secara sinkron dan sistematis. Input pendidikan harus disiapkan dan disertai komitmen yang kuat. Input pendidikan sangat berkaitan erat dalam menunjang proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tentu

sangat berpengaruh pada output pendidikan yang dihasilkan.

B. Total Quality Management

Menurut Bergman dan Klefsjo (2010:199), *Total Quality Management* (TQM) merupakan usaha yang dirancang secara runtut untuk meningkatkan kualitas dalam level perusahaan. TQM mengimplikasikan suatu usaha yang berjalan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan melalui organisasi secara keseluruhan, dimana komitmen manajemen merupakan dasar bagi keberhasilan.

Total Quality Management merupakan sistem yang memperbaiki kualitas secara berkesinambungan. Kualitas menurut Vincent Gaspersz (2010:5) terdiri dari berbagai produk guna memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan terhadap para pengguna. Kualitas terdiri dari sesuatu yang bebas dari kekurangan.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara berkesinambungan, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang (Sallis, 2010: 73).

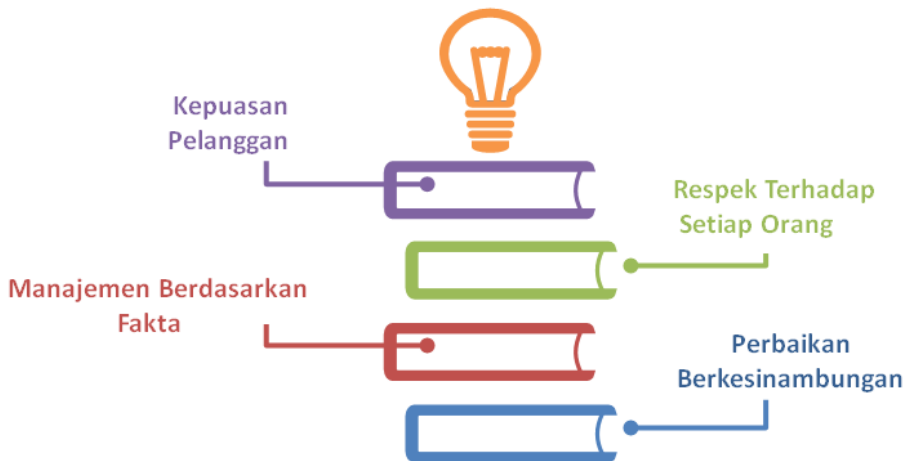
Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan. Semua manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan pengertian TQM diatas, definisi TQM di sekolah pada kajian ini ialah suatu sistem strategi

manajemen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal yang bertujuan memuaskan pelanggan dalam hal ini siswa, orangtua siswa dan pemerintah setempat.

1. Prinsip Total Quality Management

Menurut Hensler dan Brunell (dalam Husaini Usman, 2010: 607) ada 4 (empat) prinsip utama dalam TQM, yang dirinci pada Gambar 11.



Gambar 11. Prinsip-prinsip Total Quality Management

a. Kepuasan Pelanggan

Menurut Gaspersz (2011: 36), pelanggan adalah semua orang yang menuntut sekolah untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan oleh karena itu akan memberikan pengaruh pada kinerja (*performance*) atau organisasi. Pada dasarnya ada tiga macam pelanggan dalam kualitas modern, yaitu: (1) pelanggan internal (*internal customer*) merupakan orang yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada kinerja (*performance*) pekerjaan (atau organisasi); (2) pelanggan antara (*intermediate customer*) merupakan mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai

akhir produk itu; (3) pelanggan eksternal (*external customer*) merupakan pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut pelanggan nyata (*real customer*).

Pada dasarnya kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan di mana kebutuhan-kebutuhan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Dalam konteks pendidikan, pelanggan sekolah meliputi 2 (dua) bagian yakni pelanggan internal dan eksternal sekolah. Pelanggan eksternal sekolah adalah orang tua siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah. Pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru, dan staf tata usaha. Dalam arti lain, sekolah mempunyai pelanggan primer yakni siswa, pelanggan sekunder yakni orang tua siswa, serta pelanggan tertier yaitu pemerintah dan masyarakat.

Kualitas yang dihasilkan suatu organisasi sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Esensi TQM adalah semua pelanggan dalam TQM harus dipuaskan.

b. Respek terhadap Setiap Orang

Setiap orang di sekolah dipandang memiliki potensi pada sekolah yang bermutu kelas dunia. Orang yang ada di organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai dan dipandang sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Sekolah kelas dunia berorientasi pada fakta, maksudnya setiap keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata. Ada 2 (dua) konsep yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritasasi, yakni suatu konsep bahwa

perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu dengan menggunakan data, manajemen, dan tim; (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan sering dikenal dengan *kaizen*. Menurut Yoshinobu Nayatani, dari Universitas Osaka, Jepang (Gaspersz, 2011: 252), penerapan *kaizen* dalam manajemen kualitas memberikan dampak positif sebagai berikut.

- 1) Setiap orang akan mampu menemukan masalah lebih cepat;
- 2) Setiap orang akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan;
- 3) Mendukung cara berfikir yang berorientasi pada proses;
- 4) Setiap orang akan berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan; dan
- 5) Setiap orang akan berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru.

2. Keefektifan Kerja Tim TQM

Menurut Tuckman dalam Husaini Usman (2010: 615), efektivitas kerja tim tergantung tingkat kematangan tim, yang terdiri atas 4 (empat) fase, yaitu *forming*, *storming*, *norming*, dan *performing*. Berikut adalah tabel kematangan tim oleh Tuckman.

Tabel 4. Tingkat Kematangan Tim TQM Tuckman

TUGAS	TINGKAT	PROSES
Kejelasan hasil yang diinginkan, peranan masing-masing belum begitu jelas.	Pembentukan (<i>forming</i>)	Cemas, ketidakpastian, dominasi, dan dwimakna
Nilai-nilai, kelayakan tugas dipertanyakan, prinsip dan metode diperdebatkan.	Badai (<i>Storming</i>)	Konflik antar kelompok bertahan terhadap pemimpin, inisiatif individual, muncul opini.
Memulai perencanaan, bekerja dengan standar, suasana panas menurun, peranan masing-masing jelas.	Pembentukan norma (<i>norming</i>)	Bekerja sesuai dengan prosedur yang dibuat dan disepakati, menyampaikan perasaan, saling mendukung, merasa satu tim.
Memecahkan masalah-masalah penting, memperbanyak <i>output</i> dengan lebih sedikit waktu, meningkatkan mutu <i>outcome</i> , menerjemahkan keputusan menjadi tindakan nyata	Peningkatan kinerja (<i>performing</i>)	Tingginya tingkat kepercayaan dan saling ketergantungan, perasaan luwes, individual santai, dan percaya diri.

Efektivitas menurut Supriadi (2013:163), berarti usaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan atau berusaha melalui aktivitas tertentu baik secara fisik maupun non fisik agar memperoleh hasil

maksimal. Komunikasi yang baik sangat berperan penting guna memelihara perilaku yang bermanfaat. Kejujuran dan integritas adalah elemen terpadu yang diharapkan setiap anggota dalam menyampaikan perasaannya secara terbuka. Peranan pemimpin tim sangat penting dalam menciptakan tim kerja yang efektif.

3. Kepemimpinan Total Quality Management

Kepemimpinan memiliki banyak definisi, bergantung dari mana seseorang memandang atau memahami hakikat kepemimpinan itu. Bila dilihat dari bagaimana perkembangan konsep kepemimpinannya merunut konsep kepemimpinan paling tua, pemimpin merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri seorang pemimpin (*traits within the individual leader*). Jadi, seorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were borned and not made*).

Beranjak ke konsep kepemimpinan selanjutnya yang lebih maju memandang bahwa kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Pengertian yang terakhir, konsep kepemimpinan tidak didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomi dan politis. Konsep ini dianggap sebagai suatu fungsi dari situasi (*function of the situation*). Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan kumpulan kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnnya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Peter & Austin dalam Husaini Usman (2010: 617) memberikan atribut sebagai kepemimpinan pendidikan sebagai berikut.



Gambar 12. Kepemimpinan Total Quality Management

- Visi dan simbol; kepala sekolah harus mengomunikasikan nilai-nilai sekolah kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat sekolah.
- Management by Walking About* (MBWA); gaya kepemimpinan ini dibutuhkan oleh setiap sekolah.
- Untuk anak-anak (*for the kids*); pendidikan sama dengan akrab dengan pelanggan utama sekolah, yaitu siswa-siswanya.
- Otonomi, percobaan, dan memaafkan kesalahan; kepala sekolah harus berani mendorong inovasi guru dan staf tata usahanya untuk belajar dari kesalahan sehingga sekolah memiliki inovasi yang lebih baik.
- Menciptakan suasana “kekeluargaan”; kepala sekolah membutuhkan komunikasi dalam suasana yang akrab penuh kekeluargaan dengan warga di sekolah dan di luar sekolah.

- f. Perasaan menyeluruh, irama, kemauan besar untuk mencapai tujuan sekolah, intensitas, dan penuh perhatian; hal ini adalah mutu personal mendasar yang dibutuhkan oleh pemimpin pendidikan.

4. Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001:2008

ISO 9001 adalah sebuah Standar Internasional untuk Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System*) yang diakui secara Internasional. Sekolah yang menerapkan standar ISO 9001 diharapkan memiliki konsistensi di dalam mengelola sekolah sesuai dengan peraturan yang berlaku, visi dan misi sekolah serta program-program sekolah yang telah dicanangkan dan disebarluaskan kepada masyarakat.

ISO 9001:2008 adalah sistem manajemen mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2008 dengan persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang memenuhi persyaratan (Gaspers, 2002:1).

Sekolah bisa memilih untuk menerapkan sekaligus melakukan sertifikasi Standar Manajemen Mutu ISO 9001, walaupun sertifikasi ISO 9001 bukanlah sebuah keharusan. Sekolah yang memiliki sertifikasi ISO 9001 (saat ini ISO 9001: 2008) tentu saja memiliki kelebihan bahwa penerapan ISO 9001 di sekolah secara periodik (saat awal sertifikasi dan setahun sekali *surveillance visit*) akan diaudit oleh Badan Sertifikasi ISO 9001. Kehadiran pihak ketiga tersebut (Badan Sertifikasi) akan mendorong sekolah untuk secara efektif menerapkan dan memelihara ISO 9001 sebagai standar manajemen yang telah dipilihnya.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 yang dikemukakan di atas, definisi manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di sekolah ialah sertifikasi yang berorientasi pada

kepuasan pelanggan dan standar manajemen mutu yang bertujuan untuk menjamin sekolah akan memberikan produk layanan serta memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Penerapan TQM di SMK Berstandar ISO 9001:2008

a) Kepuasan pelanggan

Misi utama manajemen mutu adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan, lembaga pendidikan akan kehilangan pelanggannya, dan pelanggan adalah raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya (Hairiyah, 2015: 108). Pelanggan adalah sosok yang dilayani, sehingga perhatian dipusatkan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Setiap lembaga yang akan melaksanakan TQM harus mengetahui ciri-ciri pelanggan-pelanggannya, oleh karena itu harus mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut agar bisa memuaskannya. Produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah bertumpu pada pelanggan (Maryamah, 2013: 98).

Konsep mengenai kualitas dan pelanggan dalam TQM diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan.

Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan (Setyawan, 2018: 19).

Manfaat penting yang diperoleh pada organisasi pendidikan dengan menerapkan prinsip fokus pada pelanggan menurut Aprianto (2010: 23) adalah sebagai berikut: (a) meningkatnya keuntungan dan mendapat perolehan angka keterserapan yang cepat, dalam hal organisasi sekolah perolehan angka keterserapan dengan cepat ialah sekolah dengan mudah dan cepat mendapatkan siswa-siswa yang memenuhi standar baik, (b) meningkatnya penggunaan sumber daya organisasi yang efektif untuk mempertinggi kepuasan pelanggan, dalam hal organisasi sekolah setelah menerapkan sistem manajemen mutu, guru-guru di sekolah akan menjadi lebih baik, guru memiliki kewajiban untuk mempertinggi kepuasan pelanggan, (c) meningkatnya loyalitas pelanggan dalam hal organisasi sekolah pelanggan ialah siswa, ditinjau dari segi loyalitas sekolah yang telah menerapkan fokus pada pelanggan akan memiliki alumni sekolah yang loyal terhadap sekolah, sehingga keuntungan sekolah dari alumni-alumninya dari segi finansial ataupun dukungan. Pada kajian ini pelanggan yang dimaksud ialah pelanggan yang secara langsung menerima layanan pendidikan dari SMK yaitu siswa.

b) Respek Terhadap Setiap Orang

Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Setiap orang merupakan sumber daya dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan (Tjiptono & Diana, 2003: 14).

Perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu

yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Artinya, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan (Setyawan, 2018: 20).

Pelibatan semua personel dalam sebuah organisasi sekolah akan memupuk tanggung jawab yang tinggi karena ada tanggung jawab masing-masing anggota organisasi sekolah, hal ini menjadi sebuah aset bagi sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala Sekolah di dalam manajemen berbasis TQM harus mampu melibatkan semua karyawan untuk meningkatkan kepeduliannya terhadap pencapaian mutu dan kepuasan pelanggan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mampu memenuhi harapan pelanggannya (Rayendra L.Toruan, 2005: 10).

c) Manajemen Berdasarkan Fakta

Manajemen berdasarkan fakta yaitu setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan hanya sekedar perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu. Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan (Setyawan, 2018: 20).

Pengambilan keputusan di sebuah organisasi harus didasarkan pada analisis data dan informasi sehingga keputusan yang dibuat oleh sekolah dapat diterima berbagai pihak, bagi organisasi yang mengimplementasikan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9000, kepala sekolah pada setiap mengambil keputusan harus menghimpun informasi dari guru dan staf kemudian mengolahnya sebagai dasar membuat keputusan.

d) Perbaikan Berkesinambungan

Konsep dasarnya, mutu adalah sesuatu yang dapat diperbaiki. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Pada pengembangan budaya perbaikan berkelanjutan, tugas pertama kepala sekolah adalah memberikan kepercayaan kepada warganya dan mendelegasikan kewenangan pada level yang sesuai agar stafnya turut bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu (Hairiyah, 2015: 109). Setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkelanjutan agar sukses. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari atas langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh (Setyawan, 2018: 21).

Organisasi yang mengimplementasikan ISO 9000, tidak pernah puas dan berhenti atas apa yang telah dicapai, dan selalu berusaha meningkatkan kualitas produk/jasa sehingga kepuasan pelanggan bisa terpenuhi. Setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara berkelanjutan agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat (Tjiptono, 2006: 15-18).

Perbaikan berkesinambungan berarti manajemen organisasi sekolah harus mengarahkan pada perbaikan peningkatan yang mantap dalam kinerja organisasi sekolahnya secara keseluruhan. Perbaikan berkesinambungan memungkinkan organisasi sekolah untuk melakukan monitoring proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikannya. Perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan dari proses-proses kerja yang telah dilakukan di sekolah, sehingga kinerja organisasi sekolah semakin meningkat. Peningkatan yang berkesinambungan dari keseluruhan kinerja organisasi sekolah merupakan bagian dari sasaran utama. Dengan demikian berbagai kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan luaran sekolah direncanakan dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Pimpinan sekolah dan setiap warga sekolah harus belajar dari kesalahan dan permasalahan serta berkesinambungan meningkatkan sistem yang telah dibangun di sekolah. Peningkatan untuk perbaikan berkesinambungan ini merupakan bagian dari tujuan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah dan warga sekolah di dalam suatu organisasi sekolah harus belajar dari kesalahan dan permasalahan, serta bersama-sama secara berkesinambungan meningkatkan sistem yang telah dibangun di sekolah. Peningkatan untuk perbaikan yang berkesinambungan ini merupakan bagian sasaran utama sekolah (Rayendra Toruan, 2005: 10).

C. Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu:

perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam dunia bisnis sudah lama digunakan, saat ini *Balanced Scorecard* digunakan dalam lingkungan dunia pendidikan. Perspektif *customers* dalam bisnis diganti dengan siswa dan diinterpretasi dalam akademik dengan tiga perspektif. Setiap sekolah selalu mempunyai misi dan visi yang kemudian diterjemahkan dalam tujuan organisasi. Sekolah harus memutuskan apa yang akan diperbandingkan dan apa yang menjadi tolok ukurnya dalam konteks tujuan. *Balanced Scorecard* akan memberikan elemen dasar strategi melalui suatu rangkaian indikator kinerja untuk menjamin bahwa tindakan sesuai dengan tujuan strategi. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*:

1) *Customer perspective*:

Untuk mencapai visi, bagaimana seharusnya melihat pelanggan. Menterjemahkan visi ini sangat penting bagi *stakeholders* yang meliputi:

- a. Guru, tenaga administrasi, siswa, karyawan, alumni, komunitas, dan citra sekolah.
- b. Inovasi pengajaran dan citra sekolah
- c. Reputasi dan kualitas pelayanan, serta
- d. Peningkatan kemajuan yang terus menerus

2) *Internal business perspective*: Bagaimana caranya dapat meningkatkan kemampuan untuk perubahan dan peningkatan dalam mencapai visi.

- a. Keunggulan pengajaran, kualitas fakultas
- b. Keunggulan kurikulum
- c. Inovasi
- d. Efisiensi dan efektivitas pelayanan
- e. Persoalan strategi

3) *Innovation and learning perspective*:

- a. Keunggulan proses belajar mengajar dan inovasi

- b. Pengembangan fakultas, keunggulan teknologi
 - c. Inovasi proses belajar mengajar
 - d. Peningkatan dan inovasi program dan inovasi
 - e. Peningkatan Pedagogi dan belajar jarak jauh
 - f. Nilai tambah belajar, belajar terus menerus
 - g. Kualitas fasilitas, sistem penghargaan
 - h. Proses gerakan misi
- 4) *Financial perspective*:
- a. Meningkatnya dana, penghasilan dari operasional
 - b. Investasi *human capital*, manajemen keuangan dan
 - c. Hubungan eksternal, citra publik terhadap sekolah.

Metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) memiliki kekuatan seperti mengadopsi kejelasan visi dan misi, pengawasan yang konsisten terhadap strategi, fokus terhadap strategi, dalam lingkungan persaingan bisnis, lintas disiplin dan hirarki dalam proses komunikasi, pengukuran kinerja yang terintegrasi untuk tujuan operasional, dan hubungan sebab akibat sebagai alat untuk manajemen. Sedangkan kelemahannya adalah tidak mencerminkan kepentingan dari seluruh *stakeholders*, kurangnya komitmen jangka panjang dan kepemimpinan untuk manajemen, terlalu banyak atau terlalu sedikit pengembangan metrik yang dicapai, kurangnya kesadaran karyawan atau kesalahan berkomunikasi kepada seluruh karyawan, dibuat sebagai alat kontrol bukan sebagai alat pengembangan dan tidak ada hubungan kuantifikasi, dan *benchmarking* yang tidak sesuai.

D. Malcom Baldrige for Performance Excellent

Salah satu alternatif yang dapat dilakukan untuk peningkatan mutu sekolah adalah menerapkan sistem manajemen mutu yang unggul, terintegrasi antara proses dan hasil. Sistem tersebut terdapat pada kriteria *Malcolm Baldrige*. Kriteria *Malcolm Baldrige* memiliki perbedaan

dengan sistem mutu lainnya salah satunya adalah ISO, yang mana ISO lebih menekankan pada proses di lingkungan manajerial organisasi. Sedangkan *Malcolm Baldrige* tidak berarti menghilangkan proses, walaupun prosesnya baik namun hasilnya kurang, maka penilaian *Malcolm Baldrige* akan menghasilkan nilai atau poin yang rendah bagi organisasi. Selain itu kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* pada pendidikan umumnya masih digunakan pada tingkat institusi (level strategis) dan masih ada beberapa kriteria yang perlu dikembangkan khususnya dalam level operasional (Hidayat; 2014).

Salah satu metode pengukuran kinerja dalam berbagai penelitian menggunakan *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECfPE)*. MBECfPE memotret kondisi suatu organisasi dengan menggunakan 7 (tujuh) kriteria yaitu: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen informasi dan pengetahuan, fokus tenaga Kerja, fokus Operasi, dan Hasil-hasil.

Menurut Striteska dkk (2012), MBECfPE memiliki keunggulan seperti berbasis pengukuran hasil, berbasis kategori kinerja (*best practices*), pemenang *award* menjadi “*model organizations*”, biaya yang efektif untuk mendapatkan umpan balik yang berharga dan berbasis resiko masa depan. Sedangkan kelemahannya adalah tidak terlalu membahas teknik, tidak menunjukkan tingkat kematangan/ kapabilitas, dan dijalankan oleh sebagian besar relawan dimana 80% organisasi tidak divisitasi.

Malcolm Baldrige National Quality Award merupakan penghargaan atas mutu kinerja yang diberikan kepada organisasi di Amerika Serikat. *The Baldrige Assessment* adalah salah satu tools untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas. *Baldrige Assessment* berfungsi

sebagai tool yang mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. Institusi yang dapat menerapkan *Baldrige Assessment* ini antara lain perusahaan dengan kategori usaha manufaktur, jasa, dan bisnis kecil, serta institusi kesehatan dan pendidikan. Dengan adanya *Baldrige Assessment* dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi ke dalam strategi, membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panjang (Gaspersz, 2002).



Gambar 13. Penilaian Kinerja dalam Baldrige Assessment

Dasar *Malcolm Baldrige* terdiri dari tujuh kriteria yang saling terintegrasi yang disebut *7 criteria for performance excellence* yang merupakan rangkuman dari 11 *core value and concept* yaitu:

- 1) Kepemimpinan visioner (*Visionary Leadership*)
Pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk membaca masa depan. Pandangan pemimpin terhadap masa depan tersebut harus dirumuskan dalam bentuk pernyataan (visi). Visi tersebut harus dirumuskan

dalam bentuk kalimat yang mudah dipahami dan dapat diterjemahkan dalam strategi yang jelas.



2) Keunggulan yang digerakkan pelanggan (*Customer-Driven Excellent*)

Organisasi harus bertanggung jawab penuh agar setiap praktek bisnisnya memberi kontribusi nilai kepada pelanggan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan sehingga dapat mengembangkan bisnis organisasi. Organisasi yang dapat memuaskan pelanggan akan memiliki keunggulan. Keunggulan ini dapat dimiliki oleh suatu organisasi apabila organisasi tersebut memperhatikan dan mampu menerapkan dua komponen yaitu masa sekarang dan masa depan. Komponen masa sekarang berarti memahami keinginan/ hasrat pelanggan masa

sekarang. Sedangkan komponen masa depan berarti mengantisipasi keinginan/ hasrat pelanggan dimasa depan. *Customer-Driven excellence* merupakan suatu konsep strategis dimana organisasi dituntut untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan, menarik pelanggan baru dan mengembangkan segmen pasarnya.

3) Pembelajaran organisasi dan pribadi (*Organizational and Personal Learning*)

Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang memerlukan peningkatan terus-menerus dari pendekatan-pendekatan yang ada, memimpin kepada sasaran-sasaran baru dan pendekatan-pendekatan baru. Proses pembelajaran berarti bagian rutinitas sehari-hari; diterapkan pada individu, unit kerja, dan departemen; digunakan untuk memecahkan akar permasalahan yang terjadi; dan diperoleh dari kesempatan-kesempatan yang mengarah pada perbaikan dan perubahan. Pembelajaran pribadi juga diperlukan karena kesuksesan karyawan tergantung dari kesempatan dan kemampuan masing-masing individu untuk mempelajari hal baru. Kesempatan ini dapat berupa pendidikan, pelatihan, rotasi pekerjaan, pemberian reward, dan lainnya. Pembelajaran pribadi dapat memberi hasil tidak hanya bagi pribadi tetapi juga dapat memberi hasil kepada organisasi.

4) Pemberian nilai karyawan dan mitra kerja (*valuating workforce members and partners*)

Pemberian nilai kepada karyawan berarti organisasi berkomitmen kepada kepuasan, perkembangan, dan perlakuan baik kepada para karyawan. Organisasi juga harus membangun hubungan kemitraan internal dan eksternal. Kemitraan internal dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan para karyawan melalui serikat pekerja, pembentukan tim kerja yang memiliki kinerja tinggi dan lain-lain. Kemitraan eksternal dapat

dilakukan dengan menjalalin hubungan yang baik dengan pelanggan lainnya seperti supplier, organisasi sejenis, dan lain sebagainya.

5) Ketangkasan (*Agility*)

Agility memiliki pengertian sebagai suatu kapasitas untuk berubah dengan cepat dan fleksibel. *Agility* berhubungan dengan siklus. Semakin tangkas suatu organisasi dalam merespon keinginan pelanggan berarti semakin baik karena dapat mengambil waktu lebih awal untuk menghadapi pesaingnya dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

6) Berfokus pada masa depan (*Focus on the Future*)

Organisasi membutuhkan orientasi yang kuat pada masa depan dan kemauan untuk membangun komitmen jangka panjang kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dan menguasai pasar. Fokus pada masa depan meliputi pengembangan pemimpin, pekerja, dan supplier; menciptakan kesempatan untuk inovasi; dan mengantisipasi tanggung jawab dan perhatian publik.

7) Manajemen untuk inovasi (*Managing for Innovation*)

Inovasi harus memimpin organisasi menuju dimensi baru dari kinerja. Organisasi harus dikelola dan diarahkan sedemikian rupa sehingga inovasi menjadi bagian dari budaya pembelajaran. Inovasi juga harus diintegrasikan ke dalam kerja sehari-hari dan didukung dengan perbaikan kinerja.

8) Manajemen berdasarkan fakta (*Management by fact*)

Pengukuran menyediakan data dan informasi. Pengukuran digunakan untuk mendukung evaluasi, pengambilan keputusan, perbaikan dan inovasi. Pemilihan pengukuran harus mewakili faktor-faktor menuju pada perbaikan. Pengukuran kinerja yang dilakukan juga harus tepat sasaran, berdasarkan proses spesifik, terkait dengan strategi bisnis organisasi

dan melakukan perbandingan hasil dengan strategi pesaing.

9) Tanggung Jawab Sosial (*Social Responsible*)

Para pemimpin organisasi harus mampu menekankan tanggung jawab, etika berperilaku, dan praktek menjadi warga negara yang baik kepada publik. Pemimpin organisasi harus menjadi panutan yang berfokus pada etika dan perlindungan, keamanan, dan lingkungan masyarakat.

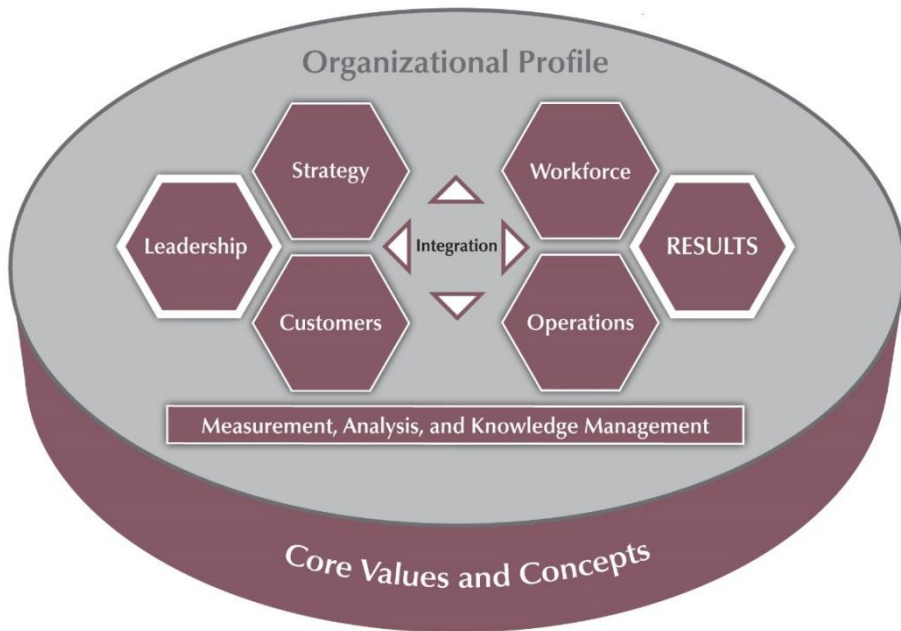
10) Berfokus pada hasil-hasil dan penciptaan nilai (*Focus on Results and Creating Values*)

Pengukuran kinerja organisasi perlu memfokuskan pada hasil yang akan dicapai dan menyeimbangkan hasil tersebut bagi pihak-pihak berkepentingan. Hal ini bertujuan untuk membangun kesetiaan dan kontribusi kepada masyarakat. Keseimbangan tersebut nantinya akan memberikan komunikasi yang efektif mengenai prioritas jangka pendek dan panjang, memonitor kinerja saat ini, dan mempersiapkan yang akan datang.

11) Sistem perspektif (*Perspective systems*)

Sistem perspektif meliputi cara pemimpin organisasi dalam memonitor, merespon, dan mengatur kinerja berdasarkan pada hasil yang dicapai. Sistem perspektif dapat juga berupa pengukuran kinerja, indikator, kompetensi inti dan pengetahuan organisasi untuk membangun kunci strategis.

Terdapat tujuh kategori yang dinilai dalam *Baldrige Assessment*, yaitu: Kepemimpinan (*Leadership*, 120 poin), Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*, 85 poin), Fokus Pelanggan (*Customer Focus*, 85 poin), Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*, 90 poin), Fokus Tenaga Kerja (*Workforce Focus*, 85 poin), Fokus operasi kerja (*Operation Focus*, 85 poin), Hasil-hasil (*Results*, 450 poin).



Sumber: Baldrige Performance Excellence Program, the National Institutes for Standards in Technology (NIST)

Gambar 14. Kinerja Baldrige Assessment dalam Pendidikan

1) *Leadership*

Kepemimpinan menunjukkan bagaimana para pemimpin senior bisa memandu dan menopang organisasi, mengatur visi organisasi, nilai-nilai, dan ekspektasi *performance* dan bagaimana organisasi menangani tanggung jawab tata kelola, etika, hukum, dan masyarakat. Perhatian diberikan kepada bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dengan staf, mengembangkan masa depan para pemimpin, dan menciptakan suatu lingkungan yang mendorong perilaku etis dan *performance* yang tinggi.

2) *Strategic Planning*

Kategori perencanaan strategis menguji bagaimana cara mengembangkan sasaran hasil dan rencana tindakan strategis. Hal yang juga diuji adalah bagaimana cara memilih sasaran hasil dan rencana tindakan strategis untuk disebar dan diubah jika keadaannya berubah,

dan bagaimana kemajuan dalam mengukurnya. Kategori *Strategic Planning* kemudian dibagi menjadi dua item yaitu: *Strategy Development* dan *Strategy Implementation*. *Strategy Development* yaitu menguraikan bagaimana cara organisasi menetapkan strateginya dan sasaran hasil yang strategis, mencakup bagaimana menunjukkan tantangan strategis, meringkas sasaran hasil strategis dan tujuan. *Strategy Implementation* yaitu menguraikan bagaimana organisasi mengkonversi sasaran hasil strategis ke dalam rencana tindakan yang berhubungan dengan ukuran *performance* atau kunci indikator.

3) *Customers Focus*

Customers Focus menguji bagaimana suatu organisasi menentukan kebutuhan, harapan, dan pilihan pelanggan. Kategori ini selanjutnya dibagi lagi menjadi dua item. Kategori pertama adalah *Voice of The Customer* yang menguraikan bagaimana organisasi menentukan kebutuhan, harapan, pilihan pelanggan dan juga pasar untuk memastikan keterkaitan jasa pelayanan dan mengembangkan peluang baru dalam jasa pelayanan. Kategori kedua *Customer Engagement* yang menguraikan bagaimana organisasi membangun hubungan untuk memperoleh, mencukupi, dan mempertahankan pelanggan, meningkatkan kesetiaan dan untuk mengembangkan peluang baru jasa pelayanan.

4) *Measurement, Analysis, and Knowledge Management*

Kategori ini menguji bagaimana suatu organisasi memilih, mendapatkan, menganalisa, mengatur, dan mengembangkan data, informasi, dan aset pengetahuan yang dimilikinya. Kategori ini juga menguji bagaimana suatu organisasi meninjau ulang kinerjanya.

5) *Workforce Focus*

Workforce Focus memeriksa kemampuan organisasi untuk menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja serta membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja yang baik. Kriteria *workforce focus* juga melihat bagaimana

organisasi menggerakkan, mengelola, dan mengembangkan potensi tenaga kerja sejalan dengan misi organisasi, strategi, dan rencana tindakan perusahaan. Terdapat dua sub kriteria dalam *Workforce Focus* yaitu *Work Environment* yang menggambarkan bagaimana organisasi mengatur kapabilitas dan kapasitas staf untuk menyelesaikan pekerjaan organisasi tersebut serta menggambarkan bagaimana organisasi memelihara keselamatan, keamanan, dan iklim kerja yang mendukung. Sub kriteria berikutnya dalam *Workforce Focus* yaitu *Workforce Engagement* yang menggambarkan bagaimana organisasi bergerak, mengkompensasi, dan memberi penghargaan terhadap staf untuk mencapai kinerja tinggi, serta menggambarkan penilaian terhadap keterlibatan tenaga kerja dan menggunakan hasilnya untuk mencapai kinerja tinggi.

6) *Operation Focus*

Kriteria ini menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, meningkatkan kerja sistem dan proses kerja untuk kepuasan *customer* dan *stakeholder* serta mencapai keberhasilan organisasi dan keberlanjutannya. Kriteria ini juga menguji kesiapan organisasi untuk keadaan darurat. Terdapat dua sub kriteria yaitu *Work System* yang menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, dan meningkatkan kerja sistem untuk kepuasan *customer* dan *stakeholder*, serta *Work Process* yang menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, dan meningkatkan kunci proses kerja untuk kepuasan *customer* dan *stakeholder* serta menguji bagaimana cara mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

7) *Organizational Performance Result*

Kriteria ini menguji kinerja dan peningkatan dari organisasi dalam lingkup hasil dari layanan yang diberikan, kepuasan *customer*, kinerja dari finansial dan pasar, hasil-hasil dari staf dan sistem kerja, kinerja operasional, tanggung jawab kepemimpinan dan

masyarakat. Terdapat enam sub kriteria dalam *Organizational Performance Result* yaitu *Process outcomes*, *Customer focused outcomes*, *Workforce focused outcomes*, *Leadership and Governance outcomes*, *Financial and market outcomes*, dan *Product and service outcomes*.

Tabel 5. Penilaian dan Indikator Malcolm Baldrige

No	Kriteria	Nilai Maksimum	Total Persentase
1	Kepemimpinan : - Kepemimpinan Senior - Tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan	120	12%
2	Perencanaan strategi - Pengembangan strategi - Implementasi strategi	85	8,5%
3	Pelanggan (Peserta Didik, Dunia Usaha dan Industri) - Pengetahuan Peserta Didik, Pengguna Lulusan - Kepuasan dan Hubungan Peserta Didik dan Pengguna Lulusan	85	8,5%
4	Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (Informasi dan Analisis) - Pengukuran kinerja organisasi - Analisis kinerja organisasi	90	9%
5	Fokus tenaga kerja (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) - Sistem kerja - Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan SDM - Kesejahteraan dan Kepuasan Pendidik dan Tenaga	85	8,5%

	Kependidikan		
6	Fokus Operasi (Manajemen Proses Pendidikan dan Pendukungnya) <ul style="list-style-type: none"> - Desain dan Penyampaian Pembelajaran - Proses Pendukung Pendidikan dan Perencanaan Operasional 	85	8,5%
7	Hasil-hasil <ul style="list-style-type: none"> - Hasil proses dan pembelajaran Peserta Didik - Hasil Fokus pada Siswa dan Stakeholder - Hasil Penganggaran, Keuangan, dan Pasar Kerja - Hasil SDM - Hasil Efektivitas Organisasi - Hasil Kepemimpinan dan Tanggung Jawab Sosial 	450	45%



A. Konsep Good School Governance

Governance adalah pelaksanaan otoritas ekonomi, politik dan administrasi untuk mengelola urusan perhitungan di semua tingkatan yang terdiri dari mekanisme, proses dan lembaga di mana kelompok-kelompok warga negara mengartikulasikan kepentingan mereka, menggunakan hak-hak hukum mereka, memenuhi kewajiban mereka dan memediasi perbedaan (Jindai, 2014: 113). *Governance* pada dasarnya adalah tentang kepemimpinan yang efektif yang dapat digunakan sebagai mekanisme untuk menciptakan proses, sistem dan kontrol yang berlaku serta perilaku yang sesuai untuk memastikan keberlanjutan dan kontinuitas jangka panjang dalam suatu organisasi seperti sekolah (FEDSAS, 2015: 3). *Governance* adalah penentu utama untuk pertumbuhan, pembangunan dan pengurangan kemiskinan (Dayanandan, 2013: 10). *Governance* menggambarkan mekanisme yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa konstituennya mengikuti proses dan kebijakan yang ditetapkan (Kefela, 2011: 3995).

Good governance adalah persyaratan untuk semua materi administrasi publik dan dilaksanakan melalui kolaborasi, kemitraan antara pemerintah dan masyarakat, sektor swasta dan organisasi non pemerintah (Saparniene & Valukonyte, 2012: 98). *Good governance* juga dapat dianggap sebagai paradigma baru di bidang manajemen publik (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 31). Tata kelola yang baik berarti manajemen yang kompeten atas sumber daya dan urusan suatu negara dengan cara yang terbuka,

transparan, akuntabel, adil dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kefela, 2011: 3995). *Good governance* didefinisikan sebagai proses dan struktur yang memandu hubungan politik dan sosial ekonomi (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 32). Teori *democratic governance* identik dengan teori *good governance* karena sebagian besar negara dengan praktik tata kelola yang baik di dunia kontemporer adalah negara demokrasi liberal yang terkonsentrasi di Barat, khususnya di Eropa dan Amerika (Ekundayo, 2017: 155). *Good governance* berupaya untuk melindungi hak asasi manusia warga negara serta berupaya membangun dan mempertahankan masyarakat yang progresif, sosial, ekonomi, politik dan spiritual (Kefela, 2011: 3998).

Tata kelola sekolah didasarkan pada keputusan dan tindakan yang diambil terkait dengan pendidikan siswa (Morgan, 2017: 8). Tata kelola yang lebih baik memiliki potensi untuk secara signifikan meningkatkan kualitas pendidikan yang ditawarkan di sekolah umum, memperluas pertumbuhannya, dan meningkatkan stabilitas keuangannya (FEDSAS, 2015: 3).

Good governance adalah serangkaian tanggung jawab, praktik, kebijakan, dan prosedur yang dilakukan oleh suatu lembaga untuk memberikan arahan strategis untuk memastikan tujuan tercapai dan sumber daya digunakan secara bertanggung jawab dan dengan akuntabilitas. Praktik *Good governance* mendukung sekolah dengan membantu mereka mengelola sumber daya mereka sehingga mereka dapat memberikan pendidikan yang berkualitas. Berdasarkan 2014-2020 *National Operational Program For School Skills And Learning Environments* dijelaskan bahwa tindakan untuk mendukung *governance* dan memperkuat kemampuan kelembagaan dapat berupa pelatihan manajer sekolah, eksekutif dan pejabat administrasi pusat dan perifer,

studi penelitian, dan dukungan untuk standar tingkat layanan esensial dan pengembangan sistem kualitas.

Manfaat dari badan pengelola sekolah (*school governing body/ SGB*) yang mengadopsi prinsip-prinsip tata kelola dapat mencakup, antara lain hal-hal berikut: peningkatan kepemimpinan, pengambilan keputusan dan visi strategis; perbaikan mekanisme untuk memantau dan mengelola risiko; dan kepercayaan para pemangku kepentingan internal dan eksternal - seperti pelajar, pendidik, non-pendidik, orang tua, departemen pendidikan nasional dan provinsi dan masyarakat lokal di lingkungan sekolah - dengan demikian mengamankan komitmen mitra vital dan memberikan jaminan kepada pemangku kepentingan bahwa organisasi dijalankan dengan cara yang tepat dan bertanggung jawab (FEDSAS, 2015: 3). Secara umum, indikator dan penilaian tata kelola dianggap sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan kesadaran pengambil keputusan, sektor swasta dan masyarakat sipil, termasuk akademisi dan media, tentang situasi terkini di negara tertentu (Khodary, 2016: 360). Integrasi tata kelola yang baik dalam manajemen bermaksud untuk meningkatkan metode layanan dengan alasan untuk mencegah penipuan dan salah urus, mendorong pengambilan keputusan yang sehat, menghindari denda yang mahal, menciptakan/ mempertahankan citra perusahaan yang positif, menarik dan mempertahankan pembiayaan serta investasi (Dayanandan, 2013: 24).

Prinsip-prinsip yang perlu diterapkan dalam *good governance* menurut Wahab & Rahayu, (2013: 157) antara lain: 1) Partisipasi (*Participation*); 2) Penegakan Supremasi Hukum (*Rule of law*); 3) Transparan; 4) Responsif; 5) Orientasi pada Konsensus (*Consensus oriented*); 6) Persamaan derajat dan inklusifitas (*Equity and inclusiveness*); 7) Efektif dan Efisien; 8) Akuntabilitas.

Good governance memiliki beberapa karakteristik utama yaitu partisipatif, berorientasi pada konsensus,

akuntabel, transparan, etis, meritokratis, responsif, efektif dan efisien, berorientasi pada kualitas, adil dan inklusif, terdesentralisasi dan mengikuti aturan hukum (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 35). Sedangkan menurut OECD 2013, factor-faktor *School Governance*, dapat dilihat pada Gambar 18.



Gambar 15. Prinsip-prinsip Good School Governance

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka prinsip-prinsip *Good Governance* pada kajian ini sebagai berikut.

1. Transparansi

Keterbukaan dan transparansi sebagai indikator tata kelola yang baik, berarti informasi harus tersedia secara bebas dan langsung dapat diakses oleh warga (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 36). Dimensi transparansi dalam indeks tata kelola berkaitan dengan penilaian seberapa jauh warga sepenuhnya sadar dan berpengetahuan tentang keputusan, kebijakan dan kegiatan (Khodary, 2016: 367). Transparansi adalah pilar fundamental lain dari *good governance* yang berarti setiap pekerjaan, kegiatan, keputusan, dan informasi terkait lainnya dari koorperasi/ organisasi harus disebarluaskan kepada setiap pengguna (Dayanandan, 2013: 19).

Transparansi merupakan keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai organisasi (Kusmayadi, et al., 2015: 4). Transparansi merupakan keterbukaan dalam pemberian informasi yang relevan dan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan yang mudah diakses serta mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan (Sitepu, 2016: 193). Transparansi adalah kondisi di mana keputusan yang dibuat oleh pejabat di lembaga negara dan sipil dan organisasi swasta di setiap arena dan sub arena terbuka untuk umum untuk diamati, diteliti dan dievaluasi dan di mana informasi publik tersedia dan dapat diakses (IGI, 2013: 50).

Transparansi menekankan bahwa proses pengambilan keputusan, keputusan akhir yang dicapai dan ketaatan terhadap keputusan tersebut harus dilakukan sesuai dengan aturan dan peraturan (Ekundayo, 2017: 156). Transparansi dibangun di atas arus informasi yang bebas, dapat diakses secara langsung untuk dipahami dan dipantau (Jindai, 2014:

114). Transparansi terkait dengan demokrasi partisipatif, kebebasan informasi, kemampuan warga negara dan orang lain untuk mengkritik kegiatan otoritas (Saparniene & Valukonyte, 2012: 103). Konsep transparansi merupakan segala aspek atau perihal dari proses penyelenggaraan pelayanan bersifat terbuka dan dapat diketahui dengan mudah oleh para pengguna layanan (Darmi, 2016: 99). Prinsip transparansi dapat dilakukan dengan menyediakan dan memberikan informasi laporan pertanggungjawaban yang diberikan dan dikomunikasikan secara material dan relevan berdasarkan waktu yang tepat, memadai, jelas, akurat, lengkap, dapat diandalkan, dapat diverifikasi, dapat dibandingkan, serta mudah dipahami dengan tujuan untuk dapat mengambil keputusan yang lebih tajam dan kualitas yang lebih baik (Yapiter, et al., 2013:7).

Indikator transparansi menurut Kembaren (2013: 16) meliputi 3 hal yaitu 1) pelayanan yang diberikan berupa informasi, mudah diperoleh; 2) informasi yang diberikan merupakan informasi yang terupdate; dan 3) informasi diberikan secara lengkap dan mudah dipahami. Lebih detil, Wahab & Rahayu (2013: 161) mendeskripsikan indikator transparansi yang dapat diidentifikasi di lembaga pendidikan, antara lain: 1) Transparansi laporan keuangan setiap periode; 2) Transparansi laporan program kerja dan kinerja yang sedang dan telah dicapai; 3) Transparansi pemasukan khusus dan pemasukan sumber lainnya; 4) Transparansi dalam penerimaan pendidik, staf dan siswa; 5) Transparansi mengenai kurikulum, silabus dan jadwal kerja/ belajar; 6) Transparansi informasi mengenai penggunaan fasilitas; 7) Transparansi kerjasama dengan pihak lain; 8) Transparansi sistem penggajian dan beasiswa; 9) Transparansi informasi terhadap penghargaan/ prestasi yang diberikan; 10) Transparansi mengenai prosedur kerja, pembelajaran dan birokrasi fasilitas lain yang dapat dimanfaatkan;

11) Transparansi dalam menangani keluhan guru, staf dan siswa; 12) Transparansi dalam menyelenggarakan *event*, dan ketenagakerjaan; 13) Transparansi dalam peringkat akreditasi; 14) Transparansi dalam program HRD; 15) Transparansi dalam ketersediaan layanan pengembangan.

Larasati, et al., (2018: 186) menuliskan beberapa kriteria untuk menentukan adanya transparansi, yaitu 1) dilakukannya sosialisasi tentang rencana strategis yang telah dikembangkan kepada sivitas akademik; 2) keterbukaan di bidang keuangan, sistem dan prosedur penerimaan siswa baru, sistem akuntansi, sistem pelaporan, rekrutmen guru dan karyawan serta pemilihan pejabat struktural; 3) kebijakan di lembaga pendidikan didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pihak intern maupun ekstern.



Gambar 16. Indikator Transparansi Lembaga Pendidikan

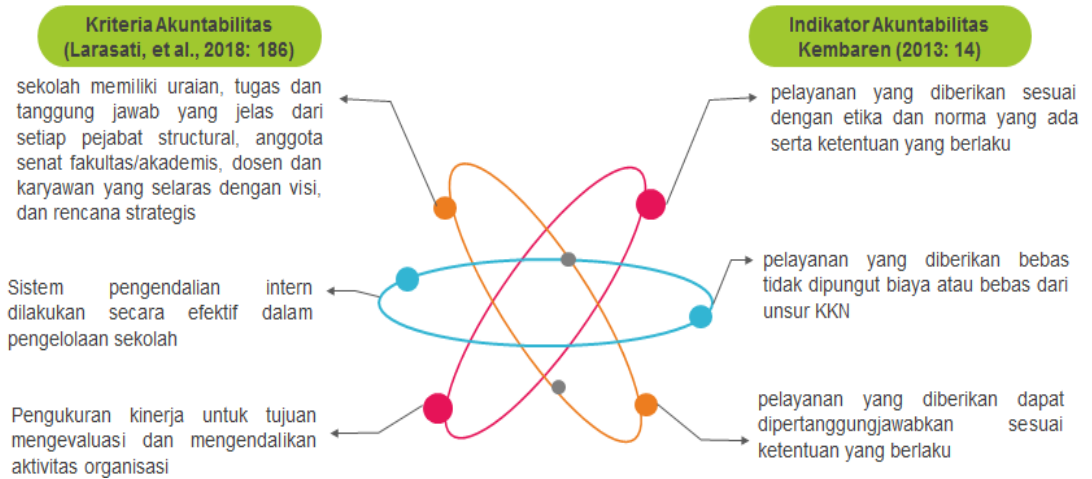
2. Akuntabilitas

Landasan berikutnya dari tata pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah akuntabilitas.

Akuntabilitas dapat diartikan bahwa pejabat publik - yang dipilih dan ditunjuk - memiliki kewajiban untuk menjelaskan keputusan dan tindakan mereka kepada warga negara (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 36). Beberapa hal yang dapat dijelaskan kepada warga negara dalam kaitannya dengan akuntabilitas antara lain adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif (Kusmayadi, et al., 2015: 4), dan secara benar sesuai kepentingan (Sitepu, 2016: 193). Prinsip akuntabilitas dapat ditandai dengan adanya kapasitas dan kondisi di mana pejabat, lembaga, dan organisasi di setiap arena bertanggung jawab atas tindakan dan tidak adanya tindakan mereka (IGI, 2013: 50; Dayanandan, 2013: 18).

Dimensi akuntabilitas mengukur kecenderungan warga untuk meminta pertanggungjawaban pejabat melalui pelaporan kepada otoritas terkait (Khodary, 2016: 371). Prinsip akuntabilitas, menekankan jawaban atas penggunaan sumber daya dan aset negara yang diperuntukkan untuk tujuan tertentu, tunduk pada undang-undang dan persyaratannya (Ekundayo, 2017: 157). Pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil bertanggung jawab kepada publik, serta kepada pemangku kepentingan institusional (Jindai, 2014: 114).

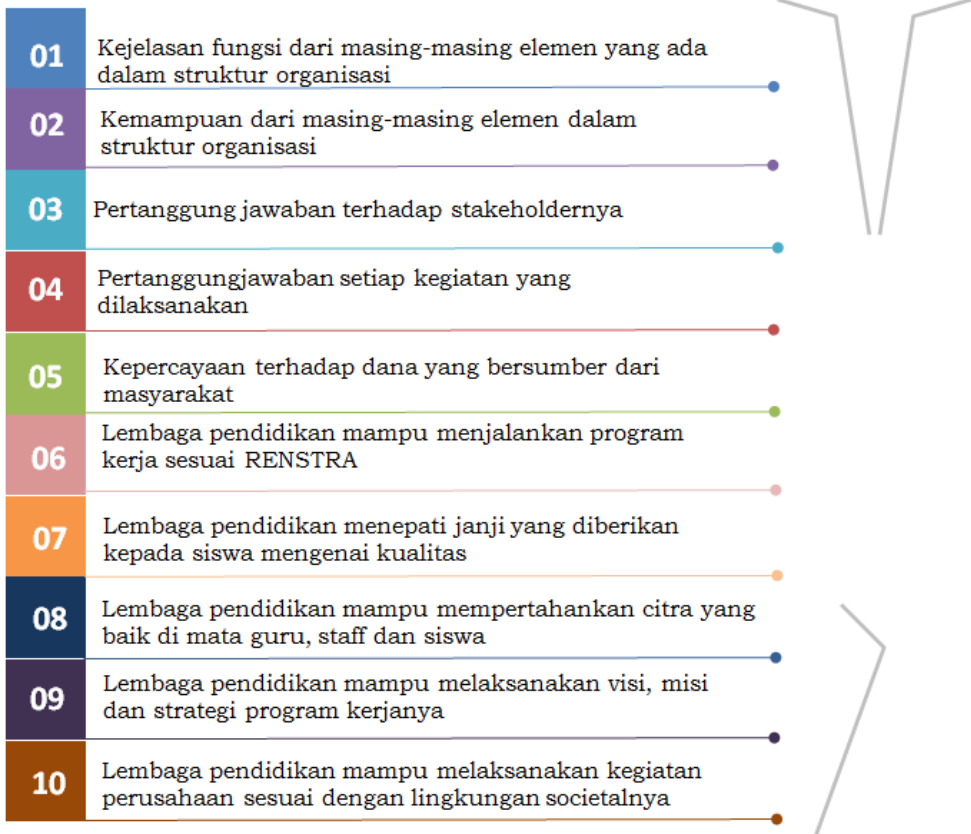
Kriteria untuk menentukan akuntabilitas yaitu 1) sekolah memiliki uraian, tugas dan tanggung jawab yang jelas dari setiap pejabat struktural, anggota senat akademis, pengajar dan karyawan yang selaras dengan visi, dan rencana strategis; 2) Sistem pengendalian intern dilakukan secara efektif dalam pengelolaan sekolah; 3) Pengukuran kinerja untuk tujuan mengevaluasi dan mengendalikan aktivitas organisasi (Larasati, et al., 2018: 186).



Gambar 17. Kriteria dan Indikator Akuntabilitas

Indikator akuntabilitas lainnya yaitu menurut Kembaren (2013: 14) yaitu 1) pelayanan yang diberikan sesuai dengan etika dan norma yang ada serta ketentuan yang berlaku; 2) pelayanan yang diberikan bebas tidak dipungut biaya atau bebas dari unsur KKN; 3) pelayanan yang diberikan dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku.

Indikator akuntabilitas menurut Wahab & Rahayu (2013: 163) disajikan pada Gambar 20.



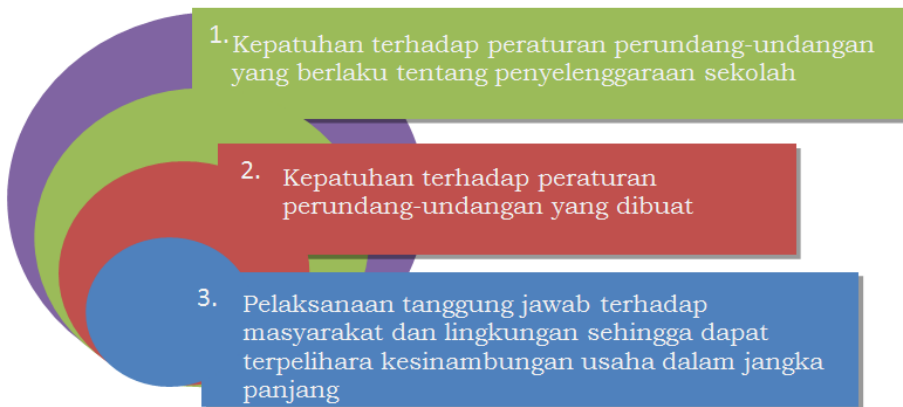
Gambar 18. Indikator Akuntabilitas Lembaga Pendidikan

3. Pertanggungjawaban

Responsibility, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku (Kusmayadi, et al., 2015: 4). Bentuk pertanggungjawaban dapat berupa kepatuhan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku, serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar (Sitepu, 2016: 193). *Responsibility* yaitu berpegang pada peraturan dan

menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggungjawab (Setyani, 2012: 49).

Responsibilitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengatur sejauhmana pemberian layanan telah berjalan sesuai dengan aturan-aturan yang diberlakukan atau prosedur yang telah di atur, dengan kriteria yaitu 1) kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang penyelenggaraan sekolah; 2) kepatuhan terhadap peraturan-perundang-undangan yang dibuat; 3) pelaksanaan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang (Larasati, et al., 2018: 187).



Gambar 19. Kriteria Responsibilitas Lembaga Pendidikan

4. Kemandirian

Kemandirian yaitu objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan (Setyani, 2012: 49). *Independency* (kemandirian), yaitu suatu keadaan dimana organisasi dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat

(Kusmayadi, et al., 2015: 4). Prinsip independensi menuntut organisasi untuk bertindak secara mandiri sesuai fungsi dan peran yang dimiliki masing-masing tanpa adanya tekanan (Sitepu, 2016: 193).

Indikator kemandirian antara lain yaitu 1) Pengambilan keputusan sekolah perlu terpisah dari pemerintah yang memilikinya sehingga terbebas dari benturan kepentingan didalamnya; 2) Menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun; 3) Pelaksanaan tugas dan fungsi dalam sekolah bebas dari segala pengaruh dan tekanan yang bersifat intern dan ekstern (Larasati, et al., 2018: 187).



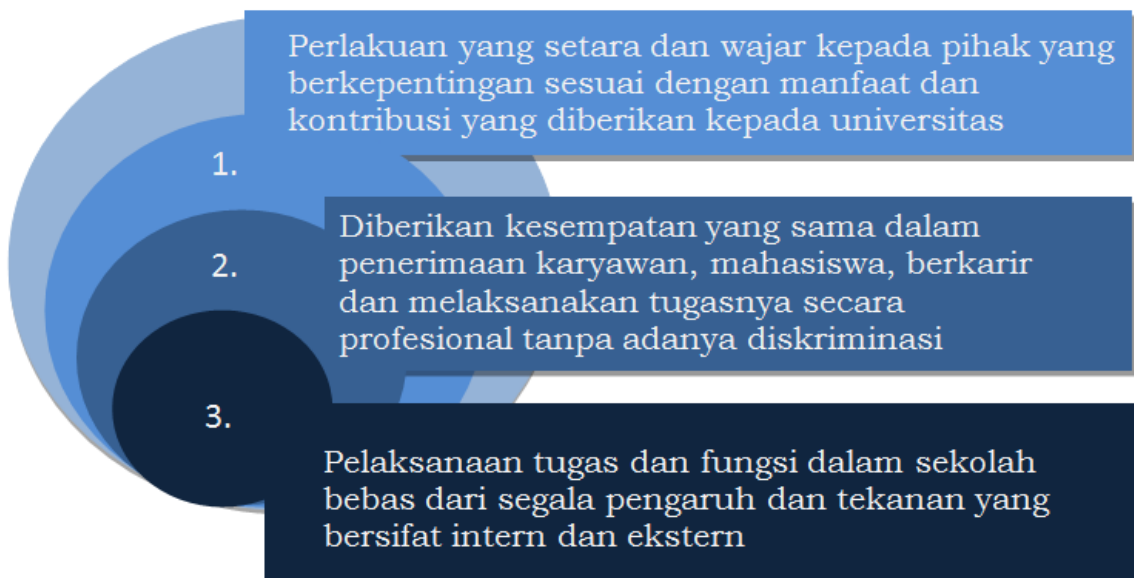
Gambar 20. Indikator Kemandirian Lembaga Pendidikan

5. Keadilan

Fairness yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku (Kusmayadi, et al., 2015: 4). Kesetaraan

berlaku dalam proses interaksi keseharian diantara warga sekolah yang berlaku pada pimpinan sekolah, siswa dan guru yang dapat diwujudkan dengan kebijakan sekolah tidak membeda-bedakan antara orang di dalam sekolah, bahkan didorong untuk terus memiliki kinerja yang lebih baik (Herawan, 2008: 4). Prinsip *fairness* menuntut adanya perlakuan yang adil dan wajar dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* sesuai dengan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sitepu, 2016: 193). Keadilan adalah kondisi di mana kebijakan dan program diterapkan secara adil kepada semua orang tanpa pertimbangan yang dapat membedakan status, etnis, afiliasi agama, atau jenis kelaminnya (IGI, 2013: 50).

Indikator keadilan antara lain yaitu 1) perlakuan yang setara dan wajar kepada pihak yang berkepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada sekolah; 2) Diberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, siswa baru, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa adanya diskriminasi; 3) Penerapan *reward* dan *punishment* kepada semua pihak tanpa adanya diskriminasi (Larasati, et al., 2018: 187). Indikator lainnya yaitu 1) pelayanan yang diberikan tanpa membedakan ras, agama, status, dan jenis kelamin; dan 2) memberikan fasilitas pelayanan yang sama (Kembaren, 2013: 15).



Gambar 21. Indikator Keadilan Lembaga Pendidikan

6. Partisipasi

Tata kelola yang baik pada dasarnya membutuhkan "partisipasi" semua orang di masyarakat. Partisipasi berarti keterlibatan aktif semua pihak yang terkena dampak dan yang berkepentingan dalam proses pengambilan keputusan (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 36). Partisipasi mencerminkan pandangan beragam pemangku kepentingan dan memberikan hasil yang lebih informatif, responsif, representatif dan konsensual, serta memfasilitasi komunikasi timbal balik dan pemahaman orang lain dan memberdayakan dan memberikan suara kepada berbagai pemangku kepentingan (Khodary, 2016: 375). Partisipasi adalah tingkat keterlibatan warga dalam pemerintahan (Ekundayo, 2017: 156).

Indikator partisipasi antara lain yaitu (Wahab & Rahayu, 2013: 160):



Gambar 22. Indikator Partisipasi Lembaga Pendidikan

Partisipasi dapat dimaknai 1) partisipasi yang merujuk pada keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan, 2) partisipasi agar penyelenggaraan pemerintahan dapat lebih mengenal warga dan cara berpikirnya, 3) kepentingan umum dapat tersalurkan dalam penyusunan kebijakan masyarakat, serta mendapat dukungan (Slamet, 2015: 49).

Partisipasi luas dibangun di atas kebebasan berserikat dan berbicara, serta kapasitas untuk

berpartisipasi secara konstruktif yaitu dengan semua pria dan wanita harus memiliki suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung atau melalui lembaga perantara yang sah yang mewakili kepentingan mereka (Jindai, 2014: 114). Partisipasi merupakan sendi pembangunan birokrasi dalam tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* yang akan meningkatkan pemberdayaan serta kapasitas masyarakat yang beroreintasi kepentingan masyarakat (Darmi, 2016: 99). Partisipasi adalah keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan di setiap arena dan sub-arena (IGI, 2013: 50).

7. Efektif dan Efisien

“Efektivitas” (memenuhi kebutuhan pelanggan) dan “efisiensi” (pemanfaatan sumber daya yang tepat) juga merupakan komponen penting dari tata kelola yang baik. Penyampaian layanan publik harus secara cepat dan memadai memenuhi kebutuhan warga. *Total quality management* bertujuan *governance* yang berpusat pada warga negara dalam konteks ini (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 36). Terkait efektivitas dan efisiensi pemerintahan yang baik berarti melakukan hal-hal yang benar dalam masyarakat oleh pemerintah, menggunakan sumber daya yang tersedia (Ekundayo, 2017: 157). Efisiensi adalah kondisi di mana kebijakan dan program yang diterapkan telah memanfaatkan sumber daya, keuangan, dan waktu secara optimal. Sedangkan keefektifan adalah di mana kebijakan dan program telah dicapai sejalan dengan tujuan (IGI, 2013: 50).

Efektivitas dan efisiensi berkaitan dengan proses dan lembaga menghasilkan hasil yang memenuhi kebutuhan sambil memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya (Jindai, 2014: 114). Prinsip ini mengharuskan hasil untuk memenuhi tujuan yang dirumuskan dan

diramalkan sebelumnya dan sumber daya untuk mencapainya akan digunakan dengan cara sebaik mungkin (Saparniene & Valukonyte, 2012: 103). Efektivitas dan efisien diartikan dengan terjaminnya penyelenggaraan proses layanan kepada masyarakat dengan sumber daya yang ada secara optimal dan bertanggung jawab (Darmi, 2016: 101). Efektivitas dan efisiensi adalah proses dan prosedur di lembaga yang menghasilkan penggunaan sumber daya terbaik dan pemenuhan kepentingan anggota (Dayanandan, 2013: 15).

Indikator efektivitas dan efisiensi antara lain yaitu: (Wahab & Rahayu, 2013: 162).



Gambar 23. Indikator Efektivitas dan Efisiensi Lembaga Pendidikan

Indikator efektif dan efisien lainnya yaitu 1) pelayanan yang diberikan tidak berbelit-belit; 2) pelayanan yang diberikan tepat sasaran atau sesuai dengan kebutuhan; dan 3) pelayanan yang diberikan dirasakan mengalami peningkatan dalam kurun waktu tertentu (Kembaren, 2013:14).

8. Berorientasi pada Konsensus

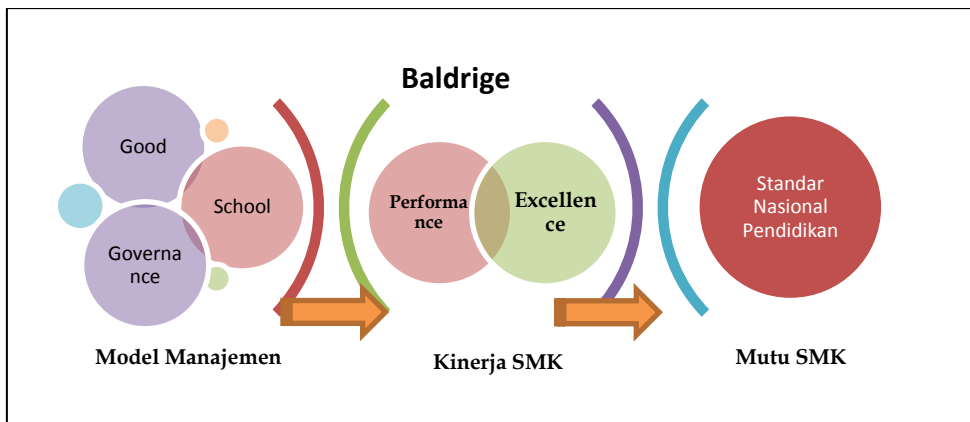
Tata pemerintahan yang baik juga "berorientasi pada konsensus" di mana semua individu dapat mencapai kesepakatan untuk mendukung keputusan demi kepentingan terbaik masyarakat (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 36). Orientasi konsensus merupakan prinsip *Good governance* yang memediasi berbagai kepentingan untuk mencapai konsensus luas tentang apa yang menjadi kepentingan terbaik kelompok dan, jika mungkin, mengenai kebijakan dan prosedur (Jindai, 2014: 114). Orientasi ke konsensus yaitu *Good governance* yang mengacu pada upaya untuk konsensus dan koordinasi berbagai kepentingan yang berusaha untuk mencapai kebijakan atau prosedur terbaik (Saparniene & Valukonyte, 2012: 101).

Indikator untuk mengukur *Consensus Oriented* antara lain yaitu 1) Keterlibatan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan yang menyangkut lembaga pendidikan; 2) Keterlibatan *stakeholder* dalam pengambilan kebijakan yang menyangkut lembaga pendidikan; 3) Perhatian lembaga pendidikan terhadap masukan/ saran yang diberikan *stakeholder*; 4) Keputusan yang diambil lembaga pendidikan merupakan hasil kesepakatan dari *stakeholder*; 5) Lembaga pendidikan mengutamakan kesepakatan dari *stakeholder*; 6) Lembaga pendidikan menghargai pendapat dari *stakeholder*; 7) Sikap saling menghargai terhadap pendapat antar *stakeholder*; 8) Penyelenggaraan lembaga pendidikan selalu didasari

keputusan bersama dari *stakeholder* (Wahab & Rahayu, 2013: 162).

B. Model Manajemen Mutu Good School Governance

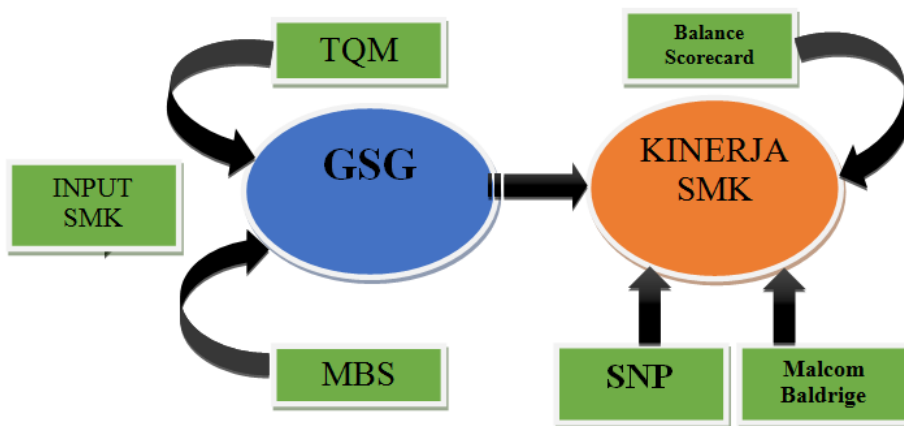
Berbagai kajian tentang konsep kinerja, model pengukuran kinerja MBS, TQM, *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence*, *Balanced scorecard* serta *Good Governance* telah dipaparkan. Masing-masing model pengukuran memiliki keunggulan dan manfaat masing-masing sesuai dengan karakteristik organisasi yang dinilai. Kinerja yang dituju dalam lingkup organisasi sekolah, khususnya SMK di Indonesia, adalah tercapainya pemenuhan Standar Nasional Pendidikan sehingga terwujud mutu pendidikan SMK. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka perlu dikembangkan model manajemen organisasi yang dapat meningkatkan kinerja SMK untuk mewujudkan mutu SMK, yang dinilai dengan model pengukuran apapun, dapat memberikan hasil terbaik. Model manajemen yang diusulkan selanjutnya disebut *Good School Governance* dengan konseptual seperti pada Gambar 24.



Gambar 24. Model Konseptual Kajian Good School Governance

Model GSG dikembangkan atas dasar dari TQM dan MBS yang sebelumnya telah diterapkan oleh sekolah. GSG dikembangkan dengan menggunakan paduan dan

modifikasi dari kedua model manajemen penjaminan mutu tersebut, sehingga dapat membawa kondisi SMK saat ini mencapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Indikator capaian kinerja yang baik dalam hal ini adalah, dengan menggunakan jenis penilaian apapun, baik penilaian SNP, MBS, TQM, *Balance scorecard*, maupun dengan *Balridge Assessment* maka organisasi SMK akan dapat memenuhi semua kriterianya. Gambar 38 mendeskripsikan asal pengembangan model GSG.



Gambar 25. Model Pengembangan TQM dan MBS menjadi GSG

MBS memiliki karakteristik yang memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output. Prinsip-prinsip MBS menekankan pada 4 aspek yaitu: kemandirian, kerjasama atau kemitraan, transparansi dan akuntabilitas sekolah (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat 1). Meski dirancang dapat memberikan hasil yang baik, dalam pelaksanaannya MBS mengalami kendala-kendala, beberapa yang teridentifikasi adalah: 1) keterbatasan waktu dalam mensosialisasikan program sekolah; 2) kurangnya peran aktif warga sekolah dalam melaksanakan program; 3) lemahnya pemahaman dalam menerapkan

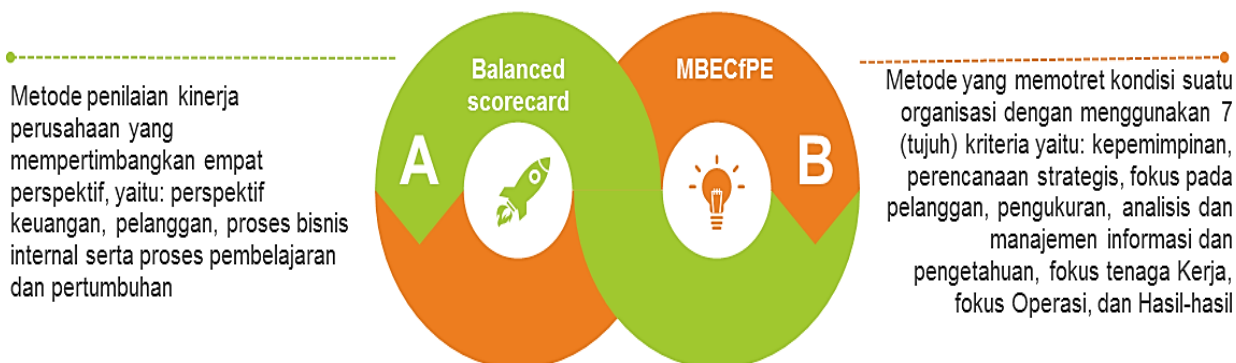
prinsip-prinsip MBS; dan 4) kekurangkonsistenan dalam melaksanakan tupoksi.

TQM dalam pendidikan merupakan sistem strategi manajemen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi sekolah, memberikan respon yang tepat terhadap setiap perubahan, dengan memanfaatkan kekuatan eksternal dan internal, yang bertujuan memuaskan pelanggan, dalam hal ini siswa, orangtua siswa dan pemerintah setempat. TQM memuat 4 prinsip utama, yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.

Baik MBS maupun TQM merupakan model manajemen yang didesain agar dapat meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Kinerja organisasi sekolah erat kaitannya dengan tingkat pencapaian hasil dan peningkatan mutu atas serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi sekolah. Ada empat aspek pengukuran kinerja organisasi, yaitu: 1) menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi; 2) merumuskan indikator dan ukuran kinerja; 3) mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi; 4) evaluasi kinerja meliputi umpan balik, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Mahsun (2006:26).

Penilaian kinerja organisasi sekolah salah satunya merujuk kepada Standar Nasional Pendidikan (SNP), sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Nasional Pendidikan yang dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Penilaian kinerja organisasi sekolah yang berdasarkan SNP ini dilakukan melalui akreditasi oleh BAN S/M.

Sebagaimana organisasi pada umumnya, sekolah sebagai sebuah organisasi semestinya juga dapat diukur/dinilai kinerjanya dengan menggunakan model penilaian kinerja organisasi lainnya. Model penilaian kinerja tersebut di antaranya adalah *Balanced scorecard* dan *MBECfPE (Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence)*. *Balanced scorecard* adalah metode penilaian kinerja perusahaan yang mempertimbangkan empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan *MBECfPE* merupakan metode yang memotret kondisi suatu organisasi dengan menggunakan 7 (tujuh) kriteria yaitu: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen informasi dan pengetahuan, fokus tenaga Kerja, fokus Operasi, dan Hasil-hasil.



Gambar 26. Model Penilaian Kinerja *Balanced Scorecard* Dan *Mbecfpe*


Model GSG dikembangkan dengan mengadopsi TQM dan MBS serta mempertimbangkan model penilaian kinerja sebagaimana diuraikan di atas. Paduan MBS dan TQM tercakup dalam prinsip-prinsip GSG yang meliputi delapan faktor, yaitu kemandirian, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, berorientasi pada consensus, keadilan, efektif dan efisien, dan pertanggungjawaban. Sedangkan model penilaian kinerja yang diadopsi adalah model *MBECfPE*,

selanjutnya menjadi mekanisme GSG. Keterkaitan antara hal-hal tersebut disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 6. GSG Mengadopsi TQM, MBS, dan MBECfPE

MBS	TQM	GSG	
		Prinsip	Mekanisme
1. Kemandirian		1. Kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan ▪ Strategi ▪ pelanggan ▪ Tenaga kerja ▪ Pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan ▪ Operasi ▪ HASIL
2. Transparansi		2. Transparansi	
3. Akuntabilitas		3. Akuntabilitas	
4. Kerjasama/ Kemitraan		4. Partisipasi	
	1. Kepuasan pelanggan	5. Berorientasi pada konsensus	
	2. Respek Terhadap Setiap Orang	6. Keadilan	
	3. Manajemen berdasarkan Fakta	7. Efektif dan efisien	
	4. Perbaikan Berkesinambungan		
		8. Pertanggung jawaban	

Mekanisme GSG yang meliputi 7 aspek tersebut secara singkat dapat dituliskan dalam sebuah kalimat sebagai berikut.



“Dengan berlandaskan pada **VISI MISI SMK, KEPEMIMPINAN** menetapkan **STRATEGI** menggunakan **PENGUKURAN, ANALISIS** dan **MANAJEMEN PENGETAHUAN** untuk fokus pada **PELANGGAN** melalui **OPERATION** yang melibatkan **TENAGA KERJA (WORKFORCE)** untuk mencapai **HASIL-HASIL**”

Konsep Baldrige ini memiliki keunggulan jika diimplementasikan dalam rangka pengembangan sekolah bermutu, (1) lebih fleksibel untuk digunakan dalam dunia pendidikan maupun bisnis, (2) menggunakan proses selain hasil, (3) menetapkan kriteria mutu yang sangat jelas dan komprehensif, (4) variabel-variabelnya dapat diukur melalui kriteria yang ada, (5) kriteria mutu yang dikembangkan cukup holistik dan kontekstual.

Prinsip dan mekanisme GSG dirancang agar organisasi sekolah, dalam hal ini SMK dapat memenuhi sasaran, dan sasaran yang utama dalam tercapainya SNP. Meski demikian, GSG dirancang agar organisasi sekolah juga lolos jika dilakukan penilaian kinerja berbasis MBS, TQM, BSC, maupun *Baldrige Performance Excellent*. Berdasarkan rumusan model GSG tersebut, maka model peningkatan kinerja organisasi SMK dengan berbasis GSG, digambarkan dalam bagan berikut.

PRINSIP

Transparansi

Akuntabilitas

Pertanggungjawaban

Kemandirian

Keadilan

Partisipasi

Efektif dan Efisien

Berorientasi Konsensus

MEKANISME



SASARAN

Standar Kompetensi Lulusan

Standar Pendidik dan Tenaga Pendidikan

Standar Isi

Standar Sarana dan Prasarana

Standar Proses Pembelajaran

Standar Pengelolaan

Standar Penilaian Pendidikan

Standar Biaya Operasi

Good School Governance

Kinerja Unggul

Peningkatan Mutu SMK

GSG berfungsi untuk meningkatkan kinerja SMK dengan berlandaskan prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, keadilan, partisipasi, efektif dan efisien, dan berorientasi pada konsensus. Guna pencapaian kinerja, kedelapan prinsip dalam GSG harus dioptimalkan dengan menggunakan mekanisme peningkatan kinerja manajemen yang meliputi 7 kriteria, yaitu kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisis-dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja, operasi, dan hasil.



Gambar 27. Kriteria Kepemimpinan

Ketujuh kriteria tersebut harus dikembangkan berlandaskan pada visi misi SMK, yang menjadi nilai dan konsep utama arah pengembangan sekolah. Dengan demikian, kinerja SMK akan meningkat sehingga dapat memenuhi bahkan melampaui SNP.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seni mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing beberapa orang untuk mengkordinasikan dan mengarahkan dengan maksud

dan tujuan tertentu. Untuk dapat menggerakkan beberapa orang pelaksana, seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dibandingkan orang yang dipimpinya misalnya kelebihan dalam menggunakan pikirannya, rohaniyah, dan badaniah. Seorang pemimpin suatu organisasi difasilitasi dengan apa yang disebut dengan tugas dan wewenang dalam menggunakan kelebihannya. Tugas adalah kewajiban untuk melaksanakan dan wewenang adalah hak untuk bertindak. Wewenang seorang pemimpin adalah hak untuk menggerakkan orang atau bawahannya agar mengikutinya atau menjalankan tugas yang diperintah kepadanya. Kepengikutan timbul karena pemimpin mempunyai *abhiga mika* yaitu dapat menarik simpati dari orang lain, *pradaya* yaitu selalu bertindak bijaksana; *atma sampat* yaitu bermoral dan berbudi pekerti yang luhur, *Sakyasanmata*, yaitu selalu bertindak teliti dan cermat. Kepemimpinan merupakan salah satu kunci utama yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja dalam organisasi. Apabila pemimpin tidak dapat menjalankan dan mengkoordinir semua sumber daya yang ada, maka akan menimbulkan masalah karena dapat mengakibatkan sasaran yang telah ditetapkan sulit untuk dicapai.

Arief Rahman (2015), menjelaskan kriteria pemimpin sekolah yang baik memiliki tiga kriteria yang disingkat 3A, yaitu : *Accountable* (dapat diandalkan) adalah pemimpin andalan yang mampu bertanggungjawab dan dipercaya atas segala urusan yang menjadi tanggungjawabnya. *Acceptable* (dapat diterima) adalah pemimpin yang kompeten di bidang tanggungjawabnya. *Available* (dapat hadir saat diperlukan) adalah pemimpin yang mudah ditemui oleh setiap unsur terkait dengan sekolah. Keberhasilan pemimpin pada prinsipnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin tersebut dalam suatu organisasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi

(*organizational achievement*) yang meliputi produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif lainnya dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang berhubungan variabel kepuasan bawahan, motivasi, dan semangat kerja. Dengan adanya tingkat perubahan *organizational achievement* dan tingkat *organizational maintenance* merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan.



Gambar 28. Tugas Pokok Pemimpin

Tugas pokok pemimpin:

- Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai batas tanggung jawabnya.

f. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Menurut teori pola manajerial ada empat gaya dasar kepemimpinan: (1) gaya manajemen tugas, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi, tetapi perhatian rendah terhadap manusia, (2) gaya manajemen *country club*, pemimpin memperlihatkan perhatian yang tinggi terhadap manusia, tetapi perhatian rendah terhadap produksi, (3) gaya manajemen miskin, pemimpin tidak terlalu menunjukkan perhatian, baik terhadap produksi maupun manusia, (4) gaya manajemen tim, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap manusia. Menurut teori ini gaya manajemen tim, yang pada dasarnya sama dengan gaya demokratis merupakan gaya kepemimpinan terbaik untuk semua orang dalam segala situasi. Evans (1970) berpendapat dalam teori *Path-Goal Model* dan dipertegas oleh Robert, J. House. (1971) bahwa suksesnya seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya. Pengembangan baru dari teori ini yang dapat dikatakan sebagai kalangan moderat, menggambarkan bahwa ada empat tipe atau gaya kepemimpinan, yaitu: (1) **mengarahkan (*directive*)**, gaya ini sama dengan gaya otokratis, jadi bawahan mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka, (2) **mendukung (*supportive*)**, pemimpin bersifat ramah terhadap bawahan, (3) **berpartisipasi (*participative*)**, pemimpin bertanya dan menggunakan saran bawahan, (4) **berorientasi pada tugas (*task oriented*)**, pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang untuk bawahannya.



Gambar 29. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan kerjasama
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai

Perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan tenaga pendidik sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan peningkatan mutu dilingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Pimpinan dan tenaga pendidikan harus menjadi satu tim yang utuh (*teamwork*) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goals*) akan tercapai dengan baik. Pemimpin/kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat. Pemimpin menggunakan pendekatan standar kompetensi lulusan seperti “siswa sebagai pusat” sehingga kompetensi dan

kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.

Pemimpin melibatkan tenaga pendididkanan dan standar pendidik secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja tenaga pendidik dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan disekolah. Pemimpin mengatur standar isi dengan adanya kurikulum yang tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan) dapat dicapai secara maksimal. Pimimpin membuat standar proses pembelajaran pendidikan bagi tenaga pendidik yang interaktif dan mengikuti perkembangan jaman, seperti mengadopsi metode pembelajaran STEM sebagai standar pembelajaran. Standar pengelolaan yang harus di terapkan seorang pemimpin agar adanya peningkatan mutu dengan mengadopsi standar manajemenen pengelolaan industri yang telah diadopsi di sekolah. Pemimpin harus memiliki kerjasama dalam standar biaya operasional dengan cara meningkatkan kerjasama agar menekan pembiayaan oleh pihak sekolah sendiri. Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua siswa dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/ instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap di dunia kerja.

Unsur yang terlibat dalam peningkatan mutu pendidikan dapat lihat dari sudut pandang makro dan mikro pendidikan. Input sumber pendidikan akan mempengaruhi dalam kegiatan proses pendidikan, dimana proses pendidikan didasari oleh berbagai unsur sehingga semakin siap suatu lembaga dan semakin lengkap komponen pendidikan yang dimiliki maka akan menciptakan hasil pendidikan yang berkualitas. Secara umum untuk meingkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi peningkatan pemerataan pendidikan, dimana unsur makro dan mikro pendidikan

ikut terlibat. Disisi yang lain, peningkatan mutu sekolah secara umum dapat diambil satu strategi dengan membangun Akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan yang baik.

Hasil dari standar kompetensi lulusan yang baik akan menunjukkan peningkatan mutu SMK, lulusan SMK akan mempunyai nilai tersendiri dalam daya saing di industri ketika mereka lulus dari sekolah. Standar pendidik dan tenaga pendidik menjadi tolak ukur keberhasilan suatu proses pembelajaran terhadap standar isi, sebab proses pembelajaran yang afektif akan membuat daya saing atau kompetensi siswa meningkat dalam hal pemahaman.

Kemampuan memimpin menjadi salah satu faktor kunci di dalam keberhasilan menerapkan prinsip *good school governance*. Pemimpin sekolah harus mempunyai visi strategis dengan perspektif *good school governance*. Kepemimpinan menjadi salah satu kriteria penting sebagai indikasi sejauhmana kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi SMK. Dengan sikap kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, maka kinerja para guru pun akan meningkat dan dengan begitu para guru akan selalu meningkatkan produktivitas kerja di sekolah.

Keahlian atau kompetensi yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin (Northouse, 2012) yaitu: 1) *human relation skill* yaitu keterampilan membangun hubungan dengan bawahan; 2) *technical skill* yaitu keterampilan atau kemampuan pemimpin dalam menerapkan pengetahuan kepemimpinan yang dimiliki dalam hidup berorganisasi atau institusi; 3) *conceptual skill* yaitu kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi dan misi serta kebijakan organisasi atau institusi untuk pencapaian tujuan secara keseluruhan suatu organisasi atau institusi. Masalah yang dihadapi dalam penerapan *good school governance* adalah ketika seorang pemimpin tidak memiliki kualitas-kualitas

tersebut. Pemimpin yang tidak mampu membangun hubungan yang baik dengan bawahan akan menjadikan suatu lingkungan kerja yang kaku dan tidak harmonis. Alhasil mutu kinerja cenderung tidak efektif dan efisien.

Tidak terimplementasikannya *good governance* secara sempurna menunjukkan masih adanya pemahaman yang belum sempurna akan hal tersebut, khususnya terkait dengan tujuan dari *good governance*. Bukan saja pengetahuan, tetapi pemahaman dan kesadaran akan pentingnya hal tersebut dalam implementasi pendidikan persekolahan. Dengan demikian, tidak hanya guru yang memiliki peran penting dalam *good governance* tetapi semua unsur, yakni: sekolah, masyarakat, orang tua, dan pemerintah memiliki peran yang penting untuk keberhasilan *good governance*.

Ketercapaian SNP akan berimbas pada peningkatan mutu sekolah. Pencapaian mutu erat kaitannya dengan reputasi dan rekognisi organisasi/lembaga. Sekolah yang dikenal memiliki mutu yang baik, seiring dengan berjalannya waktu akan dikenal memiliki reputasi yang baik. Selain itu rekognisi berupa pengakuan dalam bentuk sertifikasi atau akreditasi oleh badan/lembaga lain, juga akan mudah diperoleh oleh sekolah yang memiliki mutu baik.

2. Strategi Perencanaan

Mengingat bahwa sekolah wajib memenuhi bahkan melampaui SNP, sekolah harus melakukan berbagai upaya penjaminan mutu dengan strategi yang tepat sesuai kondisi sekolah. Orientasi sekolah adalah pemenuhan standar, bukan pencapaian peringkat tinggi dalam hasil akreditasi. Dalam pendidikan umumnya yang diukur hanyalah tingkat pencapaian hasil, dan jarang dilakukan pengukuran tentang sejauhmana keefektifan strategi yang dipilih dan tindakan atau upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut (Lie, 2014, h. 44). Selanjutnya menurut Lie (h. 47)

sekolah yang baik menyadari pentingnya strategi yang tepat dan rencana tindakan yang disusun berdasarkan data dan fakta, bukan sekedar intuisi. Sekolah-sekolah seperti ini memiliki kesempatan besar untuk maju dan berkembang menjadi sekolah berkualitas tinggi.

Sekolah perlu menyusun target pencapaian standar yang digunakan sebagai acuan dalam rencana tindakan yang akan dilakukan. Standar yang digunakan adalah SNP sebagaimana telah diuraikan sebelumnya. Dengan adanya standar yang dijadikan acuan, sekolah dapat menilai sudah sejauhmana sekolah memenuhi standar, dan apakah strategi dan upaya yang dilakukan sudah sesuai atau perlu disempurnakan.

Persaingan di masa sekarang membutuhkan orientasi akan masa depan yang kuat dan kemauan untuk membuat komitmen jangka panjang bagi *stakeholder* kunci. Sekolah perlu mengantisipasi berbagai faktor di dalam perencanaan strategik. Kategori perencanaan strategi meliputi perencanaan pelaksanaan dan strategi, penyebarluasan rencana-rencana; sumber daya mampu untuk menjalankan rencana-rencana, perubahan rencana-rencana jika dibutuhkan adanya perubahan. Gagalnya pelaksanaan sebuah strategi menurut Kaplan dan Norton (1996) dikutip Yuwono (2004), karena empat hal, yaitu: visi dan strategi tidak dapat dijalankan, strategi tidak terhubung dengan sasaran departemen, tim dan individu, strategi tidak terhubung dengan alokasi sumber daya dan umpan-balik yang diperoleh bersifat taktis bukan strategis. Kegagalan utama dalam menjalankan strategi juga ditentukan oleh kurangnya sosialisasi strategi. Kriteria perencanaan strategis dalam Malcolm Baldrige terdiri dari dua item yaitu :

- a. Pengembangan Strategi : Langkah praktik manajemen organisasi dalam memahami kebutuhan dari stakeholder (pelanggan, pemerintah, dan lain-lain) sebagai masukan untuk menetapkan arah strategis perusahaan; menetapkan proses-

proses bisnis kunci, partisipan yang terlibat, dan mengidentifikasi titik-titik dalam proses yang berpotensi memiliki kelemahan, melakukan analisis SWOT; menetapkan sasaran-sasaran yang penting, tujuan-tujuan strategis, ukuran-ukuran kinerja (*key performace indicator-KPIs*), batas waktu untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis tersebut; serit mekanisme penilaian atau peninjauan ulang (*review/monitor*); melakukan analisis tentang kemampuan untuk melaksanakan rencana-rencana strategis; menjamin bahwa program-program peningkatan keunggulan kinerja yang akan dilaksanakan itu terintegrasi atau selaras dengan arah, sasaran, dan tujuan strategis organisasi yang telah ditetapkan.

- b. Penyebarluasan Strategi: Langkah Praktik manajemen organisasi dalam menerjemahkan rencana-rencana strategis ke dalam rencana-rencana tindakan (*action plan*) ; menyelaraskan dan menyebarluaskan rencana-rencana tindakan tersebut keseluruh unit-unit bisnis, mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja (KPIs) untuk menelusuri kemajuan dari implementasi rencana-rencana tindakan tersebut telah terintegrasi ke seluruh organisasi, memantau dan meninjau ulang kinerja secara periodik.

Standar yang tinggi yang dicapai oleh suatu sekolah sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah. Sekolah membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan yang ideal untuk menetapkan tindakan dan strategi yang tepat digunakan. Pemimpin atau kepala sekolah yang ideal menerapkan pola kepemimpinan transformatif agar tercipta lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan. Sebagaimana dikemukakan Leithwood (dalam Lie, hh. 81-82) pola kepemimpinan transformatif cenderung untuk:

- a. lebih kuat dalam menekankan visi, misi, nilai-nilai, dan budaya sekolah,

- b. lebih memperhatikan dan mengupayakan pengembangan komitmen, karakter dan kompetensi pribadi guru dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas sekolah,
- c. menyediakan ruang gerak yang lebih leluasa bagi bertumbuhnya kreativitas dan inovasi di sekolah,
- d. mendorong tumbuhnya semangat belajar dan kewirausahaan di antara para guru dan tenaga kependidikan, dan
- e. lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan.

Kepala sekolah yang ideal menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Kepala sekolah akan banyak melibatkan pihak terkait untuk meningkatkan efisiensi, kualitas proses dan hasil, serta partisipasi masyarakat dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah.

Upaya pemenuhan SNP dikelompokkan dalam delapan standar berikut.

- a. Standar Isi



Gambar 30. Pelaksanaan Standar isi

- 1) Melaksanakan pelatihan dan workshop guru, terutama menyangkut kurikulum, KTSP, silabus, RPP, penggunaan TIK, dan kompetensi keahlian di bidang mata pelajaran masing-masing.
- 2) Bekerjasama dengan DU/DI dan SMK sejenis dalam penyusunan kurikulum, memvalidasi dokumen KTSP, meningkatkan implementasi

MOU dengan DU/DI, dan kerjasama sekolah dengan DU/DI difasilitasi oleh Pemerintah.

- 3) Sekolah mewajibkan guru-guru melakukan kerja sama yang baik untuk memenuhi standar isi, mengadakan persiapan dalam pembelajaran, dan mengembangkan silabus masing-masing guru mata pelajaran.

b. Standar Proses

Upaya yang perlu dilakukan oleh guru adalah: (1) melaksanakan proses pembelajaran yang lebih interaktif, kreatif, inovatif, dan atraktif (2) membuat kegiatan pembelajaran terstruktur dan terjadwal, (3) memanfaatkan bahan, TIK, dan media yang ada di lingkungan sekitar, (4) meningkatkan daya serap siswa untuk memaksimalkan pencapaian KKM, (5) memotivasi siswa untuk lebih kreatif, sehingga mendorong kemandirian sesuai bakat dan minat siswa, (6) pengelolaan kelas yang mengikuti proses pembelajaran, dan (7) mendokumentasikan seluruh dokumen proses pembelajaran. Upaya yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah adalah: (1) melakukan supervisi guru dan menindaklanjuti secara rutin, (2) mengadakan lebih banyak kegiatan bersama yang lingkungannya global, beragam agama, bangsa, suku, ras, sosial ekonomi, (3) mengembangkan dan meningkatkan fungsi *business center*, dan (4) meningkatkan disiplin guru menyiapkan bahan ajar, dari perencanaan hingga pelaksanaan pembelajaran.

Upaya yang perlu dilakukan oleh sekolah adalah: (1) melakukan evaluasi pembelajaran oleh tim kurikulum, (2) melakukan pelatihan proses pembelajaran, (3) melibatkan guru pada kegiatan MGMP di sekolah dan di kabupaten/kota, dan (4) melengkapi dokumen pelaksanaan standar proses.

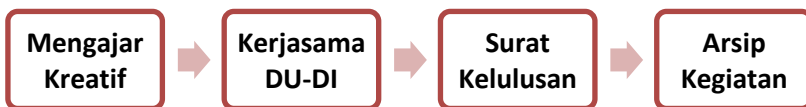
c. Standar Kompetensi Lulusan

Upaya yang perlu dilakukan oleh guru adalah; (1) melakukan pembelajaran sesuai dengan tuntutan SKL, (2) memanfaatkan hasil US dan UN untuk perbaikan pembelajaran, (3) membangun sikap kompetitif dan sportif dalam mencapai prestasi belajar, (4) meningkatkan keterlibatan siswa dalam pembelajaran, terutama dalam pelatihan keterampilan, (5) melakukan kunjungan studi lapangan maupun observasi lingkungan, dan (6) melakukan bimbingan yang intensif terhadap siswa untuk siap bekerja.



Gambar 31. Upaya Kepala Sekolah

Upaya yang perlu dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah: (1) bekerjasama dengan berbagai pihak untuk mendukung kualitas pembelajaran, (2) memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi, (3) meningkatkan fungsi Bursa Kerja Khusus, (4) meningkatkan kegiatan siswa dalam bidang sosial, budaya, dan agama, (5) melakukan penelusuran alumni dan pengarsipan data alumni, dan (6) menyediakan fasilitas dan memfungsikan seluruh sumber belajar.



Gambar 32. Upaya pelaksanaan di Sekolah

Upaya yang perlu dilakukan oleh Sekolah adalah: (1) memungkinkan guru dalam mengajar

dengan kreatif, berbasis pemecahan masalah dan gejala alam, (2) melakukan kerjasama dengan DU/DI untuk peningkatan kompetensi siswa dan penyaluran lulusan, (3) memberikan segera Ijazah dan SKHUN kepada lulusan, dan (4) mengarsipkan kegiatan dan berkas pendukung semua kegiatan.

d. Standar Sarana dan Prasarana

- 1) Menyusun program tahunan tentang pengadaan sarana dan prasarana.
- 2) Mengoptimalkan penggunaan, pemeliharaan, dan perawatan sarana dan prasarana, terutama laboratorium, alat dan bahan praktek, untuk memudahkan proses pembelajaran.
- 3) Melengkapi buku-buku panduan dan sarana dan prasarana, terutama alat dan bahan praktek yang menunjang KBM.
- 4) Melengkapi buku teks dan bahan pembelajaran di perpustakaan.
- 5) Memfasilitasi terbentuknya *business center* terpadu antar program keahlian, dan memasarkan hasil *business center* dengan lebih luas.
- 6) Menyediakan fasilitas IT dan internet yang mendukung pembelajaran.

e. Standar Pengelolaan

- 1) Menyusun rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan, sesuai visi dan misi sekolah, dengan melibatkan semua pihak sekolah.
- 2) Melakukan sosialisasi visi, misi, dan tujuan sekolah dan program keahlian, rencana kerja tahunan dan jangka menengah dalam setiap kegiatan.
- 3) Melengkapi struktur organisasi dengan uraian tugas yang jelas.
- 4) Melakukan pengelolaan dan evaluasi sekolah dengan baik.

- 5) Memberikan pelayanan informasi yang cepat dengan menggunakan IT.
- 6) Membuat sistem pengelolaan sekolah yang baik, didukung oleh SDM pengelola yang kompeten, dan berorientasi pada peningkatan mutu sekolah.
- 7) Memiliki unit produksi yang melibatkan siswa, guru, dan karyawan.
- 8) Memperluas kerjasama dengan DU/DI dalam penyaluran lulusan untuk bekerja, dan tempat guru produktif untuk magang.
- 9) Mengembangkan program penjaminan mutu sekolah.
- 10) Mendokumentasikan dan mengarsipkan bukti kegiatan sekolah.

f. Standar Pembiayaan



Gambar 33. Standar Pembiayaan

- g. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 1) Menyelenggarakan pelatihan dan workshop bagi guru dan tenaga kependidikan, sesuai kebutuhan.
 - 2) Meningkatkan jumlah guru dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan.
 - 3) Memampukan guru melaksanakan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran dengan baik.
 - 4) Menyesuaikan kompetensi keahlian dengan mata pelajaran yang diampu.
 - 5) Mendorong guru untuk menghasilkan karya tulis.
 - 6) Memberikan pelatihan bagi teknisi, laboran, kepala bengkel, dan perpustakaan.
 - 7) Meningkatkan kompetensi guru mata pelajaran produktif.
 - 8) Melatih guru menggunakan IT, komputer dan mengakses internet.
 - 9) Memberikan *reward* kepada guru dan tenaga kependidikan berprestasi.
 - 10) Memantau kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran.
- h. Standar Penilaian
- 1) Melakukan penilaian terhadap perkembangan belajar siswa.
 - 2) Memiliki dokumen lengkap mengenai penilaian dan hasil belajar siswa.
 - 3) Mendalami bentuk dan teknik penilaian, melalui pelatihan dan workshop.
 - 4) Mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai bentuk dan teknik penilaian.
 - 5) Melaksanakan penilaian secara akademik dan non akademik, secara obyektif, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, dengan memanfaatkan IT.

- 6) Mendorong guru untuk selalu mengevaluasi setiap kegiatan yang dilakukan serta memberikan informasi tentang kegiatan tersebut.
- 7) Menindaklanjuti hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran selanjutnya.
- 8) Meningkatkan keterampilan TIK untuk mempermudah pengelolaan nilai.

Hal yang pertama harus disepakati semua pihak dalam meningkatkan mutu adalah melaksanakan komitmen penjaminan mutu sekolah. Sekolah memanfaatkan semua potensi, baik yang ada di dalam maupun di luar sekolah untuk menunjang peningkatan mutu sekolah. Secara terus menerus berupaya meningkatkan mutu sekolah di segala aspek, terutama mengacu pada 8 standar.

Sekolah menyusun rencana dan program kerja sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan direalisasikan dengan benar. Rencana kerja dan anggaran sekolah yang disusun untuk jangka satu tahun maupun jangka menengah atau empat tahun. Dalam membuat perencanaan perlu diperhatikan target kerja yang terukur sesuai kemampuan sekolah. Program kerja yang sudah ditetapkan perlu direview setiap tahun.

Kepala sekolah membentuk tim penjaminan mutu sekolah yang melibatkan semua unsur sekolah, yang mendorong dan mengawasi perkembangan kualitas sekolah. Kepala sekolah menciptakan teamwork yang solid dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah juga membentuk tim pelaksana setiap kegiatan yang mampu bekerjasama dan solid dalam meningkatkan mutu sekolah. Di samping itu kepala sekolah perlu membentuk tim sosialisasi dan pemasaran sekolah.

Setiap guru dalam pelaksanaan pembelajaran membenahi perangkat-perangkat pembelajaran sesuai

dengan standar, meningkatkan kegiatan pengembangan diri untuk merangsang siswa berprestasi, baik akademik maupun non akademik, serta mengoptimalkan proses pelaksanaan kurikulum yang berlaku. Sekolah juga perlu menegakkan tata tertib sekolah untuk meningkatkan disiplin siswa. Sekolah perlu meningkatkan fasilitas kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan lomba yang merangsang dan meningkatkan bakat dan minat siswa, melakukan studi banding ke sekolah yang sudah baik, dan meningkatkan kegiatan business center. Kepala sekolah memperluas kerjasama dengan DU/DI untuk menunjang kegiatan magang, prakerin, dan menyerap lulusan untuk bekerja demi mendukung peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah mendorong dan memfasilitasi guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan dan profesionalismenya. Mendayagunakan SDM sesuai kemampuan dan tanggungjawabnya, dengan berpedoman pada POS bagi guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas. Kepala sekolah juga mengupayakan pemenuhan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan.

Kepala sekolah mengawasi seluruh elemen yang ada di sekolah agar benar-benar mengerjakan tugas dan tanggung-jawabnya dengan sungguh-sungguh dan tepat waktu. Selanjutnya kepala sekolah melaksanakan sistem *reward* and *punishment* terhadap seluruh warga sekolah untuk meningkatkan kinerjanya. Sekolah perlu meningkatkan sarana dan prasarana pembelajaran teori dan praktek untuk menghasilkan kompetensi dan keterampilan siswa yang baik. Kepala sekolah mengajukan proposal kepada berbagai pihak untuk membantu melengkapi sarana dan prasarana sekolah, sehingga standar dapat terpenuhi.

Sekolah mengelola pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada dalam mendukung pembelajaran. Sekolah harus berupaya

meningkatkan anggaran biaya sekolah, yang bersumber dari berbagai pihak, baik pemerintah maupun swasta. Termasuk upaya mengajukan beasiswa dari berbagai sumber untuk membantu siswa yang kurang mampu, dan mengupayakan dana untuk membantu lulusan berwirausaha.

Kepala sekolah perlu mengadakan pertemuan rutin (setiap bulan) dengan komite sekolah, dan mensosialisasikan setiap kegiatan sekolah ke semua pihak yang terkait. Sekolah perlu mempromosikan hasil lulusan yang sudah bekerja dan sukses bekerja. Kepala sekolah mengevaluasi setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan, berdasarkan POS yang sudah ditetapkan untuk menjamin kualitas pelaksanaan kegiatan. Kepala sekolah juga mengevaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan. Sekolah perlu memberikan penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi. Sebagai bukti pelaksanaan kegiatan, dilakukan pendokumentasian seluruh bukti kegiatan sekolah, akademik maupun non-akademik.

3. Pelanggan

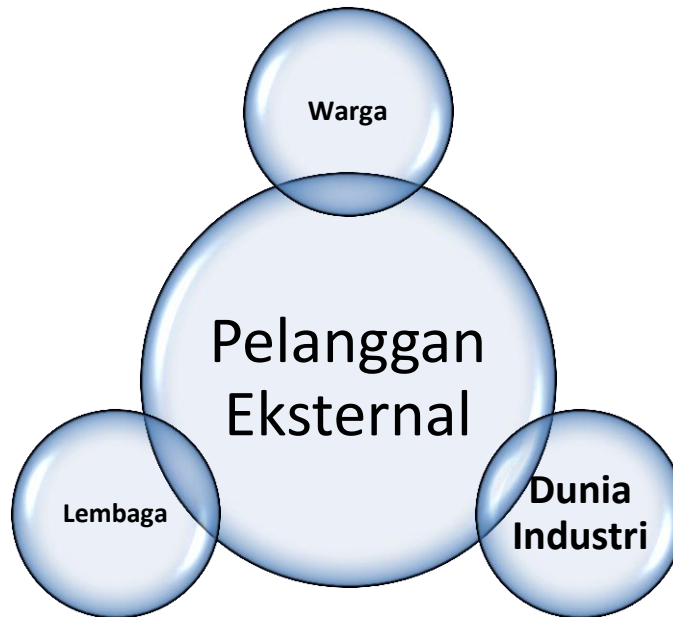
Konsep mengenai apa sebenarnya kepuasan pelanggan banyak telah dinyatakan oleh para pakar. Nasution mengutip Tse dan Wilton menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian/diskormasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Sedangkan Kotler sebagaimana dikutip oleh Nasution menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan adalah suatu kondisi di mana kondisi terakhir yang diterima oleh pelanggan dari

produk yang didapat, sesuai dengan yang diharapkan dari produk tersebut. Apabila dikaitkan dengan lembaga pendidikan, maka apa yang didapatkan oleh masyarakat pengguna lembaga pendidikan, sesuai dengan apa yang diharapkan dari lembaga pendidikan tersebut.



Gambar 34. Pelanggan internal

Pelanggan Internal adalah seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan, seperti peserta didik/siswa, staf pengajar, staf administrasi, teknisi, laboran dan lain-lain. Sebagai satu sistem penyelenggaraan pendidikan masing-masing saling memberikan input dan output yang saling mempengaruhi tercapainya mutu.



Gambar 35. Pelanggan Eksternal

Pelanggan Eksternal adalah masyarakat luar yang menggunakan produk dari hasil penyelenggaraan proses pendidikan seperti masyarakat, dunia industri, lembaga/instansi. Untuk memberikan jaminan mutu maka manajemen penyelenggaraan pendidikan harus fokus terhadap pelanggan. Karena pelangganlah yang membuat kita dapat mempertahankan eksistensi lembaga. Untuk itu pemahaman mengenai keinginan/harapan pelanggan, pengukuran kepuasan pelanggan dan berusaha untuk melampaui harapan pelanggan merupakan faktor kunci dalam mempertahankan eksistensi lembaga dan sebagai *entry point competitive advantage* suatu lembaga terhadap kompetitor.

Kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap proses peningkatan mutu SMK dalam mekanismenya. Kepala Sekolah, Guru dan Staff sekolah harus mengerti keinginan siswa sekarang, masa depan dengan berusaha memenuhi kebutuhan siswa, bahkan melebihi

harapan siswa, selalu mengarahkan jasa layanan pendidikannya pada peningkatan kepuasan siswa, dan harus merencanakan kebutuhan siswa. Hal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ipnugraha (2012) dengan hasil yaitu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah siswa, maka dilakukan perbaikan baik sumber daya manusia maupun sarana prasarana untuk meningkatkan mutu sekolah yang meliputi meningkatkan daya baca peserta didik, pengadaan majalah dan buku yang menunjang proses pembelajaran, memperbaiki sarana pra sarana sekolah, dan memberikan bantuan dana kepada siswa yang membutuhkan.

Kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap proses peningkatan mutu SMK. Sekolah memfokuskan kepuasan pelanggan dalam kualitas pelayanan administrasi sekolah, kualitas pembelajaran guru, dan kualitas pelayanan sarana prasarana guna menunjang pembelajaran. Hal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adi Kurniawan (2015) bahwa kepuasan pelanggan dapat meningkatkan mutu sekolah. Pelayanan administrasi sekolah dilakukan dengan bantuan alat yang membuat kinerja proses pelayanan menjadi lebih cepat dan efisien, melakukan pelayanan pembelajaran sesuai standar dan sejalan dengan keinginan siswa yaitu merespon setiap siswa melakukan konsultasi dan mendahulukan kepentingan siswa dalam proses pembelajaran, serta meningkatkan kualitas sarana prasarana sesuai standar yang layak untuk proses belajar mengajar peserta didik.

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan (Informasi dan Analisis)

Semakin berkembangnya zaman menyebabkan semakin tingginya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Keadaan ini mendorong suatu sekolah untuk terus berupaya meningkatkan strategi dan performansi agar dapat terus bertahan dalam

persaingan dan diterima dalam lingkungan bisnis sehingga tetap terjaga eksistensinya. Persaingan ini, mengharuskan sekolah untuk terus meningkatkan performansi dan kinerja organisasinya. Oleh karena itu, sekolah perlu melakukan pengukuran performansi kinerja terhadap sasaran strategisnya. Hal itu bertujuan agar diketahui berhasil atau tidak sasaran strategis yang telah dilakukan. Dengan melakukan pengukuran performansi kinerja, maka dapat dievaluasi tingkat keberhasilan sasaran strategi yang telah dilakukan, dan diketahui apakah strategi tersebut masih dapat diterapkan pada organisasi atau perlu adanya strategi baru untuk masa mendatang. Sekolah belum melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan terintegrasi sehingga belum diketahui efektivitas dan efisiensi dari proses kerja yang dijalankan selama ini. Maka dari itu harus dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat kinerjanya saat ini. Menurut Prayitno (2013) pada kategori proses perencanaan strategis secara signifikan mempengaruhi hasil level kinerja yang didapatkan pada kategori proses, karena terdapat beberapa *criteria requirement* yang belum mampu direspon dengan baik.

Definisi pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono (2004) merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk mengukur berbagai aktivitas yang ada di dalam perusahaan atau organisasi. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Pengukuran kinerja ini berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada perusahaan atas kinerja yang telah dilakukan, tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak, dan dapat memberikan harapan dimasa akan datang. Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran serta melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan. Hal senada dijelaskan oleh Supardi (2013:23) kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan dengan kemampuan menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, dan kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar.



Gambar 36. Indikator Rencana Pembelajaran

Indikator kemampuan menyusun rencana pembelajaran adalah merencanakan pengelolaan pembelajaran, merencanakan pengorganisasian bahan pelajaran, merencanakan pengelolaan kelas, dan merencanakan penilaian hasil belajar. Indikator kemampuan melaksanakan pembelajaran adalah memulai pembelajaran, mengelola pembelajaran, mengorganisasikan pembelajaran, melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar, dan mengakhiri pembelajaran. Indikator kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar adalah merencanakan penilaian, melaksanakan penilaian, mengelola dan memeriksa hasil penilaian, memanfaatkan hasil penilaian, dan melaporkan hasil penilaian.

Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kesanggupan dan kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk memimpin di sekolah berdasarkan prosedur dan persyaratan tertentu dalam proses perencanaan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sekolah dengan segala aspeknya agar tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Zulkifli Amsyah (1997:77) dalam konteks manajemen kemampuan manajerial, adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, perilaku, dan bakat dalam melaksanakan tugas. Sedangkan Euis Karwati dan Donni Juni Priansa (2013:116) menjelaskan peran dan tugas kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program di sekolah, kemampuan menyusun organisasi kepegawaian yang tepat, kemampuan menggerakkan staf untuk lebih giat dalam melaksanakan tugas, kemampuan mengoptimalkan semua sumber daya yang dimiliki oleh sekolah.

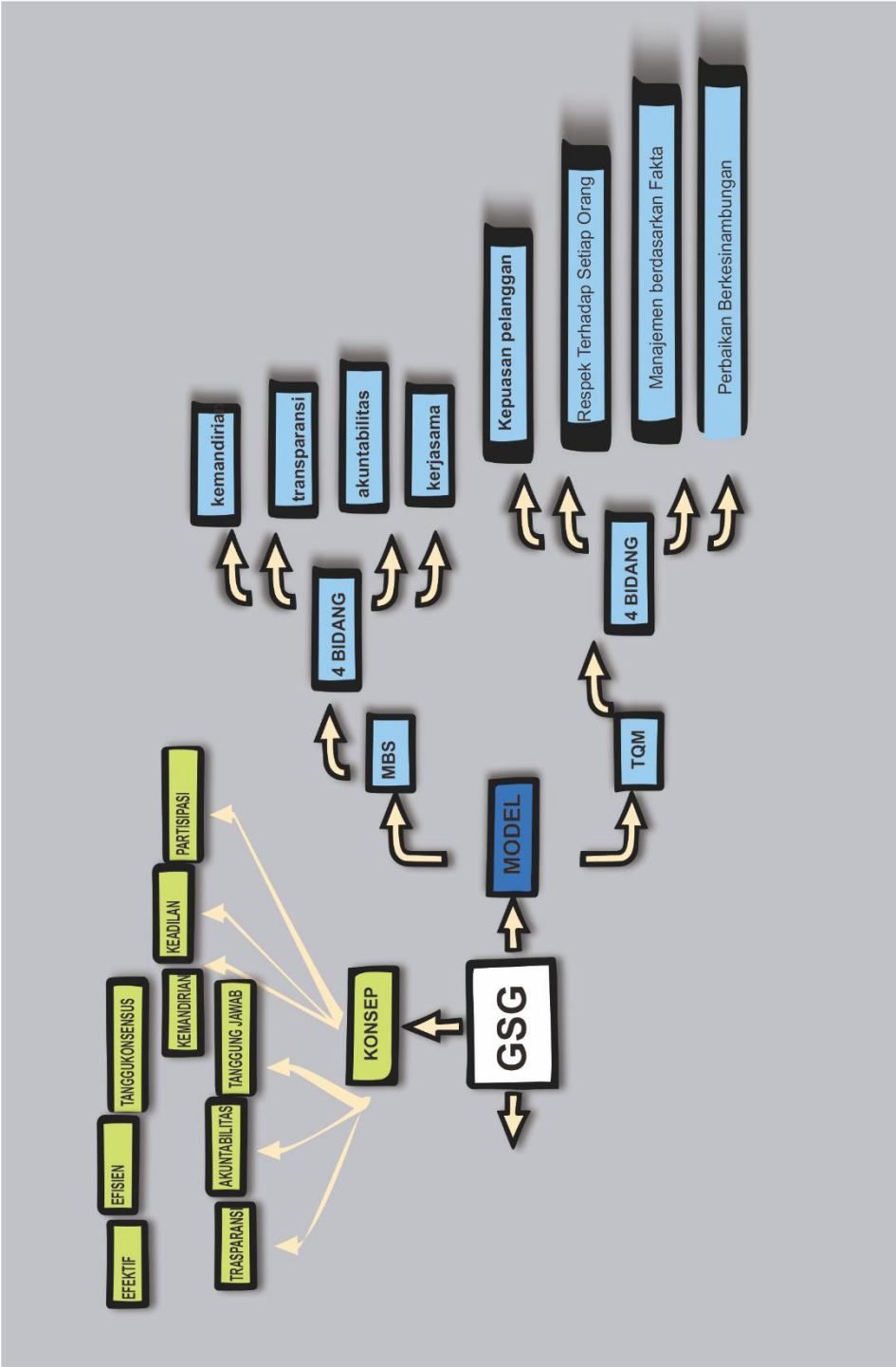
Sedangkan Akdon dalam Euis Karwati dan Donni Juni Priansa (2013:151) menjelaskan kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sementara Hessel Nogi S. Tangkilisan (2007:10) menjelaskan bahwa kemampuan manajerial yaitu kemampuan untuk memanfaatkan dan menggerakkan sumber daya agar dapat digerakkan dan diarahkan bagi tercapainya tujuan melalui kegiatan orang lain.

Wahjosumidjo (2011:95) menjelaskan bahwa seorang manajer atau kepala sekolah dalam kemampuan manajerial pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk

mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Nanang Fattah kemampuan manajerial dipandang sebagai serangkaian kegiatan atau proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengawasan. Euis Karwati dan Donni Juni Priansa (2013:143) menjelaskan dengan mengadopsi konsep fungsi dasar manajemen menurut George R. Terry yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kesanggupan dan kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk memimpin di sekolah dalam melaksanakan fungsi manajerial kepala sekolah meliputi proses perencanaan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sekolah dengan mendayagunakan segala sumber yang tersedia agar tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.



A. Peran GSG dalam Peningkatan Kinerja SMK

Good school governance menjadi model manajemen yang layak diterapkan dalam pengelolaan Sekolah Menengah Kejuruan. Model manajemen berbasis GSG sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, tenaga kependidikan, orang tua siswa) bahkan dunia usaha dan industri, serta masyarakat secara lebih luas.



Gambar 37. Prinsip-prinsip *good school governance*

Prinsip-prinsip yang terkandung dalam *good school governance* merupakan tolak ukur suatu tata kelola yang dikatakan sebagai tata sekolah yang baik. Ada delapan

prinsip *good school governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, keadilan, partisipasi, efektif dan efisien, dan berorientasi pada konsensus. Prinsip GSG tersebut dapat diimplementasikan pada kerja sama mitra tiga komponen utama *good school governance* yaitu pemerintah, pasar/swasta, dan masyarakat.

Implementasi prinsip-prinsip *good school governance* dalam peningkatan kinerja organisasi SMK adalah sebagai berikut:

1. **Transparansi**

Transparansi merupakan aspek mendasar dalam pelaksanaan manajemen *good school governance*. Pelaksanaan *good school governance* mensyaratkan adanya keterbukaan dan kemudahan akses bagi seluruh stakeholder sekolah terhadap proses pengambilan kebijakan sekolah. Transparansi berkaitan langsung dengan kepentingan publik pendidikan yaitu kurikulum, sarana dan prasarana, anggaran dan pengembangan sumber daya manusia.



Adanya transparansi memberikan jaminan kepada masyarakat akan adanya persebaran informasi kebijakan sekolah sehingga memudahkan masyarakat dan stakeholders untuk melakukan kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Penyelenggaraan manajemen berbasis *good school governance* yang transparan merupakan bagian dari upaya membuat pengambilan kebijakan yang menyangkut alokasi berbagai sumber daya dengan lebih banyak melibatkan berbagai stakeholders. Transparansi berkaitan dengan pengelolaan anggaran, sarana prasarana, kurikulum, program, dan implementasi kebijakan. Keterbukaan dalam setiap proses kebijakan sekolah menjadi prasyarat manajemen *good school governance*. Segala bentuk penyimpangan dalam pengelolaan anggaran pendidikan akan terhindari dengan menerapkan asas transparansi.

Kinerja sekolah meliputi kinerja kepala sekolah, kinerja guru, kinerja tenaga kependidikan, siswa, orang tua siswa dan masyarakat (termasuk dunia usaha dan dunia industri). Aspek transparansi berupa keterbukaan dan kemudahan akses bagi seluruh komponen sekolah untuk saling berinteraksi memberikan pemikiran, dan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi sekolah sehingga pengambilan keputusan dan kebijakan yang dilakukan sekolah lebih tepat sasaran, dengan tanpa menimbulkan pembrosan baik pemborosan waktu, dana, maupun tenaga. Sekolah yang transparan dalam memberikan informasi kepada warga sekolah, stakeholder dan pemerintah mengenai visi dan misi, tujuan, sasaran dan strategi sekolah, capaian standar nasional pendidikan yang diwujudkan dalam penilaian akreditasi sekolah akan meningkatkan partisipasi setiap individu yang terkait dengan sekolah untuk ikut serta mengembangkan program-program sekolah. Dengan keterbukaan tersebut, setiap komponen akan membantu dalam menyelesaikan setiap permasalahan

sekolah yang menjadi kendala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya.

Informasi tentang hasil kerja, keputusan, kebijakan dan kegiatan sekolah tersedia secara bebas dan langsung dapat diakses, diketahui, diteliti dan dinilai/ dievaluasi oleh warga sekolah dengan penerapan prinsip transparansi. Transparansi yang dilakukan sekolah juga termasuk keterbukaan dan kemudahan dalam akses informasi mengenai proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan berdasarkan waktu yang tepat, memadai, jelas, akurat, lengkap, dapat diandalkan, dapat diverifikasi, dapat dibandingkan, serta mudah dipahami mengenai sekolah. Dimensi transparansi di sekolah juga mengarah sampai pada ketaatan terhadap hasil pengambilan keputusan yang harus dilakukan oleh semua warga sekolah sesuai dengan aturan dan peraturan yang telah ditetapkan.

Aspek transparansi dalam peningkatan kinerja SMK dapat diketahui dari ketersediaan informasi mengenai laporan keuangan (termasuk pemasukan khusus dan pemasukan sumber lain); laporan program kerja dan kinerja yang sedang dan telah dicapai; penerimaan pendidik, staf dan siswa; kurikulum, silabus dan jadwal kerja/belajar; penggunaan fasilitas sekolah; kerjasama dengan pihak lain; sistem penggajian dan beasiswa; penghargaan/prestasi yang diberikan sekolah; prosedur kerja, pembelajaran dan birokrasi fasilitas lain yang dapat dimanfaatkan; keluhan guru, staf dan siswa; penyelenggaraan event, dan ketenagakerjaan; peringkat akreditasi; program pengembangan SDM; serta ketersediaan layanan pengembangan.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah tanggung jawab pihak penyelenggara pendidikan, publik (masyarakat) dan

lembaga stakeholders (swasta atau pengguna lulusan). Tanggung jawab tersebut berkaitan erat dengan pelaksanaan tugas atau kinerja selama dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks lembaga pendidikan, pihak penyelenggara pendidikan wajib memberi pertanggungjawaban kepada masyarakat dan atau pengguna lulusan. Akuntabilitas sebagai solusi untuk menyelesaikan masalah antara penyelenggara pendidikan dengan masyarakat atau pengguna lulusan. Dengan penyelenggaraan pendidikan yang akuntabel maka sesungguhnya menciptakan hubungan yang harmonis antara berbagai stakeholder.

Akuntabilitas dalam manajemen berbasis *good school governance* juga menyangkut upaya menciptakan sistem untuk mengontrol dan memonitor kinerja agar tercipta efisiensi dan efektivitas serta kualitas kinerja yang diharapkan. Kinerja yang akuntabel adalah apabila seluruh stakeholder saling mengawasi satu sama lain. Kepala sekolah membangun sistem kontrol dan monitoring atas guru dan tenaga kependidikan, serta masyarakat yang selalu mengontrol dan mengawasi kinerja sekolah. Prinsip akuntabilitas sebagai salah satu ciri *good school governance* dapat tercipta dalam lingkungan sekolah dengan membangun sistem yang selalu mengontrol dan monitoring.

Akuntabilitas mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan dapat dipercaya. Penyelenggara sekolah harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik. Selain itu, tujuan akuntabilitas adalah untuk menilai kinerja sekolah dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah.

Prinsip akuntabilitas sangat penting diterapkan pada organisasi SMK. Akuntabilitas merupakan salah satu pengukuran kinerja untuk meningkatkan

keefektifan pengukuran kinerja organisasi SMK dalam rangka implementasi otonomi sekolah demi terwujudnya konsep *good governance*. Akuntabilitas dalam dunia pendidikan dapat berupa kemampuan sekolah dalam memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas dapat dilihat dari input, proses serta output. Akuntabilitas dapat berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

Sekolah yang *accountable* adalah sekolah yang mampu menyajikan informasi secara terbuka mengenai keputusan-keputusan yang telah diambil pihak sekolah dan memungkinkan pihak eksternal untuk mereview informasi tersebut, dan apabila dibutuhkan harus ada kesediaan untuk mengambil tindakan kreatif dari pihak eksternal. Sekolah merupakan pihak yang diberi amanah dalam pengelolaan pendidikan. Sekolah harus memberikan pertanggungjawaban atas kebijakan dan aturan-aturan yang telah dibuat kepada pihak yang terkait dengan pendidikan (*stakeholders*). Pertanggungjawaban kebijakan dan aturan-aturan yang dibuat oleh sekolah tentunya harus sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Perencanaan yang sudah ditetapkan dijadikan sebagai dasar untuk membangun prinsip akuntabilitas.

Akuntabilitas di sekolah dapat dibangun dengan komponen sebagai berikut; (1) Adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah, (2) Adanya standar kinerja di sekolah yang dapat diukur dalam bentuk pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang tiap komponen sekolah, (3) Adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam pelayanan terhadap *stakeholder* dengan prosedur yang mudah, murah dan cepat.

Adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah

Adanya standar kinerja di sekolah yang dapat diukur dalam bentuk pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang tiap komponen sekolah

Adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam pelayanan terhadap stakeholder dengan prosedur yang mudah, murah dan cepat.

Surya Dharma (2010) menjelaskan bahwa kepercayaan publik dan kinerja sekolah yang meningkat merupakan tujuan dari implementasi akuntabilitas di sekolah. Kepercayaan publik akan tinggi dengan adanya pengelolaan manajemen sekolah yang baik, sehingga terciptanya kepercayaan publik akan berbanding lurus dengan apa yang telah dilakukan oleh sekolah. Selain itu tujuan akuntabilitas juga untuk mempertanggung jawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik.

Implementasi akuntabilitas sekolah dalam peningkatan kinerja sekolah dilaksanakan dengan melakukan pengawasan dan pengendalian sehingga penyelenggara pendidikan tidak memiliki peluang melakukan penyimpangan. Hal ini menjadikan pihak sekolah terus memacu produktivitasnya untuk meningkatkan perannya dalam memenuhi berbagai aspek kepentingan masyarakat terkait pendidikan.

Akuntabilitas sekolah diwujudkan dalam laporan keuangan, laporan program kerja dan kinerja, laporan penerimaan pendidik, staf dan siswa, laporan hasil penyusunan dan perubahan terkait kurikulum, silabus

dan jadwal kerja/belajar, laporan penggunaan fasilitas sekolah, laporan hasil kerjasama dengan pihak lain, laporan sistem penggajian dan beasiswa, laporan terkait penghargaan yang diberikan sekolah kepada warga sekolah yang berprestasi, laporan pelaksanaan prosedur kerja, laporan hasil pembelajaran, catatan keluhan guru, staf dan siswa, laporan dalam penyelenggaraan event, dan ketenagakerjaan, laporan hasil peringkat akreditasi, program pengembangan SDM serta ketersediaan layanan pengembangan.

3. Pertanggungjawaban

Prinsip ini menekankan pada adanya sistem yang jelas untuk mengatur mekanisme pertanggungjawaban sekolah kepada *stakeholder* dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Hal tersebut untuk merealisasikan tujuan yang hendak dicapai dalam *good school governance* yaitu mengakomodasikan kepentingan pihak-pihak yang berkaitan dengan sekolah seperti masyarakat, pemerintah, orang tua siswa, dunia usaha dan industri. Prinsip ini menuntut sekolah maupun pimpinan dan stafnya untuk melakukan kegiatan secara bertanggung jawab. Tentang *good governance* atau pemerintahan yang baik merupakan isu yang paling mengemuka belakangan ini. Tuntutan masyarakat agar pengelolaan sekolah dijalankan secara amanah dan bertanggung jawab sejalan dengan keinginan masyarakat pada umumnya saat ini.

Tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang. Selaku manajer, pemimpin, administrator, dan supervisor kepala sekolah mempunyai tanggung jawab penting dalam mengembangkan semua potensi dan sumber pendidikan yang terdapat di sekolah. Kepala sekolah harus mampu dan berupaya untuk mempergunakan semua sumber daya dan potensi seefisien dan seefektif mungkin guna pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala

sekolah yang mempunyai arti penting dalam proses pendidikan harus mampu mengelola dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada di sekolah sehingga tercapai keefektifan pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PBM) di sekolah yang dapat melahirkan perubahan kepada peserta didik. Kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan di tingkat sekolah. Kekuasaan lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pembuatan keputusan perlu dilaksanakan secara demokratis, antara lain dengan melibatkan semua pihak khususnya guru dan orang tua peserta didik, membuat keputusan dalam hal-hal yang relevan dengan tugasnya serta menjalin kerjasama dengan masyarakat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola Proses Pembelajaran (PBM) di sekolahnya akan sangat tergantung pada keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Itulah sebabnya timbul suatu ungkapan bahwa sekolah yang baik adalah hasil kerja keras seorang kepala sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif, bermutu dan favorit tidak lepas dari peran kepala sekolahnya. Pada umumnya sekolah yang efektif dan bermutu dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, memiliki wawasan, pengetahuan dan kemampuan analisis serta mempunyai jiwa kepemimpinan, disiplin dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Keberhasilan kepala sekolah memegang peranan dan tanggung jawab sebagai administrator, manajer, supervisor, dan leader pendidikan, yang harus memiliki kompetensi profesional. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen yakni kemampuan melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian serta mampu mendayagunakan seluruh

sumber daya yang dimiliki sekolah agar keberhasilan dan keefektifan pelaksanaan Proses Pembelajaran (PBM) dapat tercapai.



Good governance akan mendorong peningkatan kinerja seluruh stakeholder yang bertanggung jawab dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut mengingat bahwa seluruh tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh semua pihak baik pimpinan lembaga pendidikan, para guru dan masyarakat akan dipertanggungjawabkan kepada publik. Mutu pendidikan yang rendah sebagai dampak kinerja rendah mengurangi tingkat kepercayaan publik terhadap suatu sekolah.

Implementasi dari prinsip pertanggungjawaban sekolah yaitu terlaksananya keputusan bersama dalam pengelolaan sekolah sesuai target yang telah ditentukan, pertanggungjawaban hasil pembelajaran yang diwujudkan dalam hasil output nilai siswa dengan rata-rata yang semakin meningkat, pertanggungjawaban terhadap pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan jaman, pertanggungjawaban pengelolaan anggaran sesuai dengan rencana penganggaran yang telah dilakukan sebelumnya, pertanggungjawaban sekolah terhadap kewajiban dan

pengembangan sumberdaya manusia, pertanggungjawaban sekolah terhadap pengelolaan penggunaan fasilitas sekolah, serta pertanggungjawaban terhadap daya serap lulusan di dunia kerja. Dengan terwujudkannya seluruh tanggungjawab sekolah tersebut, kinerja sekolah akan meningkat yang dapat diartikan produktivitas sekolah akan terus terjaga.

4. Kemandirian

Fokus kemandirian sekolah adalah pada peningkatan kualitas sekolah dalam mencapai mutu pendidikan yang lebih baik. Capaian mutu mengacu pada masukan proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, dan sarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi kerja.

Urgensi kemandirian sekolah tak akan lepas dari komponen-komponen penyusun sekolah, seperti: kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, layanan khusus, dan stakeholders sekolah. Kemandirian sekolah akan memberikan muara pada kualitas lulusan yang baik, sehingga kualitas output sangat bergantung pada kualitas input dan proses.

Kemandirian sekolah merupakan salah satu dari prinsip *good school governance*. Pemberian kewenangan yang lebih mandiri pada sekolah mengandung makna swakarsa, swakarya, swadana, swakelola, dan swasembada. Sekolah diberikan kewenangan untuk melaksanakan pengambilan keputusan dalam pemberdayaan sumber-sumber sehingga sekolah

mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan kepada setiap yang berkepentingan. Peran kepala sekolah sangat signifikan terhadap terciptanya kemandirian sekolah.

KOMPONEN PENYUSUN SEKOLAH	01	KURIKULUM
	02	TENAGA PENDIDIK
	03	KESISWAAN
	04	SAR-PRAS
	05	KEUANGAN
	06	LAYANAN KHUSUS
	07	STAKEHOLDERS SEKOLAH

Implementasi *good school governance* mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian sekolah dan inisiatif sekolah dalam memberdayakan segala sumber daya yang ada, meningkatkan tanggung jawab serta kepedulian anggota organisasi sekolah terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Implementasi GSG secara otonom menjadikan sekolah memiliki kemandirian dalam menentukan kebijakan pengelolaan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, keadaan dan kemampuan sekolah. Pengelolaan pendidikan secara otonom dan mandiri tersebut meliputi seluruh aspek pendukung pendidikan di sekolah, meliputi manajemen kurikulum, manajemen

keasiswaan, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan, manajemen hubungan sekolah dengan dunia usaha dan industri.

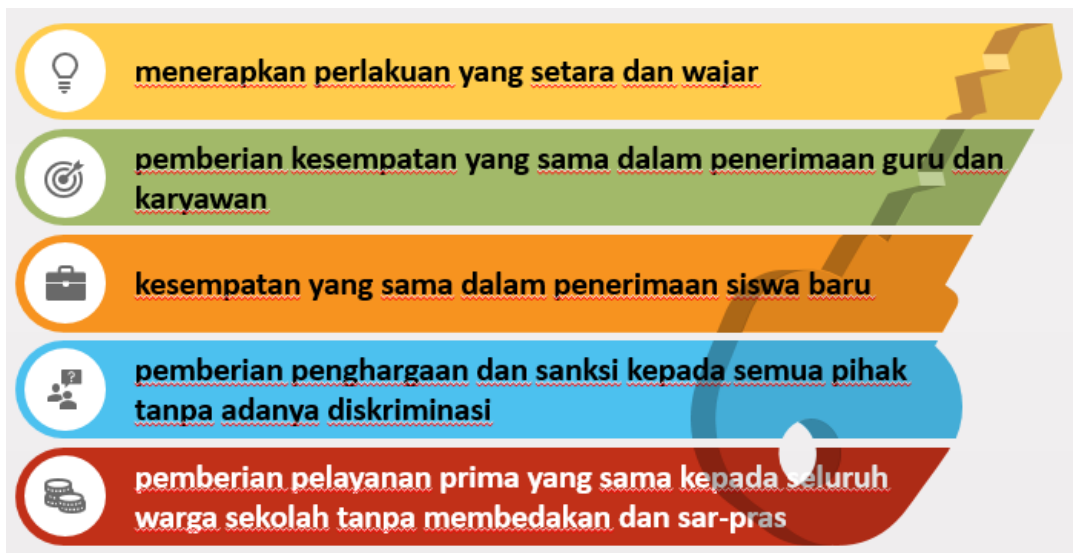
Sekolah yang mandiri dan bekinerja unggul akan memiliki kewenangan untuk mengelola dan mengambil keputusan secara independen, sehingga terbebas dari benturan kepentingan di luar kepentingan sekolah. Sekolah akan terbebas dari pengaruh yang dapat mengganggu program sekolah. Pelaksanaan tugas dan fungsi seluruh komponen sekolah terbebas dari segala pengaruh dan tekanan yang tidak sejalan dengan kepentingan sekolah baik bersifat intern maupun ekstern. Dalam menentukan program sekolah terkait pengembangan kurikulum, silabus dan pengaturan jadwal kerja/belajar, penggunaan fasilitas, pengaturan keuangan, model kerjasama, sistem penggajian untuk kesejahteraan guru dan karyawan sekolah, pemberian penghargaan/beasiswa, prosedur kerja dan pengembangan SDM dilakukan secara mandiri dan terbebas dari pengaruh dan kepentingan pihak yang tidak sejalan dengan program dan tujuan sekolah.

5. Keadilan

Keadilan dalam pelaksanaan manajemen berbasis *good school governance* adalah bahwa setiap pihak dalam penyelenggaraan pendidikan memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan. Keadilan bagi warga masyarakat adalah keterjangkauan dalam kesempatan untuk dapat mengenyam pendidikan pada semua lembaga pendidikan yang ada. Keterbatasan anggaran menjadi persoalan dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu negara harus hadir untuk memberikan perlakuan yang sama dan adil kepada warganya dalam penyelenggaraan pendidikan. Keadilan tidak hanya mengharuskan pemerintah menjamin warganya untuk memperoleh akses yang sama pada pelayanan pendidikan, tetapi juga pada kualitas pelayanan pendidikan.

Kesetaraan berlaku dalam proses interaksi keseharian diantara warga sekolah dan perlakuan kepala sekolah terhadap warga sekolah. Hal ini juga berlaku dalam memperlakukan guru honorer. Guru honorer diperlakukan sama dengan guru yang sudah menjadi PNS, termasuk dalam peningkatan kesejahateraannya. Kebijakan sekolah dan implementasinya tidak membeda-bedakan, bahkan didorong untuk terus memiliki kinerja yang lebih baik.

Good governance akan memberikan rasa adil bagi semua stakeholder lembaga pendidikan. Keadilan yang diterima membuat semua pihak merasa puas dan dengan demikian akan mendorong semangat kerja yang tinggi dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.



Prinsip keadilan dalam peningkatan kinerja sekolah dilakukan dengan menerapkan perlakuan yang setara dan wajar kepada pihak yang berkepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada sekolah, pemberian kesempatan yang sama (tanpa membedakan) dalam penerimaan guru dan karyawan untuk berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional, kesempatan yang sama dalam

penerimaan siswa baru, pemberian penghargaan dan sanksi kepada semua pihak tanpa adanya diskriminasi, pemberian pelayanan prima yang sama kepada seluruh warga sekolah tanpa membedakan, serta memberikan fasilitas pelayanan yang sama.

6. Partisipasi

Kebijakan sekolah partisipatif jika melibatkan multistakeholders. Nilai partisipatif tidak hanya memperlakukan stakeholders sebagai objek sasaran dari suatu kebijakan yang diputuskan, tetapi menjadi salah satu pelaku atau subjek utama. Keterlibatan stakeholders dalam pengambilan kebijakan sekolah tidak hanya menghasilkan kebijakan yang tepat sasaran, tetapi juga membuat stakeholder ikut memiliki dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan sekolah.

Partisipasi dalam urusan di bidang pendidikan berhubungan erat dengan keterlibatan stakeholders pendidikan yaitu pihak sekolah (peserta didik, pendidik, kepala sekolah), masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah. Stakeholders pendidikan tersebut merupakan partisipan utama *good school governance* yang memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.

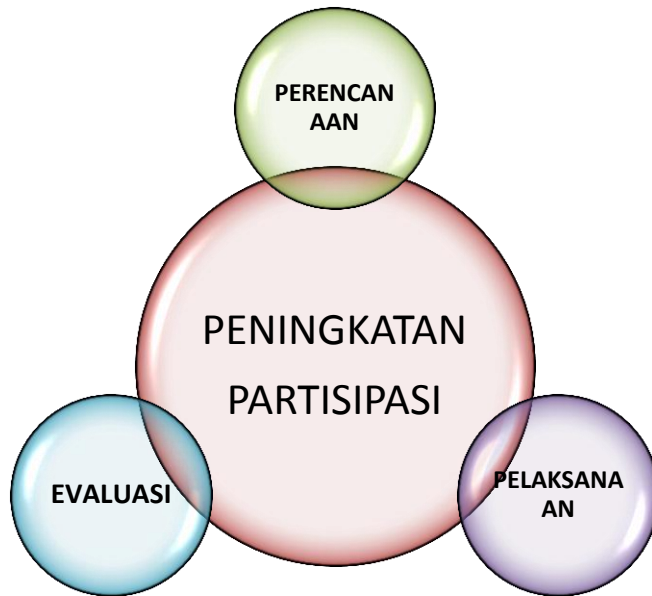
Pelaksanaan manajemen berbasis *good school governance* menuntut adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas masing-masing stakeholder. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengorganisasikan orang-orang, tugas-tugas, dan layanan-layanan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien. Ada lima dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Manajemen GSG memberikan peluang bagi kepala sekolah untuk berkreasi dan berinovasi dalam kerangka pencapaian tujuan pendidikan yang bermutu.



Tugas dan tanggung jawab guru tersirat dalam kompetensi-kompetensi yang dimilikinya yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Komite sekolah sebagai perwakilan masyarakat bertugas antara lain: a) memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan; b) menggalang dana dan sumberdaya pendidikan lainnya dari masyarakat baik perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri maupun pemangku kepentingan lainnya melalui upaya kreatif dan inovatif; c) mengawasi pelayanan pendidikan di sekolah. Semua tugas dan tanggung jawab tersebut dijalankan selalu dalam koordinasi dengan kepala sekolah.

Peningkatan kinerja sekolah melalui prinsip partisipasi yaitu dengan melibatkan seluruh komponen sekolah dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, partisipasi dalam kegiatan kesiswaan (ekstrakurikuler, lomba, pertukaran pelajar, dan lain sebagainya), partisipasi dalam memberikan saran, pendapat dan

keinginan, keikutsertaan dalam program internal sekolah, partisipasi dalam penyusunan rencana strategi sekolah, partisipasi dalam perwakilan lembaga pendidikan, serta partisipasi dalam perencanaan program kerja sangat dibutuhkan dalam membentuk sekolah yang bermutu.



7. Efektif dan Efisien

Prinsip efektivitas dan efisiensi dalam peningkatan kinerja sekolah diimplementasikan dalam bentuk kepemilikan SDM yang kompeten, pemberian kemudahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan dari pemerintah, proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah tepat sasaran dan sesuai target yang ingin dicapai, pemberian kemudahan dalam penyesuaian jadwal kerja/belajar, kemudahan dalam akses pemberian pelayanan pendidikan, kemudahan dalam birokrasi sekolah, kemudahan dalam penggunaan fasilitas sekolah, pemberian layanan prima baik untuk pihak internal maupun eksternal sekolah, pemberian layanan tepat sasaran dan sesuai kebutuhan, serta

terdapat peningkatan proses pelayanan dalam kurun waktu tertentu.

Efektivitas dan efisiensi dilihat dari angka kenaikan kelas menunjukkan kondisi yang baik yaitu semakin berkurang angka yang tidak naik kelas dari tahun ke tahun. Dilihat dari tingkat kelulusan siswa, yaitu jumlah siswa yang lulus pada ujian pertama semakin bertambah banyak, begitu pula dengan peserta yang lulus pada ujian ke dua serta semakin kecil jumlah siswa yang tidak lulus, baik pada ujian pertama maupun ujian kedua. Jumlah siswa yang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi menunjukkan semakin meningkat. Semakin kecil jumlah siswa yang mengalami DO juga merupakan indikator efektif dan efisiennya suatu sekolah. Siswa banyak mendapatkan juara I pada berbagai kompetisi, baik pada level kabupaten, propinsi, maupun nasional sebagai prestasi non akademik. Setiap personil mempunyai tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kompetensinya. Guru ada yang mengajar dua mata pelajaran, tetapi guru tersebut memang memiliki latar belakang pendidikan dengan mengikuti perkuliahan pada dua disiplin ilmu yang berbeda. Dalam hal kinerja guru, kepala sekolah secara langsung mengamati dan membina penampilan guru di kelas dan dilakukan untuk semua guru.

8. Berorientasi Konsensus

Pembuatan kesepakatan-kesepakatan antara kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan merupakan bagian dari perilaku penerapan prinsip *good school governance*. Media untuk membuat berbagai kesepakatan, sebagai contoh dapat berupa pertemuan rutin hari senin setelah Upacara Bendera. Selain itu, berbagai kesepakatan pihak sekolah juga dilakukan dengan pihak stakeholder sekolah, baik secara langsung maupun melalui fasilitasi komite sekolah. Kesepakatan juga penting antara guru dengan siswa. Kesepakatan ini dapat dilakukan di kelas dan di kegiatan upacara

bendera. Di luar itu, kesepakatan juga dapat dibuat berdasarkan pertemuan langsung guru dengan siswa.

B. Peran GSG dalam Peningkatan Mutu SMK

Berdasarkan buku Pedoman Akreditasi Sekolah tahun 2019 yang diterbitkan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/ Madrasah, arah kebijakan pelaksanaan akreditasi sekolah mengalami pergeseran yang lebih menekankan kepada kinerja. Pergeseran ini dimaksudkan agar badan akreditasi nasional untuk ikut ambil bagian dalam mendorong *continuous improvement* di sekolah ke arah yang lebih baik.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 dan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015, dalam Pasal 2 ayat (2) menyatakan bahwa penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) perlu dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Penjaminan mutu pendidikan ini bertujuan untuk mengetahui apakah satuan pendidikan atau program telah memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.

Sistem penjaminan mutu Pendidikan Dasar dan Menengah bertujuan menjamin pemenuhan standar pada satuan Pendidikan Dasar dan Menengah secara sistemik, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan Pendidikan secara mandiri. Terdapat 2 jenis penjaminan mutu yang harus diselenggarakan di sekolah agar sekolah memiliki mutu yang baik yaitu penjaminan mutu pendidikan secara internal dan penjaminan mutu pendidikan secara eksternal.

1. Penjaminan Mutu Pendidikan secara Internal

Penjaminan mutu secara internal dilakukan oleh masing-masing satuan pendidikan. Berikut ini hal-hal yang harus dilakukan oleh satuan pendidikan dalam menjalankan penjaminan mutu internal.

- a. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
- b. Satuan pendidikan mengembangkan visi dan misi.
- c. Satuan pendidikan mengembangkan Kurikulum.
- d. Satuan pendidikan melakukan penilaian hasil belajar termasuk ujian sekolah/madrasah.
- e. Satuan pendidikan melakukan pengelolaan kesiswaan dalam kegiatan intrakurikuler, dan kegiatan ekstrakurikuler.
- f. Satuan pendidikan melakukan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya.
- g. Satuan pendidikan melakukan pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah.
- h. Satuan Pendidikan melakukan pengelolaan peran serta masyarakat dan kemitraan.
- i. Satuan pendidikan melakukan evaluasi kinerja pendidikan sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- j. Satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan, untuk memenuhi atau melampaui SNP.

Apabila dilihat dari isi butir-butir penjaminan mutu internal diatas yang merupakan rambu-rambu dan amanat dalam melaksanakan penjaminan mutu, sekolah harus memperhatikan masukan dari berbagai unsur yang terkait dalam pemenuhan SNP.

2. Penjaminan Mutu Pendidikan secara Eksternal

Permasalahan mutu pendidikan pada satuan pendidikan berkaitan dengan pemenuhan setiap standar dalam SNP. Dengan demikian, upaya pemenuhan mutu tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dalam satu sistem yang saling memengaruhi. Mutu luaran dipengaruhi oleh mutu masukan dan mutu proses. Secara eksternal, rekomendasi dari hasil penilaian berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan.

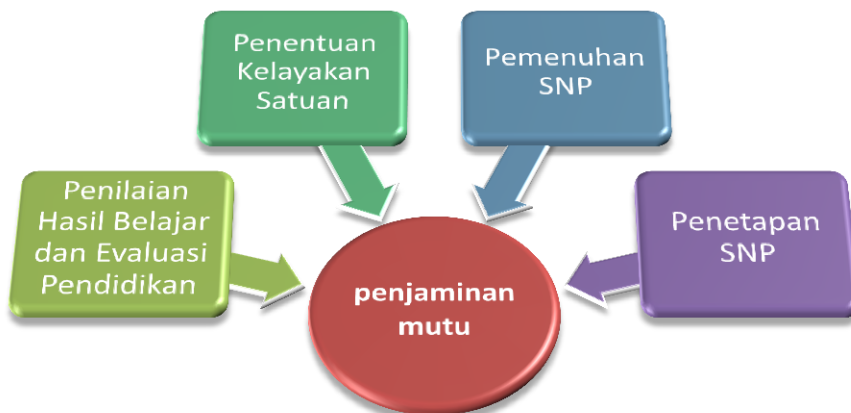
Sistem penjaminan mutu eksternal adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, lembaga akreditasi, dan lembaga standardisasi Pendidikan, dalam rangka implementasi kebijakan peningkatan mutu pendidikan khususnya pemenuhan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pemenuhan SNP sebagai bagian dari penjaminan mutu harus dilakukan oleh satuan pendidikan. Penjaminan mutu eksternal dilakukan oleh pemerintah dan pemerintah daerah terhadap satuan pendidikan. Dalam hal ini, utamanya instansi pembina pendidikan seperti Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten/Kota (Pemda), Disdik Provinsi, juga instansi tingkat Pusat termasuk Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) yang ada pada setiap provinsi berperan memberikan asistensi kepada pembina satuan pendidikan dalam penjaminan mutu pendidikan. Dalam hal satuan pendidikan swasta pihak eksternal yang membantu pemenuhan SNP adalah yayasan atau bahkan pendiri Badan Hukum Pendidikan.

Pihak yang berperan dalam penjaminan mutu eksternal berikutnya adalah lembaga akreditasi. Akreditasi sekolah/madrasah adalah proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan satuan atau program pendidikan, yang hasilnya diwujudkan dalam bentuk pengakuan dan peringkat kelayakan dalam bentuk yang diterbitkan oleh suatu lembaga yang mandiri dan profesional. Satuan pendidikan dan instansi-instansi pembina memperoleh masukan dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M)

dan BAN-S/M Provinsi yang dapat menjadi pertimbangan dalam pemenuhan SNP. Masukan yang berupa hasil akreditasi, merupakan hasil penilaian kelayakan satuan atau program pendidikan secara menyeluruh yang mengacu pada SNP.

Masukan dari pihak eksternal terakhir yang bermanfaat bagi satuan pendidikan dan instansi yang membantu satuan pendidikan dalam pemenuhan SNP berupa capaian hasil evaluasi belajar oleh pemerintah seperti ujian nasional dan ujian sekolah/madrasah serta evaluasi lainnya yang dilakukan oleh pihak eksternal terhadap sekolah/madrasah.

Satuan pendidikan dengan intervensi dan masukan dari pihak-pihak eksternal tersebut merupakan ciri model penjaminan mutu yang diamanatkan Sisdiknas sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, yang dalam Sisdiknas sebelumnya tidak diatur secara eksplisit. Penjaminan mutu yang bersifat eksternal dilakukan oleh berbagai pihak atau instansi di luar satuan pendidikan yang secara formal memiliki tugas dan fungsi berkaitan dengan penjaminan mutu pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi satuan pendidikan dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan.



Empat unsur yang berperan dalam penjaminan mutu adalah sebagai berikut.

a. Penetapan SNP

SNP dikembangkan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 4). SNP dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) selanjutnya ditetapkan oleh Mendiknas dalam bentuk Permendiknas (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 76 dan 77). SNP yang telah ditetapkan digunakan sebagai acuan untuk dicapai atau dilampaui oleh setiap satuan pendidikan.

b. Pemenuhan SNP

Pemenuhan SNP dilaksanakan pada setiap satuan pendidikan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, LPMP, dan instansi pembina pendidikan tingkat Pusat (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 92). Instansi atau lembaga tersebut membantu satuan pendidikan untuk memenuhi SNP melalui program-program pembinaan yang dilakukan sesuai kewenangannya.

c. Penentuan Kelayakan Satuan/Program Pendidikan

Penilaian kelayakan satuan/program pendidikan dilakukan dengan cara mengecek derajat pemenuhan SNP yang telah dicapai oleh satuan/program pendidikan dengan mengacu pada kriteria SNP. Kegiatan penilaian ini dilakukan oleh BAN-S/M sebagai bentuk akuntabilitas publik (Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 60; Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 86 dan 87; serta Permendiknas Nomor 29 Tahun 2005, pasal 1). Hasil akreditasi dalam bentuk

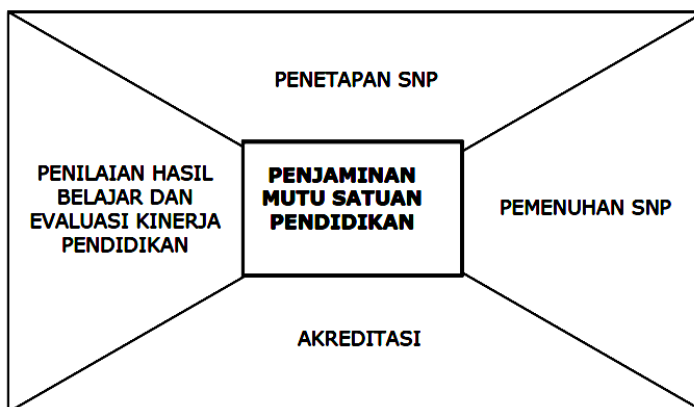
peringkat kelayakan dan rekomendasi tindak lanjut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam program pemenuhan SNP baik oleh satuan pendidikan maupun instansi-instansi pembina satuan yang bersangkutan.

d. Penilaian Hasil Belajar dan Evaluasi Pendidikan

Penilaian hasil belajar dan evaluasi pendidikan sebagai acuan dalam penjaminan mutu diimplementasikan dalam bentuk:

- 1) Penilaian Hasil Belajar oleh Pemerintah.
- 2) Sertifikasi.
- 3) Evaluasi Kinerja Pendidikan oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota; serta Lembaga Evaluasi Mandiri yang dibentuk masyarakat atau organisasi profesi untuk menilai pencapaian SNP.

Hasil-hasil ujian dan evaluasi kinerja oleh berbagai instansi menjadi masukan eksternal dalam penjaminan mutu satuan pendidikan maupun program penjaminan mutu secara keseluruhan. Hubungan empat unsur dalam penjaminan mutu satuan pendidikan ditunjukkan pada Gambar 37 berikut.



Gambar 38. Hubungan Antar Unsur dalam Penjaminan Mutu Pendidikan

Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 92 ayat 2 ayat 2). Satuan pendidikan melakukan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/M), merumuskan visi dan misi, menyusun program kerja, dan melakukan ujian sekolah/madrasah serta evaluasi diri secara menyeluruh.

Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan sebagai bagian dari penjaminan mutu dilakukan penilaiannya oleh BAN-S/M sebagai badan evaluasi mandiri yang menetapkan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah jalur formal dengan mengacu pada SNP. BAN-S/M memberikan rekomendasi penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi kepada Pemerintah dan pemerintah daerah (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 92 ayat 5). Peran BAN-S/M dalam penjaminan mutu pendidikan tidak terlepas dari peran kegiatan akreditasi sebagai unsur eksternal yang hasilnya baik berupa peringkat akreditasi maupun rekomendasi tindak lanjut disampaikan kepada setiap satuan pendidikan. Hasil tersebut juga disampaikan kepada berbagai instansi penyelenggara dan pembina satuan pendidikan sebagai masukan untuk perbaikan, pengembangan, dan penyempurnaan mutu dalam rangka penjaminan mutu pendidikan.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, dan penyelenggara satuan pendidikan melakukan pembinaan kepada satuan pendidikan berdasarkan hasil akreditasi sesuai dengan kewenangannya (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2018 tentang Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal, pasal 27).

Mutu pendidikan pada satuan pendidikan (sekolah) mempunyai makna menghasilkan dan memberikan layanan yang terbaik. Penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk memenuhi atau melampaui SNP yang merupakan bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Dalam memenuhi atau melampaui SNP, SMK telah melaksanakan berbagai model penjaminan mutu yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan *Total Quality Management* (berbasis ISO). Model *Good School Governance* (GSG) yang merupakan model penjaminan mutu terbaik saat ini, telah mengakomodasi unsur-unsur yang terdapat di model MBS dan TQM, sehingga sekolah apabila menjalankan tata kelola dengan mengacu pada GSG dapat dipastikan akan memiliki penjaminan mutu baik secara internal maupun eksternal yang dapat melampaui Standar Nasional Pendidikan.

C. Peran GSG dalam Pencapaian Standar Nasional Pendidikan

Good School Governance memiliki peran yang penting dalam pencapaian Standar Nasional Pendidikan. *Governance* pada dasarnya adalah tentang kepemimpinan yang efektif dan digunakan sebagai mekanisme untuk menciptakan proses, sistem dan kontrol yang berlaku serta perilaku yang sesuai untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang dalam suatu organisasi seperti sekolah (FEDSAS, 2015: 3). Guru dan pemimpin sekolah merupakan pusat dari proses pembelajaran atau pengelolaan sekolah. Tata kelola sekolah yang baik membutuhkan kemitraan yang berkembang, berdasarkan pada kepentingan bersama dan rasa saling percaya, antara banyak pihak yang membentuk dan mendukung sekolah.

Pemerintah sebagai pembuat kebijakan telah menetapkan standar dalam bidang pendidikan yaitu Standar Nasional Pendidikan. Standar tersebut dilaksanakan dengan tata kelola yang baik untuk mencapai hasil yang ingin dicapai atau tujuan pendidikan sesuai

yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu untuk untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Implementasi *Good School Governance* dapat membantu dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis dalam proses kegiatan belajar dan mengajar sesuai standar Standar Nasional Pendidikan. Penilaian *Good School Governance* dapat digunakan untuk mengidentifikasi isu-isu dan bidang-bidang pendidikan yang memerlukan pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas dan memastikan bahwa pemimpin atau pihak yang bertanggung jawab tetap mengikuti perkembangan peraturan perundang-undangan yang mempengaruhi SMK dalam hal ini yaitu Standar Nasional Pendidikan. Adapun delapan standar yang harus dikelola dengan baik oleh SMK yaitu Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian Pendidikan, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan.

Governance pada sistem pendidikan penting diamati secara kritis dan dianalisis secara serius untuk menjembatani kesenjangan dan tanggung jawab fungsional pemangku kepentingan untuk memastikan kompatibilitas sistem dalam kaitannya dengan peningkatan strategi pendidikan (Warren, 2018: 5). Interaksi di berbagai tingkatan pengelola yang mendukung pembelajaran dan pengembangan pendidikan penting untuk mendukung kebijakan, mendukung kesetaraan dan fleksibilitas untuk memenuhi beragam kebutuhan pelajar di sekolah (European Commission, 2018: 3). Pendekatan tata kelola sekolah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi ekonomi dan sosial, mengoptimalkan kinerja dan melibatkan semua proses manajemen (Salvioni & Cassano, 2017: 178). *Good*

School Governance diperlukan untuk mengatur SMK agar memenuhi bahkan melebihi Standar Nasional Pendidikan dengan mengimplementasikan unsur transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, keadilan, partisipasi, efektif dan efisien, serta berorientasi konsensus.

1. **Transparansi**

Transparansi adalah pilar fundamental lain dari *good governance* yang berarti setiap pekerjaan, kegiatan, keputusan, dan informasi terkait lainnya dari koperasi harus disebarluaskan kepada setiap pengguna (Dayanandan, 2013: 19). Konsep transparansi merupakan segala aspek atau perihal dari

proses penyelenggaraan pelayanan bersifat terbuka dan dapat diketahui dengan mudah oleh para pengguna layanan (Darmi, 2016: 99). Prinsip transparansi dapat dilakukan dengan menyediakan dan memberikan informasi laporan pertanggungjawaban yang diberikan dan dikomunikasikan secara material dan relevan berdasarkan waktu yang tepat, memadai, jelas, akurat, lengkap, dapat diandalkan, dapat diverifikasi, dapat dibandingkan, serta mudah dipahami dengan tujuan untuk dapat mengambil keputusan yang lebih tajam dan kualitas yang lebih baik (Yapiter, et al., 2013:7). Kriteria untuk menentukan transparansi yaitu 1) dilakukannya sosialisasi tentang rencana strategis yang telah dikembangkan kepada sivitas akademik; 2) keterbukaan dibidang keuangan, sistem dan prosedur penerimaan siswa baru, sistem akuntansi, sistem



pelaporan, rekrutmen guru dan karyawan serta pemilihan pejabat struktural; 3) kebijakan didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pihak intern maupun ekstern (Larasati, et al., 2018: 186).

Transparansi merupakan prinsip yang harus diupayakan dan diterapkan oleh sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan. Penerapan prinsip-prinsip tersebut akan membawa efek positif kepada semua publik dan pihak yang terkait (*stakeholders*). Sehingga persepsi yang ditimbulkan oleh publik dan pihak yang terkait (*stakeholders*) adalah bahwa sekolah merupakan lembaga penyelenggara pendidikan yang bersih dan berwibawa. Sekolah yang bersih dan berwibawa artinya sekolah tersebut tidak KKN dan profesional. Pengelolaan dana merupakan pokok penting yang berkaitan dengan profesionalitas sekolah. Oleh karena itu sekolah harus melibatkan semua komponen pendidikan yang ada, baik itu komite dan pihak-pihak yang terkait dalam pendidikan (*stakeholders*).

Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2008 pasal 2 telah dinyatakan bahwa setiap informasi publik bersifat terbuka dan dapat diakses oleh setiap pengguna informasi publik. Berdasarkan Undang-Undang tersebut, sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan harus memberikan pelayanan dan informasi yang lebih baik. Artinya sekolah memberikan hak dan kemudahan akses kepada semua pihak yang berkepentingan dan terkait (*stakeholder*) untuk memperoleh informasi yang transparan dan akuntabel.

Prinsip transparansi pengelolaan pendidikan menurut PP No. 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan merupakan prinsip yang dilakukan dengan memenuhi asas kepatutan dan tata kelola yang baik oleh pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan. Transparansi adalah prinsip yang

menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai. Bentuk transparansi (Nandiarossa, 2013) yaitu:

1. Penyediaan informasi yang jelas tentang prosedur, biaya, dan tanggung jawab.
2. Kemudahan akses informasi.
3. Menyusun suatu mekanisme pengaduan.
4. Meningkatkan arus informasi.

Sekolah perlu menggunakan berbagai macam media komunikasi seperti melalui brosur, leaflet, pengumuman melalui koran, radio serta televisi lokal.

Selain itu, Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan secara timbal balik antara sekolah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Kemudahan akses dan penyediaan informasi merupakan pokok penting yang harus dilakukan oleh pihak sekolah dalam menciptakan prinsip transparansi. Pemberdayaan berbagai media informasi baik media cetak maupun media elektronik merupakan upaya yang perlu dilakukan untuk mempermudah penyediaan informasi.

Institusi pendidikan yang transparan harus mampu menjaga mutu luarannya sehingga dapat diterima oleh masyarakat. Jadi, dalam hal ini transparan dan akuntabel tidaknya suatu lembaga pendidikan bergantung kepada mutu outputnya. Transparansi dan akuntabilitas suatu lembaga juga bergantung kepada kemampuan suatu lembaga pendidikan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan kepada publik. Transparan dan akuntabilitas dikelompokkan menjadi, pertama sebagai transparan dan akuntabilitas kinerja, sementara yang kedua sebagai transparan dan akuntabilitas keuangan. sesuai

UU No 14 tahun 2008 (KIP) serta Juknis Bosnas No. 76 tahun 2012 dan Bosnas tahun anggaran 2013.

Transparansi dan Akuntabilitas menyangkut dua dimensi, yakni transparansi dan akuntabilitas vertikal dan transparansi dan akuntabilitas horisontal. Transparansi dan akuntabilitas vertikal menyangkut hubungan antara pengelola sekolah dengan masyarakat, sekolah, orangtua siswa antara sekolah dan instansi di atasnya (Dinas pendidikan). Sedangkan transparansi, akuntabilitas horisontal menyangkut hubungan antara sesama warga sekolah antar kepala sekolah dengan komite sekolah, dan antara kepala sekolah dengan dewan guru. Pengelola sekolah harus mampu mempertanggungjawabkan seluruh komponen pengelolaan MBS kepada masyarakat. Komponen pertama yang harus melaksanakan transparansi dan akuntabilitas adalah guru. Mengapa, karena inti dari seluruh pelaksanaan manajemen sekolah adalah proses belajar mengajar. Guru harus bertanggungjawab terhadap siswa. Guru harus dapat melaksanakan tugasnya sebagai pengajar.

Transparansi dan Akuntabilitas dalam pengajaran dilihat dari tanggungjawab guru dalam hal membuat persiapan, melaksanakan pengajaran, dan mengevaluasi siswa. Selain itu dalam hal keteladan, seperti disiplin, kejujuran, hubungan dengan siswa menjadi penting untuk diperhatikan. Transparansi dan Akuntabilitas tidak saja menyangkut proses pembelajaran, tetapi juga menyangkut pengelolaan keuangan, dan kualitas output. Akuntabilitas keuangan dapat diukur dari semakin kecilnya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan sekolah. Baik sumber-sumber penerimaan dari Pemerintah Bosnas, Bosda, besar kecilnya penerimaan, maupun peruntukannya dapat dipertanggungjawabkan oleh pengelola. Pengelola keuangan yang bertanggungjawab akan mendapat kepercayaan dari warga sekolah dan masyarakat. Sebaliknya pengelola yang melakukan praktek korupsi

tidak akan dipercaya. Akuntabilitas tidak saja menyangkut sistem tetapi juga menyangkut moral individu. Jadi, moral individu yang baik dan didukung oleh sistem yang baik akan menjamin pengelolaan keuangan yang bersih, dan jauh dari praktek korupsi. Transparansi dan Akuntabilitas juga semakin memiliki arti, ketika sekolah mampu mempertanggungjawabkan mutu outputnya terhadap publik. Sekolah yang mampu mempertanggungjawabkan kualitas outputnya terhadap publik, mencerminkan sekolah yang memiliki tingkat efektivitas output tinggi. Sekolah yang memiliki tingkat efektivitas outputnya tinggi, akan meningkatkan efisiensi eksternal.

Transparansi apabila ditinjau dari institusi pendidikan, dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana setiap orang yang terkait dengan pendidikan (*stakeholder*), mengetahui dan terlibat aktif dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan kebijakan sekolah (Raeni, 2014). Beberapa tujuan transparansi dalam sekolah antara lain:

1. Untuk membangun kepercayaan dan keyakinan kepada sekolah bahwa sekolah merupakan organisasi pelayanan pendidikan yang bersih, bersih dalam arti tidak korupsi, kolusi dan nepotisme.
2. Untuk menciptakan kepercayaan timbal balik antara sekolah dan masyarakat melalui informasi yang memadai dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat.
3. Untuk menyediakan informasi keuangan yang terbuka bagi masyarakat dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good governance*).

Transparansi merupakan prinsip untuk membangun kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah organisasi pelayanan pendidikan yang bersih dan berwibawa. Penyediaan informasi yang memadai dan kemudahan dalam memperoleh informasi merupakan unsur penting dalam menciptakan prinsip

transparansi. Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan transparansi sekolah antara lain (Surya Dharma, 2010): (1) Pendayagunaan berbagai jalur komunikasi, baik secara langsung melalui temu wicara maupun secara tidak langsung melalui jalur media tertulis; (2) Menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi yang dapat diakses oleh publik maupun bentuk informasi yang bersifat rahasia; (3) durasi waktu untuk mendapatkan informasi; (4) prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik.

Selain itu dalam penerapannya Sekolah dalam pengelolaan dana pendidikan sesuai dengan program-program yang dibuat dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAK-S), Komite maupun Guru yang diwakilkan melalui waka dilibatkan dalam penyusunan RAPBS, dan melaporkan pengelolaan dana pendidikan kepada pihak pimpinan baik tingkat provinsi maupun tingkat daerah dan pimpinan sekolah.

Menurut Hamid Muhammad (2007) dalam Sutedjo (2009) bahwa keberhasilan transparansi sekolah ditunjukkan oleh indikator sebagai berikut:

1. Meningkatnya keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah bersih dan berwibawa.
2. Meningkatnya partisipasi publik dalam penyelenggaraan sekolah.
3. Bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah.
4. Berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Transparansi merupakan seluruh aspek dari proses penyelenggaraan pelayanan SMK yang bersifat terbuka dan dapat diketahui dengan mudah oleh para pengguna layanan. Aspek-aspek yang membutuhkan transparansi dalam memenuhi Standar Nasional Pendidikan yaitu (1) laporan program kerja dan capaian kinerja SMK; (2) sistem penerimaan guru dan tenaga

kependidikan; (3) sistem penerimaan siswa baru; (4) kurikulum, silabus dan jadwal belajar siswa; (5) kerjasama dengan pihak lain; (6) rencana strategis pengembangan SMK; (7) kebijakan, peraturan, SOP dan pedoman layanan SMK; (8) sistem penghargaan prestasi; (9) sistem penanganan keluhan pelanggan.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan bentuk dari kejelasan struktur dan fungsi perusahaan yang harus dikelola secara benar sesuai kepentingan (Sitepu, 2016: 193). Akuntabilitas adalah kapasitas untuk bertanggung



jawab atas tindakan (Dayanandan, 2013: 18). Akuntabilitas adalah kondisi di mana pejabat, lembaga, dan organisasi di setiap arena bertanggung jawab atas tindakan dan tidak adanya

tindakan mereka (IGI, 2013: 50). Kriteria untuk menentukan akuntabilitas yaitu 1) sekolah memiliki uraian, tugas dan tanggung jawab yang jelas dari setiap pejabat struktural, anggota senat akademis, pengajar dan karyawan yang selaras dengan visi, dan rencana strategis; 2) Sistem pengendalian intern dilakukan secara efektif dalam pengelolaan sekolah; 3) Pengukuran kinerja untuk tujuan mengevaluasi dan mengendalikan aktivitas organisasi (Larasati, et al., 2018: 186). Indikator akuntabilitas yaitu menurut Kembaren (2013: 14) yaitu 1) pelayanan yang diberikan sesuai dengan etika dan norma yang ada serta ketentuan yang berlaku; 2) pelayanan yang diberikan bebas tidak dipungut biaya atau bebas dari unsur KKN; 3) pelayanan yang diberikan dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku.

Surya Dharma (2010) dikemukakan bahwa untuk memiliki akuntabilitas yang tinggi, sekolah perlu mengupayakan hal-hal sebagai berikut:

1. Sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggung jawaban. Hal ini perlu diupayakan untuk menjaga kepastian tentang pentingnya akuntabilitas.
2. Sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
3. Sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik/stakeholders di awal setiap tahun anggaran.
4. Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada stakeholders.
5. Melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/stakeholders di akhir tahun.
6. Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan atau pengaduan publik.
7. Menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan.
8. Memperbarui rencana kinerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

Menurut Turner dan Hulme (1997) dalam Mardiasmo (2002), akuntabilitas merupakan konsep yang kompleks dan lebih sulit mewujudkannya daripada memberantas korupsi. Adapun tujuan akuntabilitas menurut Nandiarossa (2013) adalah:

1. Untuk menciptakan kepercayaan publik terhadap sekolah.
2. Untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu syarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya.

3. Untuk menilai kinerja sekolah dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah.

Akuntabilitas memiliki tujuan untuk menilai kinerja dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan, dan untuk mempertanggungjawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik (Surya Dharma, 2010).

Nandiarossa (2013) menyebutkan untuk mengukur berhasil tidaknya akuntabilitas dalam manajemen berbasis sekolah, dapat dilihat pada beberapa indikator, sebagai berikut :

1. Meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah.
2. Tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
3. Meningkatnya kesesuaian kegiatan- kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.
4. Berkurangnya kasus- kasus Korupsi Kolusi Nepotisme (KKN) di sekolah.

Keempat indikator di atas dapat dipakai oleh sekolah untuk mengukur akuntabilitas sekolah telah mencapai hasil yang diinginkan. Tidak saja publik merasa puas, tetapi sekolah akan mengalami peningkatan dalam berbagai hal.

Akuntabilitas merupakan kejelasan struktur dan fungsi yang harus dikelola SMK secara benar sesuai Standar Nasional Pendidikan yang telah ditetapkan. Aspek-aspek yang membutuhkan akuntabilitas dalam memenuhi Standar Nasional Pendidikan yaitu (1) fungsi elemen-elemen dalam struktur organisasi SMK; (2) pengelolaan dana dari masyarakat; (3) implementasi

program kerja SMK; (4) laporan pertanggungjawaban penyelenggaraan program.

3. Pertanggungjawaban

Responsibility, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku (Kusmayadi, et al., 2015: 4). Bentuk

pertanggungjawaban dapat berupa kepatuhan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku, serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar (Sitepu, 2016: 193).

Responsibility yaitu berpegang pada peraturan dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggungjawab (Setyani,

2012: 49). Responsibilitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengatur sejauhmana pemberian layanan telah berjalan sesuai dengan aturan-aturan yang diberlakukan atau prosedur yang telah di atur, dengan kriteria yaitu 1) kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang penyelenggaraan sekolah; 2) kepatuhan terhadap peraturan-perundang-undangan yang dibuat; 3) pelaksanaan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang (Larasati, et al., 2018: 187).

Pertanggungjawaban merupakan kemampuan untuk mengatur sejauhmana pemberian layanan SMK telah berjalan sesuai/patuh dengan aturan-aturan yang diberlakukan atau prosedur yang telah di atur. Penyelenggaraan pendidikan di SMK memiliki



tanggungjawab untuk untuk memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Bentuk pertanggungjawaban SMK dapat diwujudkan dengan (1) kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku; (2) kepatuhan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan; (3) kepatuhan dalam mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan; kepada semua pemangku kepentingan; (4) kepatuhan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban secara tepat waktu; (5) kepatuhan terhadap pelaksanaan Prosedur Operasi Standar (SOP) di SMK.

4. Kemandirian

Kemandirian yaitu objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan (Setyani, 2012: 49). *Independency* (kemandirian), yaitu suatu keadaan dimana organisasi dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat (Kusmayadi, et al., 2015: 4). Prinsip independensi menuntut organisasi untuk bertindak secara mandiri sesuai fungsi dan peran yang dimiliki masing-masing tanpa adanya tekanan (Sitepu, 2016: 193). Indikator kemandirian antara lain yaitu 1) Pengambilan keputusan sekolah perlu terpisah dari pemerintah yang memilikinya sehingga terbebas dari benturan kepentingan didalamnya; 2) Menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun; 3) Pelaksanaan tugas dan fungsi dalam sekolah bebas dari segala pengaruh dan tekanan yang bersifat intern dan ekstern (Larasati, et al., 2018: 187).

Indikator kemandirian antara lain yaitu 1) Pengambilan keputusan SMK perlu memiliki kebebasan dalam membuat keputusan yang terkait dengan semua proses atau kegiatan penyelenggaraan pendidikan di lingkup sekolah. 2) Sekolah harus menghindari

terjadinya dominasi suatu kegiatan oleh pihak manapun; 3) Pelaksanaan tugas dan fungsi dalam SMK bebas dari segala pengaruh dan tekanan yang bersifat intern dan ekstern 4) sekolah yang mampu memecahkan permasalahannya sendiri, membuat keputusan terkait dengan operasionalisasi pendidikan di tingkat sekolah/kelas baik yang terkait dengan kurikulum, proses belajar mengajar, keuangan, ketenagaan yang tidak melampaui batas kewenangannya, semua hal yang dilakukan demi perbaikan, peningkatan, dan mempertahankan mutu berjalan dengan sendirinya, atas inisiatif sekolah dan warganya. 5) Sekolah yang memiliki inisiatif untuk memenuhi semua kebutuhan sendiri dan memecahkan permasalahannya sendiri tanpa harus minta dibantu atau tergantung dari pada pengawas atau dinas pendidikan setempat. Tidak didorong atau dipaksa oleh pihak lain. Mandiri dalam menentukan alokasi sumber daya, menentukan praktik kurikulum dan penilaian siswa, sampai dengan menentukan buku teks, menentukan program pembelajaran dan kontennya.

Kepala sekolah memiliki 3 peran dalam mengembangkan kemandirian sekolah, yaitu 1) membangun visi. 2) merubah pola pikir warga sekolah, dan 3) penggerak, pendorong, dan pemandu.

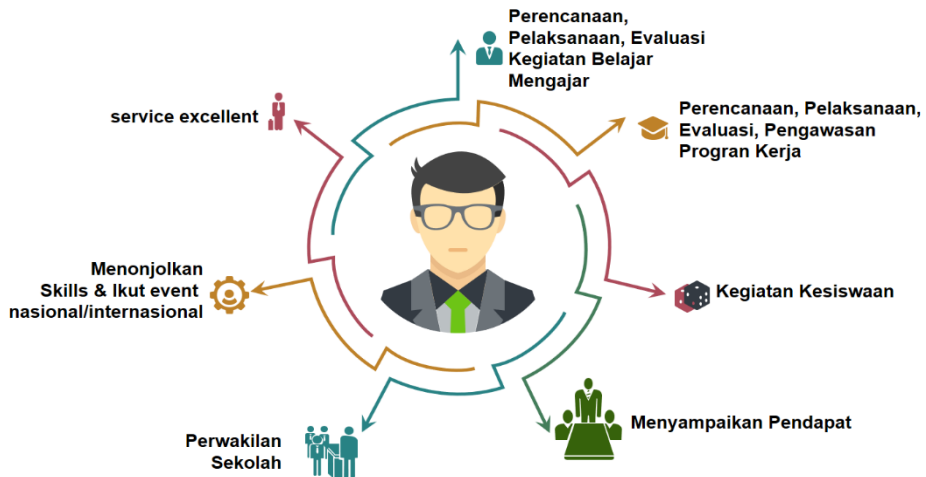


Gambar 39. Kemandirian Sekolah

Partisipasi warga sekolah dan komite sekolah yaitu

- 1) Partisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi Kegiatan belajar mengajar;
- 2) Partisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pengawasan program kerja;
- 3) Partisipasi dalam kegiatan organisasi kesiswaan;
- 4) Keterlibatan dalam menyampaikan saran, pendapat dan keinginan;
- 5) Partisipasi menjadi perwakilan sekolah;
- 6) Partisipasi menjadi perwakilan dalam menyampaikan *service excellent*;
- 7) Partisipasi sebagai perwakilan dalam mengikuti event nasional/internasional dan menonjolkan keahlian dalam bidang masing-masing.

Partisipasi Warga Sekolah



Gambar 40. Partisipasi Warga Sekolah

Kemandirian diperlukan agar dapat berlaku objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan. Setiap program dan aspek penyelenggaraan pendidikan SMK dikelola secara mandiri sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Aspek yang dapat dikelola sekolah secara mandiri antara lain: (1) seleksi dan rekrutmen guru tidak tetap; (2) pemberhentian guru tidak tetap; (3) menentukan gaji awal guru tidak tetap; (4) menentukan insentif guru tidak tetap; (5) merumuskan anggaran dan belanja sekolah; (6) menentukan alokasi peruntukan anggaran sekolah; (7) menentukan kebijakan penilaian peserta didik; (8) menentukan buku teks yang digunakan; (9) menentukan materi pembelajaran; (10) menentukan program keahlian yang ditawarkan.

5. Keadilan

Fairness yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku (Kusmayadi, et al., 2015: 4). Prinsip *fairness* menuntut adanya perlakuan yang adil dan wajar dalam memenuhi hak-hak stakeholders sesuai dengan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sitepu, 2016: 193). Keadilan adalah kondisi di mana kebijakan dan program diterapkan secara adil kepada semua orang tanpa pertimbangan yang dapat membedakan status, etnis, afiliasi agama, atau jenis kelaminnya (IGI, 2013: 50). Indikator keadilan antara lain yaitu 1) perlakuan yang setara dan wajar kepada pihak yang berkepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada sekolah; 2) Diberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, siswa baru, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa adanya diskriminasi; 3) Penerapan *reward* dan *Punishment* kesemua pihak tanpa adanya diskriminasi (Larasati, et al., 2018: 187). Indikator lainnya yaitu 1) pelayanan yang diberikan tanpa membedakan ras, agama, status, dan jenis kelamin; dan 2) memberikan fasilitas pelayanan yang sama (Kembaren, 2013: 15).

EQUITY



Keadilan diwujudkan dengan penerapan kebijakan dan program kepada semua pihak tanpa membedakan status, etnis, afiliasi, agama, atau gender. Pada Standar Nasional Pendidikan khususnya pada standar proses,

standar penilaian, serta standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan diperlukan aspek-aspek keadilan dalam pelaksanaannya yaitu seperti (1) perlakuan kepada pihak yang berkepentingan dengan SMK; (2) kesempatan dalam penerimaan guru dan tenaga kependidikan; (3) kesempatan dalam penerimaan siswa baru; (4) penerapan penghargaan (*reward*); (5) penerapan sanksi (*punishment*); (6) penerapan sistem insentif.

6. Partisipasi

Partisipasi merupakan sendi pembangunan birokrasi dalam tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* yang akan meningkatkan pemberdayaan serta kapasitas masyarakat yang berorientasi kepentingan masyarakat (Darmi, 2016: 99). Partisipasi adalah keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan di setiap arena dan sub-arena (IGI, 2013: 50). Indikator partisipasi antara lain yaitu 1) Partisipasi dalam perencanaan penyelenggaraan lembaga pendidikan; 2) Partisipasi dalam pelaksanaan lembaga pendidikan; 3) Partisipasi dalam evaluasi penyelenggaraan lembaga pendidikan; 4) Partisipasi dalam kegiatan kesiswaan; 5) Keterlibatan dalam menyampaikan saran, pendapat dan keinginan; 6) Partisipasi aktif pengajar, staff dan siswa dalam kegiatan intern; 7) Partisipasi dalam penyusunan rencana strategi; 8) Partisipasi dalam perencanaan program kerja; 9) Partisipasi menjadi perwakilan lembaga pendidikan; 10) Partisipasi menjadi perwakilan dalam menyampaikan *service excellent*; 11) Partisipasi sebagai perwakilan dalam mengikuti event nasional/internasional (Wahab & Rahayu, 2013: 160). Partisipasi dapat dimaknai dengan: 1) partisipasi yang merujuk pada keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan, 2) partisipasi agar penyelenggaraan pemerintahan dapat lebih mengenal warga dan cara berpikirnya, 3) kepentingan umum dapat tersalurkan

dalam penyusunan kebijakan masyarakat, serta mendapat dukungan (Slamet, 2015: 49).

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang merupakan pendidikan menengah yang mencetak lulusan siap kerja, tentunya mempunyai tanggung jawab yang besar untuk membekali siswa sehingga mempunyai daya saing yang tinggi pada tataran global (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan, 2017: 70). Lulusan yang diharapkan yaitu lulusan yang memiliki sikap, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan yang telah ditetapkan. Tanggung jawab tersebut memerlukan keterlibatan dari pemangku kepentingan seperti partisipasi orang tua, partisipasi guru, serta partisipasi dunia usaha dan industri. Bentuk partisipasi tersebut dapat ditunjukkan dengan (1) partisipasi guru dalam membuat keputusan terkait manajemen sekolah; (2) partisipasi guru dalam membangun budaya mutu di sekolah; (3) partisipasi guru dalam mengevaluasi praktik manajemen sekolah; (4) partisipasi orang tua terhadap pemantauan perkembangan siswa; (5) partisipasi orang tua dalam pengembangan sarana prasarana sekolah; (6) partisipasi komite sekolah dalam implementasi kebijakan sekolah; (7) partisipasi orang tua sebagai pembicara/guru tamu; (8) partisipasi dunia usaha dan industri dalam peningkatan mutu lulusan; (9) partisipasi dunia usaha dan industri dalam membangun budaya mutu sekolah; (10) partisipasi dunia usaha dan industri dalam pengembangan sarana prasarana sekolah.

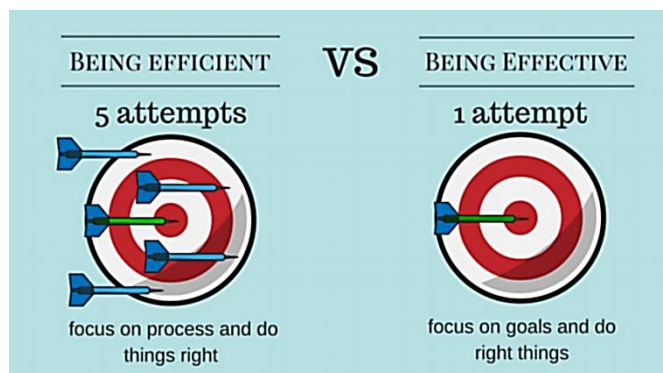
Peran serta dalam penyusunan anggaran diharapkan mampu memberikan kinerja yang baik. Keterlibatan menunjukkan adanya penghargaan atas peran masing-masing partisipan yang peduli pada pendidikan. Hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja dijelaskan melalui *Behavioral Theory*, yang menjelaskan bahwa dengan memberikan kesempatan dalam penyusunan anggaran akan lebih

memberikan motivasi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diembannya. Keterlibatan akan memberikan pengawasan untuk mencapai tujuan keberhasilan dari perencanaan. Menurut Muhroji (2012) bahwa partisipasi atau keterlibatan stakeholder dalam merancang APBS akan mempengaruhi kinerja yang dilakukan dalam institusi pendidikan.

7. Efektif dan Efisien

Efisiensi adalah kondisi di mana kebijakan dan program yang diterapkan telah memanfaatkan sumber daya, keuangan, dan waktu secara optimal. Sedangkan keefektifan adalah di mana kebijakan dan program telah dicapai sejalan dengan tujuan (IGI, 2013: 50). Efektivitas dan efisien diartikan dengan terjaminnya penyelenggaraan proses layanan dengan sumber daya yang ada secara optimal dan bertanggung jawab (Darmi, 2016: 101). Indikator efektivitas dan efisiensi antara lain yaitu 1) memiliki SDM yang kompeten; 2) memberikan kemudahan dalam pengelolaan lembaga; 3) Ketepatan dalam proses penyelenggaraan lembaga pendidikan; 4) Kesesuaian proses pendidikan dengan harapan; 5) kemudahan dalam penyesuaian jadwal kerja/belajar; 6) kemudahan dalam akses pemberian pelayanan; 7) kemudahan dalam birokrasi; 8) kemudahan dalam menggunakan fasilitas; 9) Lineritas antara keahlian dengan pekerjaan; 10) dukungan penuh dalam penyediaan perlengkapan kerja/pembelajaran (Wahab & Rahayu, 2013: 162).

Indikator efektif dan efisien lainnya yaitu 1) pelayanan



n yang diberikan tidak berbelit-belit; 2) pelayanan yang diberikan tepat sasaran atau sesuai dengan kebutuhan; dan 3) pelayanan yang diberikan dirasakan mengalami peningkatan dalam kurun waktu tertentu (Kembaren, 2013: 14).

Pemerintah telah berusaha menempatkan SMK pada bagian yang penting untuk bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerja terdidik/terampil yang kompeten dengan membuat berbagai terobosan untuk peningkatan kualitas pendidikan, dimulai dari penyempurnaan kurikulum, penyediaan sarana prasarana penunjang untuk optimalnya proses pembelajaran, maupun pemenuhan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) baik dari aspek ketercukupan dan kelayakan. (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan, 2017: 70). Oleh sebab itu SMK diharapkan dapat memanfaatkan segala potensi yang ada untuk dikembangkan secara efektif dan efisien atau dengan kata lain sekolah dapat menerapkan kebijakan dan Standar Nasional Pendidikan yang diterapkan dengan memanfaatkan sumber daya, keuangan, dan waktu secara optimal serta sejalan dengan tujuan.

8. Berorientasi Konsensus

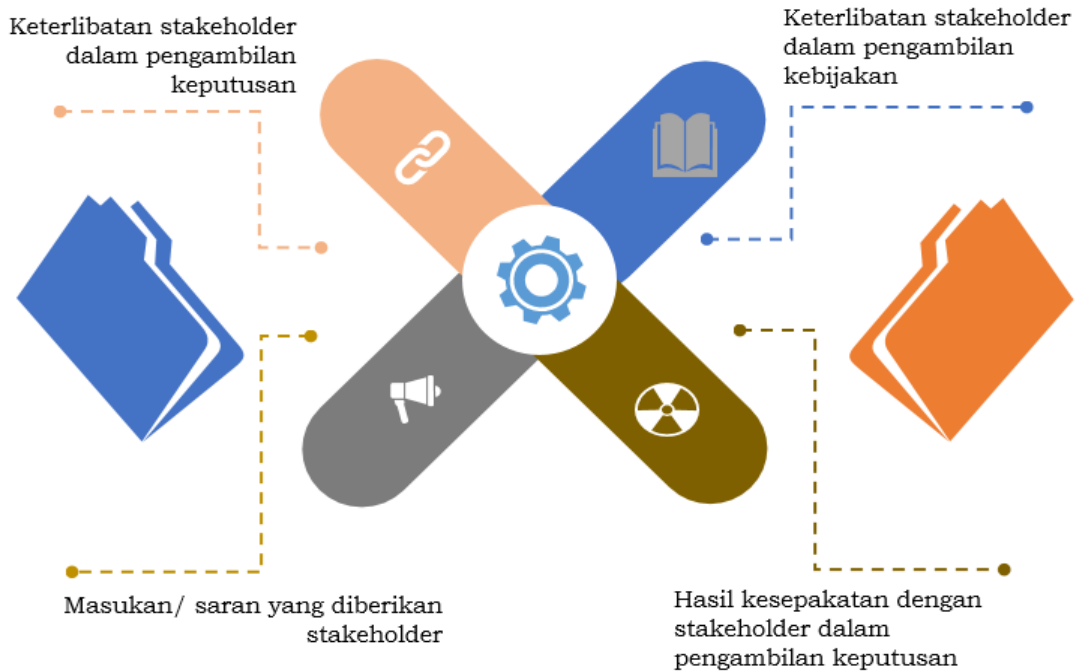
Tata pemerintahan yang baik juga "berorientasi pada konsensus" di mana semua individu dapat mencapai kesepakatan untuk mendukung keputusan demi kepentingan terbaik masyarakat (Vyas-Doorgapersad & Aktan, 2017: 36). Orientasi konsensus merupakan prinsip *Good governance* yang memediasi berbagai kepentingan untuk mencapai konsensus luas tentang apa yang menjadi kepentingan terbaik kelompok dan, jika mungkin, mengenai kebijakan dan prosedur (Jindai, 2014: 114). Orientasi ke konsensus yaitu *good governance* yang mengacu pada upaya untuk konsensus dan koordinasi berbagai kepentingan yang berusaha untuk menghasilkan kebijakan atau prosedur

terbaik (Saparniene & Valukonyte, 2012: 101). Indikator untuk mengukur *Consensus Oriented* antara lain yaitu 1) Keterlibatan stakeholder dalam pengambilan keputusan yang menyangkut lembaga pendidikan; 2) Keterlibatan stakeholder dalam pengambilan kebijakan yang menyangkut lembaga pendidikan; 3) Perhatian lembaga pendidikan terhadap masukan/saran yang diberikan stakeholder; 4) Keputusan yang diambil lembaga pendidikan merupakan hasil kesepakatan dari stakeholder; 5) Lembaga pendidikan mengutamakan kesepakatan dari stakeholder; 6) Lembaga pendidikan menghargai pendapat dari stakeholder; 7) Sikap saling menghargai terhadap pendapat antar stakeholder; 8) Penyelenggaraan lembaga pendidikan selalu didasari keputusan bersama dari stakeholder (Wahab & Rahayu, 2013: 162).

Consensus oriented diperlukan untuk optimalisasi tata kelola SMK. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya semua pihak untuk mewujudkan kesepakatan dalam mendukung keputusan demi kepentingan terbaik penyelenggaraan pendidikan SMK yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. *Consensus oriented* dapat berbentuk (1) keterlibatan stakeholder dalam pengambilan keputusan; (2) keterlibatan stakeholder dalam

pengambilan kebijakan; (3) masukan/saran yang diberikan stakeholder; (4) hasil kesepakatan dengan stakeholder dalam pengambilan keputusan.





Gambar 41. Bentuk orientasi konsesus

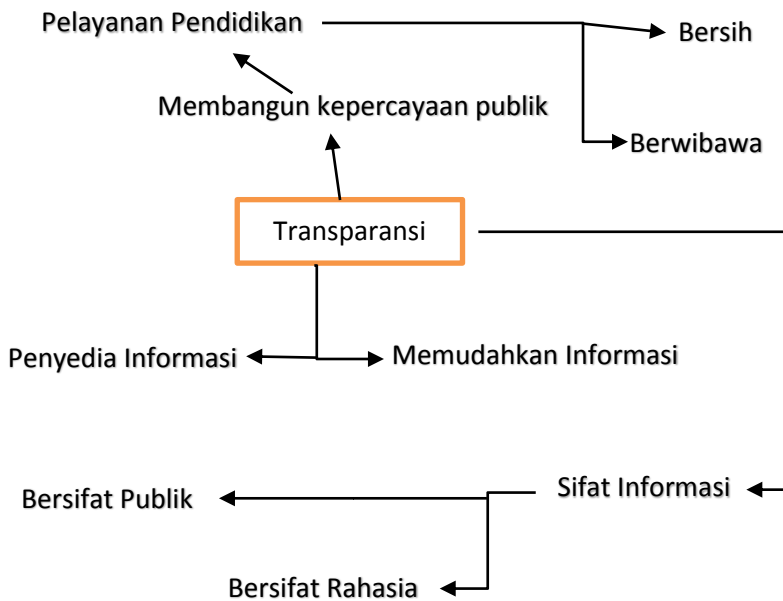
A. Transparansi

Transparansi apabila ditinjau dari institusi pendidikan, dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana setiap orang yang terkait dengan pendidikan (*stakeholder*), mengetahui dan terlibat aktif dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan kebijakan sekolah (Raeni, 2014). Beberapa tujuan transparansi dalam sekolah antara lain:

- a. Untuk membangun kepercayaan dan keyakinan kepada sekolah bahwa sekolah merupakan organisasi pelayanan pendidikan yang bersih, bersih dalam arti tidak korupsi, kolusi dan nepotisme.
- b. Untuk menciptakan kepercayaan timbal balik antara sekolah dan masyarakat melalui informasi yang memadai dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat.
- c. Untuk menyediakan informasi keuangan yang terbuka bagi masyarakat dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good governance*)

Transparansi merupakan prinsip untuk membangun kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah organisasi pelayanan pendidikan yang bersih dan berwibawa. Penyediaan informasi yang memadai dan kemudahan dalam memperoleh informasi merupakan unsur penting dalam menciptakan prinsip transparansi. Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan transparansi sekolah antara lain (Surya Dharma, 2010): (1)

Pendayagunaan berbagai jalur komunikasi, baik secara langsung melalui temu wicara maupun secara tidak langsung melalui jalur media tertulis; (2) Menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi yang dapat diakses oleh publik maupun bentuk informasi yang bersifat rahasia; (3) durasi waktu untuk mendapatkan informasi; (4) prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik.



Selain itu dalam penerapannya, sekolah dalam pengelolaan dana pendidikan sesuai dengan program-program yang dibuat dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAK-S), Komite maupun Guru yang diwakilkan melalui waka dilibatkan dalam penyusunan RAPBS, dan melaporkan pengelolaan dana pendidikan kepada pihak pimpinan baik tingkat provinsi maupun tingkat daerah dan pimpinan yayasan sekolah.

Menurut Hamid Muhammad (2007) dalam Sutedjo (2009) bahwa keberhasilan transparansi sekolah ditunjukkan oleh indikator sebagai berikut:

- a. Meningkatnya keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah bersih dan berwibawa.
 - b. Meningkatnya partisipasi publik dalam penyelenggaraan sekolah.
 - c. Bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah.
 - d. Berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang- undangan yang berlaku.
1. Meningkatnya keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah bersih dan berwibawa
 2. Meningkatnya partisipasi publik dalam penyelenggaraan sekolah
 3. Bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah
 4. Berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang- undangan yang berlaku



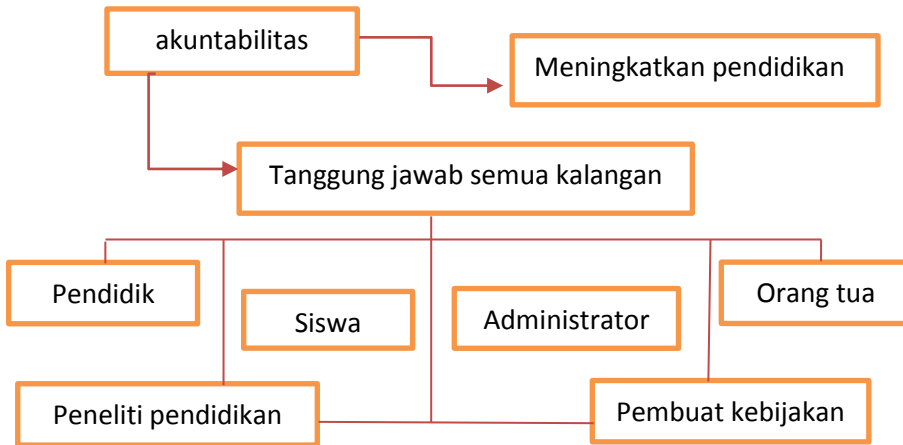
Gambar 42. Indikator Keberhasilan transparansi

B. Akuntabilitas

Akuntabilitas diimplementasikan melalui penyediaan informasi baik kepada, dan dari, dinas pendidikan yang secara implisit menerima laporan sekolah tentang kinerja dan kemajuan serta pelaporan kepada para pemangku kepentingan. Ini berarti bahwa kepala sekolah dan staf melaporkan kepada dinas pendidikan tentang kinerja sekolah, dan pada gilirannya, dinas pendidikan harus bertanggung jawab, dalam memberi informasi dan menjelaskan atau membenarkan kinerja sekolah secara keseluruhan kepada orang tua dan masyarakat yang lebih luas.

Akuntabilitas sekolah yang sejati harus menjadi tanggung jawab bersama untuk meningkatkan pendidikan, tidak hanya di kalangan pendidik dan siswa, tetapi juga

administrator, pembuat kebijakan, orang tua, dan peneliti pendidikan. Dengan kata lain, akuntabilitas terkait erat dengan manajemen yang demokratis dan konsep terkait lainnya seperti partisipasi, desentralisasi, pemberdayaan dan transparansi.



Ranson (2011: 402) menyatakan bahwa tata kelola yang baik memberikan pengawasan dan pertanggungjawaban untuk memastikan kualitas dan standar dengan: membawa harapan tinggi ke sekolah; memastikan musyawarah dan mempertanyakan kebijakan, anggaran, dan praktik sekolah; dan menerapkan sistem untuk memantau dan meninjau standar pencapaian, rencana keuangan, dan pengembangan kebijakan sekolah.

C. Pertanggungjawaban

Bagaimana sekolah mampu mempertanggungjawabkan kewenangan yang diberikan kepada publik, tentu menjadi tantangan tanggungjawab sekolah. Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001:88) menyatakan di Indonesia banyak institusi pendidikan yang lemah dan tidak sedikit institusi pendidikan yang tidak transparan dan akuntabel. World Bank mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen

yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

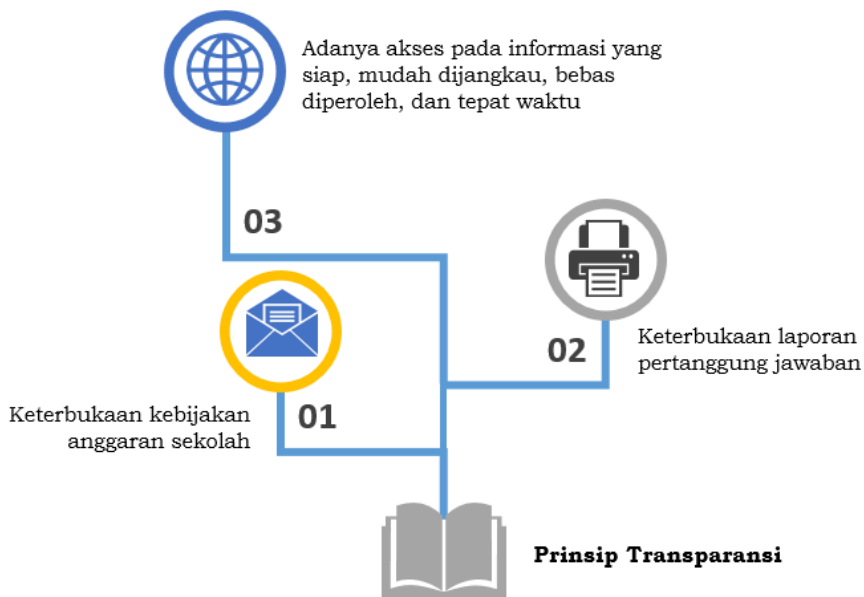
Dalam prinsip akuntabilitas, pertanggung jawaban pihak yang diberi mandat untuk memerintah kepada mereka yang memberi mandat itu. Sekolah merupakan pihak yang diberi mandat dalam mengelola pendidikan. Dengan demikian sekolah harus memberikan pertanggung jawaban atas kebijakan dan aturan-aturan yang telah dibuat kepada pihak yang terkait dengan pendidikan (*stakeholders*). Akuntabilitas bertujuan untuk menciptakan kepercayaan publik terhadap sekolah. Pengelolaan manajemen sekolah yang baik akan berdampak pada kepercayaan publik yang baik pula. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terciptanya kepercayaan publik selalu berbanding lurus dengan apa yang telah dilakukan oleh sekolah. Selain itu tujuan akuntabilitas adalah untuk menilai kinerja sekolah dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, untuk mengikut sertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan, dan untuk mempertanggung jawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik. prinsip akuntabilitas dapat dicapai berdasarkan indikator dan alat ukur yang telah ditentukan.

Berikut ini beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai alat ukur akuntabilitas: (1) Proses pembuatan keputusan yang dibuat secara tertulis, tersedia bagi warga yang membutuhkan, dengan setiap keputusan yang diambil sudah memenuhi standar etika dan nilai-nilai yang berlaku, dan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar, (2) Akurasi dan kelengkapan informasi yang berhubungan dengan cara-cara mencapai sasaran suatu program, (3) Kejelasan dari sasaran kebijakan yang telah diambil dan dikomunikasikan, (4) Kelayakan dan konsistensi dari target operasional maupun prioritas, (5) Penyebarluasan informasi

mengenai suatu keputusan melalui media massa, (6) Akses publik pada informasi atas suatu keputusan setelah keputusan dibuat dan mekanisme pengaduan masyarakat, (7) Sistem informasi manajemen dan monitoring hasil.

Dalam prinsip Transparansi Transparansi sekolah ditunjukkan oleh indikator sebagai berikut:

- a. Keterbukaan kebijakan anggaran sekolah.
- b. Keterbukaan laporan pertanggung jawaban.
- c. Adanya akses pada informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas diperoleh, dan tepat waktu. (Sutedjo, 2009)



Gambar 43. Prinsip transparansi

Transparansi dan Akuntabilitas dalam pengajaran dilihat dari tanggungjawab guru dalam hal membuat persiapan, melaksanakan pengajaran, dan mengevaluasi siswa. Selain itu dalam hal keteladan, seperti disiplin, kejujuran, hubungan dengan siswa menjadi penting untuk diperhatikan. Transparansi dan Akuntabilitas tidak saja menyangkut proses pembelajaran, tetapi juga menyangkut pengelolaan keuangan, dan kualitas output. Akuntabilitas

keuangan dapat diukur dari semakin kecilnya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan sekolah. Baik sumber-sumber penerimaan dari Pemerintah Bosnas , Bosda, besar kecilnya penerimaan, maupun peruntukannya dapat dipertanggungjawabkan oleh pengelola, Pengelola keuangan yang bertanggungjawab akan mendapat kepercayaan dari warga sekolah dan masyarakat. Sebaliknya pengelola yang melakukan praktek korupsi tidak akan dipercaya. Akuntabilitas tidak saja menyangkut sistem tetapi juga menyangkut moral individu.

Moral individu yang baik dan didukung oleh sistem yang baik akan menjamin pengelolaan keuangan yang bersih, dan jauh dari praktek korupsi. Transparansi dan Akuntabilitas juga semakin memiliki arti, ketika sekolah mampu mempertanggungjawabkan mutu outputnya terhadap publik. Sekolah yang mampu mempertanggungjawabkan kualitas outputnya terhadap publik, mencerminkan sekolah yang memiliki tingkat efektivitas output tinggi. Dan sekolah yang memiliki tingkat efektivitas outputnya tinggi, akan meningkatkan efisiensi eksternal.

Pimpinan bertanggung jawab untuk membuat rencana perbaikan sekolah yang akan menjadi alat praktis untuk memfasilitasi bisnis intinya. Hal ini melibatkan semua melaporkan dari kepala sekolah dan subkomite, dan termasuk kerangka kerja dan standar yang menentukan efektivitas rencana perbaikan. Memiliki proses dan indikator untuk memantau dan meninjau kemajuan terhadap tujuan strategis yang telah disepakati memungkinkan papan pemerintahan untuk menyegarkan visi dan tujuan sekolah sesuai dengan kebutuhan spesifik, seperti tahap pertumbuhan utama atau untuk menjaga kualitas kinerja sekolah. Papan pemerintahan yang efektif secara rutin mengevaluasi kinerja mereka sendiri dan bahwa komite, ketua, masing-masing anggota dan manajer sekolah untuk mendukung perbaikan yang berkesinambungan dalam kinerja dan efektivitas.

D. Kemandirian

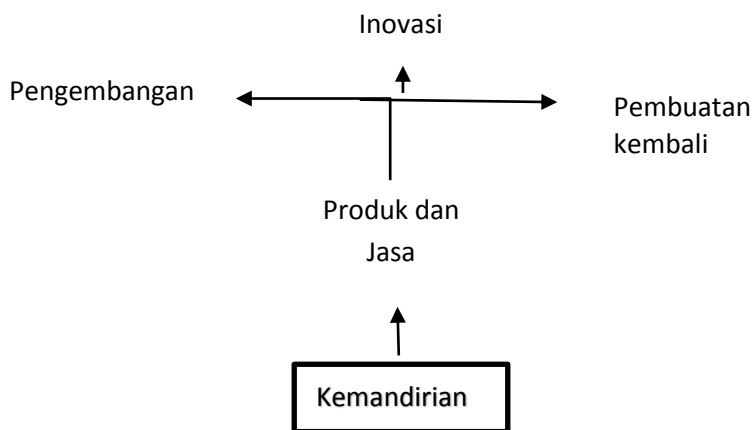
Konsep GSG yang di implementasikan oleh pihak sekolah terutama di poin kemandirian. Sekolah dikatakan mandiri apabila pertama pengambilan keputusan SMK perlu memiliki kebebasan dalam membuat keputusan yang terkait dengan semua proses atau kegiatan penyelenggaraan pendidikan di lingkup sekolah. Kedua Sekolah harus menghindari terjadinya dominasi suatu kegiatan oleh pihak manapun.



Ketiga Pelaksanaan tugas dan fungsi dalam SMK bebas dari segala pengaruh dan tekanan yang bersifat intern dan ekstern. Keempat sekolah yang mampu memecahkan permasalahannya sendiri, membuat keputusan terkait dengan operasionalisasi pendidikan di tingkat sekolah/kelas baik yang terkait dengan kurikulum, proses belajar mengajar, keuangan, ketenagaan yang tidak melampaui batas kewenangannya, semua hal yang dilakukan demi perbaikan, peningkatan, dan mempertahankan mutu berjalan dengan sendirinya, atas inisiatif sekolah dan warganya. Kelima Sekolah yang memiliki inisiatif untuk memenuhi semua kebutuhan sendiri dan memecahkan permasalahannya sendiri tanpa harus minta dibantu atau tergantung dari pada pengawas atau dinas pendidikan setempat serta tidak didorong atau dipaksa oleh pihak lain.



Kemandirian sudah banyak di terapkan di sekolah indonesia seperti pengembangan *teaching factory* dan *technopark*, pengembangan jasa dan produk, hasil praktik SMK yang semula tidak berharga menjadi barang yang memiliki nilai jual, melakukan inovasi dalam membuat produk yang berguna bagi masarakat serta di pergunakan oleh pihak SMK, melakukan kerja sama dengan dunia industri, melaksanakan praktik kerja lapangan yang sesuai dengan kondisi mitra kerja sekaligus melakukan penyerapan ilmu dunia industri untuk diadaptasi pihak SMK, melakukan inovasi dalam pengajaran dengan beberapa metode, mengatur pola keuangan atau pendapatan di luar anggaran kedinasan, merancang waktu jangka panjang untuk kemajuan sekoalah (Arie wibowo, 2016: 126)



Kepala sekolah memiliki andil besar dalam mensuseskan kemandirian sekoalah. Kepala sekolah harus mempunyai visi yang jelas, menekankan perubahan pola pikir masyarakat sekolah, penggerak serta pendorong perubahan (Ainur Rifqi, 2016: 178).

E. Keadilan

Keadilan yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul

berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku (Kusmayadi, et al., 2015: 4). Kesetaraan berlaku dalam proses interaksi keseharian diantara warga sekolah yang berlaku pada pimpinan sekolah, siswa dan guru yang dapat diwujudkan dengan kebijakan sekolah tidak membeda-bedakan antara orang di dalam sekolah, bahkan didorong untuk terus memiliki kinerja yang lebih baik (Herawan, 2008: 4). Prinsip *fairness* menuntut adanya perlakuan yang adil dan wajar dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* sesuai dengan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sitepu, 2016: 193). Keadilan adalah kondisi di mana kebijakan dan program diterapkan secara adil kepada semua orang tanpa pertimbangan yang dapat membedakan status, etnis, afiliasi agama, atau jenis kelaminnya (IGI, 2013: 50).

Indikator keadilan antara lain yaitu 1) perlakuan yang setara dan wajar kepada pihak yang berkepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada sekolah; 2) Diberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, peserta didik, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa adanya diskriminasi; 3) Penerapan *reward* dan *punishment* kesemua pihak tanpa adanya diskriminasi (Larasati, et al., 2018: 187). Indikator lainnya yaitu 1) pelayanan yang diberikan tanpa membedakan ras, agama, status, dan jenis kelamin; dan 2) memberikan fasilitas pelayanan yang sama (Kembaren, 2013: 15).

F. Partisipasi

Partisipasi peserta didik dan orang tua atau wali dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pendidikan mereka adalah prinsip utama dalam pengembangan peserta didik. Suara peserta didik dan hak atas suatu pendidikan adalah hak-hak dasar, sebagaimana diatur dalam undang-undang sehingga mereka memiliki peran dalam memberikan masukan kepada sekolah.

Partisipasi yang efektif membutuhkan kemauan dari para pemimpin sekolah untuk berbagi beberapa tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dengan kaum muda/ pelajar tentang isu-isu yang berkaitan dengan pelaksanaan sekolah, dan untuk menyediakan infrastruktur yang sesuai dalam bentuk dewan sekolah atau badan pembuat keputusan lainnya. Hal ini membutuhkan mekanisme yang sesuai untuk memantau, mengevaluasi, dan memberi umpan balik hasil partisipasi pelajar, sehingga peserta didik dapat melihat bahwa pandangan mereka ditanggapi dengan serius, dan ditindaklanjuti, serta dapat membuat para pemimpin sekolah bertanggung jawab.

Implementasi peran komite sekolah tidak saja sebagai penampung aspirasi, tetapi benar-benar menjadi mediator bagi masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah. Besarnya keterlibatan masyarakat terhadap penyelenggaraan sekolah, disebabkan karena adanya kepercayaan dan kepentingan yang dirasakan masyarakat terhadap sekolah sehingga masyarakat tergerak untuk memberikan dukungannya kepada sekolah.

G. Efektif dan Efisien

Manajemen sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan manajemen sekolah, maka sejumlah karakteristik manajemen sekolah berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik manajemen sekolah tidak dapat dipisahkan dengan *karakteristik sekolah efektif*. Jika manajemen merupakan wadah/kerangka, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik manajemen sekolah berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi *input*, proses dan *output*. Dalam menguraikan karakteristik manajemen sekolah, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem,

sehingga penguraian karakteristik manajemen sekolah (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan kepada *input*, *proses*, dan *output*. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari *output* dan diakhiri *input*, mengingat *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan *proses* memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat lebih rendah dari *output* a) Output yang diharapkan, Sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic, achivement*) dan *ouput* berupa prestasi non-akademik (*non-academic achivement*). *Output* prestasi akademi misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berfikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktf, dan ilmiah). *Output* non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedipsiplinan, kerajinan prestasi oleh raga, kesenian, dan kepramukaan. b) Proses Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut : 1) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi; 2) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib; 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; 5) Sekolah memiliki budaya mutu; 6) Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis; 7) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian); 8) Partisipasi yang tinggi dari warga masyarakat; 9) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen; 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah; 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; 12) Memiliki komunikasi yang baik; 13) Sekolah memiliki akuntabilitas

Input Pendidikan: a) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; b) Sumber daya tersedia dan siap; c) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; d) Memiliki

harapan prestasi yang tinggi; e) Fokus pada pelanggan (khususnya siswa); f) Input manajemen.

Ciri-ciri Manajemen Sekolah, antara lain: a) Upaya meningkatkan peran serta Komite Sekolah, masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) untuk mendukung kinerja sekolah; b) Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administratif saja; c) Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil dan fasilitas); d) Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda dari pola umum atau kebiasaan; e) Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat; f) Meningkatkan profesionalisme personil sekolah; g) Meningkatnya kemandirian sekolah di segala bidang; h) Adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam perencanaan program sekolah (misal: Kepala Sekolah, guru, Komite Sekolah, tokoh masyarakat, dll); i) Adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah.

Pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai secara individual ada enam kriteria, yaitu (Bernardin, dalam Robbins, 1996:260) Efektifitas Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas kerja persepsi pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

Fungsi dalam tiga elemen mandat tata kelola sekolah yaitu: arahan strategis; bertindak sebagai teman kritis; dan meminta pertanggungjawaban sekolah.

Arahan strategis

Memberikan arahan strategis ke sekolah dilakukan selama fase perencanaan strategis di mana rencana bisnis strategis dibuat dan pernyataan visi dan misi tertulis untuk

sekolah. Sekolah harus mengembangkan pernyataan misi sekolah. Hal ini menyiratkan titik awal dari proses penyediaan arahan strategis ke sekolah. Dengan demikian, Peraturan Sekolah mencantumkan fungsi-fungsi tersebut untuk dapat dieksekusi dalam kerangka rencana strategis sekolah karena pada dasarnya sekolah membutuhkan strategi untuk dijalankan. Misalnya, beberapa fungsi dapat diklasifikasikan sebagai elemen yang memerlukan pemberian arahan strategis sebagai berikut:

- a. mengadopsi aturan – hal ini membutuhkan strategi yang harus mengarahkan, menjabarkan fungsi dan peran yang jelas;
- b. kembangkan pernyataan misi sekolah - karena inilah langkah pertama yang sesungguhnya dilakukan setelah menentukan tujuan sekolah yang diinginkan;
- c. menentukan waktu hari sekolah yang sesuai dengan kondisi jam kerja staf di sekolah - karena jam kerja sekolah merupakan bagian dari mengejar tujuan sekolah dan oleh karena itu merupakan bagian dari strategi sekolah dalam mengejar tujuan tersebut dengan melibatkan penggunaan yang efektif sumber daya manusia dan material yang tersedia;
- d. menentukan kebijakan penerimaan sekolah, tunduk pada aturan yang jelas; mengelola dan mengendalikan properti sekolah, bangunan dan lahan yang ditempati oleh sekolah, termasuk asrama sekolah, mengadopsi kode etik untuk pelajar di sekolah - hal ini adalah masalah kebijakan yang terkait erat dengan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu, rencana strategis sekolah memerlukan strategi serta pengetahuan dan keterampilan untuk pelaksanaan yang efektif;
- e. mendorong orang tua, pelajar, pendidik, dan staf lain di sekolah untuk memberikan layanan sukarela untuk sekolah;
- f. merekomendasikan kepada ketua jurusan pemilihan pendidik di sekolah, dan tunduk pada Undang-Undang karena pengangkatan staf terkait dengan

tujuan dan misi pendidikan di sekolah. Hal ini membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan strategi untuk dilaksanakan secara efektif. Kinerja terburuk di sekolah dapat dikaitkan dengan penunjukan staf yang buruk dan kurangnya pemikiran strategis tentang kebutuhan implementasi kurikulum sekolah.

Selanjutnya, sebagai persyaratan arahan strategis, penentuan kebijakan sekolah termasuk kebijakan ketaatan beragama, etika berpakaian, bahasa dalam pengajaran dan pembelajaran, serta hak dan tanggung jawab warga sekolah - yang semuanya memerlukan strategi dan rencana untuk diterapkan termasuk strategi implementasi kebijakannya. Masalah strategis paling penting yang berkaitan dengan tata kelola sekolah adalah tanggung jawab untuk menetapkan standar yaitu standar akademik dan target pencapaiannya. Ini sangat membutuhkan strategi menyeluruh dalam merumuskan proses dan strategi yang dipikirkan dengan matang untuk formulasi dan penerapannya. Taylor (2009: 5) menegaskan bahwa hal ini dapat dicapai dengan keterlibatan dalam tiga bidang, yaitu: mengembangkan rencana perbaikan kinerja akademik; terlibat dalam pembelian dan pengelolaan bahan ajar; dan mengambil tanggung jawab penuh untuk pemilihan dan pengembangan profesional pendidik.

Bertindak sebagai teman yang kritis

Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, bertindak sebagai teman penting bagi sekolah, melibatkan tanggung jawab untuk memantau kemajuan dan mengevaluasi hasil efektivitas sekolah; bertanya; dan mendesak untuk perbaikan. Peran seorang teman itu penting untuk mempromosikan minat sekolah dan peserta didik.

Peran teman kritis harus dilihat dalam konteks kritik konstruktif dan dukungan untuk memungkinkan sekolah tetap sejalan dengan rencana strategis yang ditetapkan.

Meminta pertanggungjawaban sekolah

Meminta atau menuntut pertanggungjawaban sekolah merupakan tindakan paling penting untuk memastikan bahwa sekolah melaksanakan tata kelola sekolahnya secara efektif. Akuntabilitas dalam hal ini menyangkut pengawasan kinerja terhadap target yang ditetapkan dari implementasi arah strategis sekolah. Dalam hal ini, pemerintah, dalam hal ini dinas pendidikan menuntut akuntabilitas yang dimaksudkan untuk memastikan standar pendidikan yang tinggi; memastikan pembiayaan dengan menunjukkan alokasi sumber daya yang efisien dan tepat; memastikan manajemen dan organisasi sekolah yang efektif; dan memastikan bahwa semuanya dilakukan dan semua orang bekerja untuk tujuan yang disepakati.

Peraturan Sekolah secara khusus mewajibkan untuk mempertahankan dan meningkatkan properti sekolah, bangunan dan lahan termasuk asrama sekolah, ditempati oleh sekolah; untuk menentukan kurikulum; membeli buku teks, bahan atau peralatan Pendidikan untuk sekolah; dan untuk membayar layanan kepada sekolah. Pertanggungjawaban manajemen sekolah dalam penggunaan dana, sekolah harus membuka dan memelihara rekening perbankan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa penggunaan dana sekolah dilakukan sesuai dengan arahan yang ditentukan. Penggunaan dana sekolah boleh digunakan untuk:

- 1) tujuan pendidikan, di atau sehubungan dengan sekolah tersebut;
- 2) tujuan pendidikan, dalam hubungannya dengan sekolah lain, atas persetujuan dengan sekolah lainnya dan dengan persetujuan pemberi dana;
- 3) kinerja fungsi-fungsi badan pengatur; atau
- 4) tujuan pendidikan lain yang disepakati antara badan pengelola dan pemberi dana.

Penggunaan dana sekolah boleh digunakan untuk :



Gambar 44. Penggunaan dana sekolah

Sekolah wajib mempertanggungjawabkan penggunaan dana sekolah sebagaimana ditentukan di atas. Selanjutnya, badan pengelola sekolah harus menyiapkan anggaran setiap tahun, sesuai dengan pedoman yang ditentukan, yang menunjukkan perkiraan pendapatan dan pengeluaran sekolah untuk tahun keuangan berikutnya. Sebelum anggaran disetujui oleh badan pengurus, harus disampaikan kepada rapat umum komite sekolah, untuk pertimbangan dan persetujuan oleh mayoritas orang tua hadir dan memberikan suara. Faktor akuntabilitas dapat dilihat pada persyaratan bahwa anggaran harus disiapkan sesuai dengan pedoman yang ditentukan oleh pemerintah dan bahwa anggaran harus disetujui oleh rapat umum komite sekolah. Lebih khusus lagi, perturan pemerintah harus menetapkan persyaratan untuk akuntabilitas dalam istilah manajemen keuangan di sekolah. Badan pengelola sekolah harus; 1) menyimpan catatan dana yang diterima dan dibelanjakan oleh sekolah serta aset, liabilitas, dan transaksi keuangannya; dan 2) secepat mungkin, tetapi tidak lebih dari tiga bulan setelah setiap akhir tahun keuangan, buatlah laporan keuangan tahunan dalam bahasa Indonesia sesuai dengan pedoman yang ditentukan.

Badan pengelola sekolah harus menunjuk seseorang yang terdaftar sebagai akuntan dan auditor dalam Publik Akuntan dan Auditor untuk mengaudit catatan dan laporan keuangan. Salinan laporan keuangan tahunan, diaudit atau diperiksa oleh dinas. Atas permintaan pemeriksa, badan pengelola harus membuat catatan dan diaudit atau diperiksa laporan keuangannya serta tersedia untuk pemeriksaan.

Peran pemerintah, dalam hal ini menjadi efektif, persyaratan berikut sangat penting:

- a. Induksi dan pelatihan, yang bertujuan untuk memastikan ditingkatkan kapasitasnya untuk memenuhi mandat tata kelola sekolah mereka melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan semua fungsinya secara efektif.
- b. Atribut yang diperlukan untuk efektivitas tim, yang menjadi perhatian karakteristik pribadi dan kemampuan untuk bekerja dengan orang lain untuk mempromosikan kepentingan terbaik sekolah dan pelajar serta minat mereka dalam hal kemampuan yang berasal dari apa yang mereka miliki, terlihat selain menjadi anggota komunitas yang dapat dipercaya dan dapat diandalkan sekolah. Ini termasuk kedudukan mereka dalam komunitas, keahlian dan keterampilan yang relevan dengan tugas mengatur sekolah dan kemampuan mereka untuk bekerja sebagai tim dan berkolaborasi dengan orang lain.
- c. Berfungsinya manajemen sekolah yang mensyaratkan fungsi aktual dalam hal melaksanakan tanggung jawab tata kelola sekolahnya termasuk aspek-aspek seperti pemahaman tentang peran dan tanggung jawab; berbagi visi bersama; mampu berbicara secara terbuka dan konstruktif; dan fitur lainnya berfungsi dengan baik.
- d. Tugas aktual pemerintahan, yang mencakup tugas-tugas seperti perencanaan strategis, mendukung

kepala sekolah, memberikan tantangan kepada kepala sekolah, mengelola keuangan, rencana dan target pemantauan, memastikan akuntabilitas, mewakili kepentingan pemangku kepentingan terutama masyarakat dan orang tua dan berkolaborasi dengan lembaga dan sekolah komunitas lainnya.



01

Induksi dan Pelatihan

bertujuan untuk memastikan ditingkatkan kapasitasnya untuk memenuhi mandat tata kelola sekolah mereka melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan semua fungsinya secara efektif.

02

Atribut yang diperlukan untuk efektivitas tim

kemampuan untuk bekerja dengan orang lain untuk mempromosikan kepentingan terbaik sekolah dan pelajar serta minat mereka dalam hal kemampuan yang berasal dari apa yang mereka miliki

03

Berfungsinya manajemen sekolah yang menyarankan fungsi aktual

Aspek-aspek seperti pemahaman tentang peran dan tanggung jawab; berbagi visi bersama; mampu berbicara secara terbuka dan konstruktif; dan fitur lainnya berfungsi dengan baik

04

Tugas aktual pemerintahan

mencakup tugas-tugas seperti perencanaan strategis, mendukung kepala sekolah, memberikan tantangan kepada kepala sekolah, mengelola keuangan, rencana dan target pemantauan

Gambar 45. Peran pemerintahan yang efektif

Kerangka Kerja Dan Aturan

Aturan tata kelola yang jelas dan ringkas sangat penting untuk memungkinkan berfungsinya sekolah secara efektif. Dalam kerangka kerja seperti itu, operator sekolah dapat membangun intelektual, sosial, spiritual dan modal keuangan mereka dan sejajarkan dengan visi mereka. Modal ini memungkinkan keberhasilan investor dan mendukung visi pendidikan berkualitas bagi siswa di

sekolah. Banyak manfaat mengadopsi kerangka kerja meliputi:

- a. meningkatkan kepemimpinan, pengambilan keputusan dan visi strategis;
- b. menilai keefektifan proses;
- c. memberlakukan kebijakan tentang keragaman, ketentuan, peran yang diharapkan;
- d. menyediakan *checks and balances* untuk seluruh struktur tata kelola;
- e. meningkatkan mekanisme untuk memantau dan mengelola risiko;
- f. meningkatnya kepercayaan pemangku kepentingan internal dan eksternal termasuk peserta didik, pendidik, orang tua, dan komunitas lokal; dan,
- g. memastikan keselarasan pada pendidikan berkualitas, termasuk kesejahteraan, kesehatan dan kebahagiaan siswa, guru, dan komunitas sekolah.



Gambar 46. Manfaat mengadopsi kerangka kerja

Aturan ini mencakup protokol tentang permintaan informasi dan pelaporan, mengatur pertemuan dan persyaratan kehadiran, menentukan peran dan tanggung jawab, dan mengukur dewan kinerja. Kebijakan dan praktik ditingkatkan dan proporsional dengan pertimbangan khusus untuk sekolah, misalnya sebagai ukuran dan pergantian sumber daya staf dan siswa. Hubungan dalam kelompok di sekolah membutuhkan kerangka kerja tata kelola yang tidak menyebabkan konflik dengan kebijakan di dalamnya.

Dewan pengurus sekolah harus dapat menerapkan dan menjelaskan alasannya ketika menerapkan, atau tidak menerapkan, fitur-fitur utama sebagaimana diatur dalam peraturan. Transparansi ini juga dapat mencakup proses pemilihan anggota dewan untuk mendorong anggota potensial dalam melamar posisi tersebut.

Governance yang Efektif

A. Tujuan governance

1. Tujuan governance adalah untuk memberikan strategi kepemimpinan yang percaya diri dan kuat yang mengarah pada akuntabilitas, pengawasan, dan jaminan yang kuat untuk kinerja pendidikan dan keuangan.
2. Semua dewan governance, tidak peduli apa jenis sekolah atau berapa banyak sekolah yang dibawahinya. Dewan governance memiliki tiga fungsi inti:
 - a. Memastikan kejelasan visi, etos dan arahan strategis;
 - b. Memegang pemimpin eksekutif untuk menjelaskan kinerja organisasi Pendidikan, murid, dan manajemen kinerja staf yang efektif dan efisien;
 - c. Mengawasi kinerja keuangan organisasi dan pembuatannya yakin bahwa dana digunakan dengan baik.



Gambar 47. Fungsi inti dewan governance

Fitur utama untuk tata kelola yang efektif

Unsur terpenting untuk tata kelola yang efektif, ditinjau dari berbagai literatur mengidentifikasi hal sebagai berikut;

- 1) peran dan tanggung jawab yang jelas (Balarin et al., 2008; Caldwell et al., 2008)
- 2) kepemimpinan yang kuat (DCSF, 2008; Caldwell et al., 2008)
- 3) pimpinan yang secara efektif dapat memimpin dan mengelola badan pengelola (James et al., 2010a; James et al., 2010b)
- 4) komunikasi yang baik antara kepala sekolah dan badan pengatur (Balarin et al., 2008; DCSF, 2008)
- 5) dukungan kepada kepala sekolah (Balarin et al., 2008; DCSF, 2008)
- 6) visi bersama dan general untuk sekolah (Balarin et al., 2008; James et al., 2010)
- 7) pemantauan rutin data kinerja, rencana sekolah dan peningkatan target (Caldwell et al., 2008)

H. Berorientasi pada Konsensus

Prinsip ini menyatakan bahwa keputusan apapun harus dilakukan melalui proses musyawarah dengan konsensus. Model pengambilan keputusan tersebut, selain dapat memuaskan semua pihak atau sebagian besar pihak, juga akan menjadi keputusan yang mengikat dan milik bersama, sehingga keputusan tersebut mempunyai kekuatan memaksa (*coercive power*) bagi semua komponen yang terlibat untuk melaksanakan keputusan tersebut. Paradigma ini perlu dikembangkan dalam konteks pelaksanaan good governance di sekolah, karena berbagai masalah yang dikelola di sekolah adalah persoalan-persoalan pemenuhan standar nasional pendidikan yang harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Semakin banyak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan secara partisipasi, maka akan semakin banyak aspirasi dan kebutuhan warga sekolah yang terakomodasi.

Tata kelola sekolah yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh baik antar warga sekolah maupun hubungan sekolah dengan pihak eksternal dalam hal apa yang terbaik bagi peningkatan kinerja sekolah, dan bila mungkin, konsensus dalam hal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang akan dilaksanakan di sekolah.

Pembuatan kesepakatan-kesepakatan antara kepala sekolah dengan guru dan staf sekolah merupakan bagian dari perilaku yang sudah biasa dilakukan. Media untuk membuat berbagai kesepakatan adalah rapat rutin yang disepakati waktu, agenda dan tempatnya (misal rapat hari senin setelah jam pembelajaran selesai yang membahas tentang penyusunan perangkat pembelajaran berdasarkan aturan terbaru yang dilaksanakan di ruang aula sekolah). Selain itu, berbagai kesepakatan pihak sekolah juga dilakukan dengan pihak stakeholder sekolah, baik secara langsung maupun melalui fasilitasi komite sekolah. Rapat rutin pihak sekolah dengan komite sekolah dilakukan berdasarkan kesepakatan antara pihak sekolah dengan

komite (misal pada akhir bulan genap), kecuali apabila terjadi kondisi yang urgent yang menyangkut program pemerintah yang harus segera dilaksanakan sekolah, maka kepala sekolah secara langsung mengundang pengurus komite sekolah untuk mendiskusikannya. Kesepakatan-kesepakatan pun terjadi antara guru dengan siswa. Pelaksanaannya paling memungkinkan yaitu dilakukan di dalam kelas dan saat kegiatan upacara bendera. Selain waktu tersebut, kesepakatan dibuat berdasarkan pertemuan langsung guru dengan siswa.



Tata kelola sekolah yang baik (*good school governance*) adalah serangkaian tanggung jawab, praktik, kebijakan, dan prosedur yang dilakukan oleh sekolah untuk memberikan arahan strategis untuk memastikan tujuan tercapai. *Good school governance* mendukung sekolah dengan membantu mereka mengelola sumber daya mereka sehingga mereka dapat memberikan pendidikan yang berkualitas. Partisipasi yang lebih besar dari semua pemangku kepentingan (guru, siswa, orang tua dan manajemen sekolah) dalam pengembangan kebijakan sekolah, aturan, rencana, dan kode etik akan memperkuat akuntabilitas di antara para pemangku kepentingan untuk meningkatkan manajemen sekolah.

Manajemen berbasis *good school governance* melibatkan partisipasi kolektif semua pemangku kepentingan utama dalam manajemen sekolah. *Good school governance* meletakkan dasar yang kuat untuk pengembangan jangka panjang sekolah karena itu adalah landasan pendidikan berkualitas dan memastikan bahwa penggunaan dana publik sesuai dan untuk kepentingan terbaik siswa dan masyarakat.

Mekanisme GSG melalui peningkatan kinerja manajemen dilakukan meliputi 7 kriteria yang berlandaskan pada visi misi SMK, yang menjadi nilai dan konsep utama arah pengembangan sekolah. Ketujuh kriteria tersebut adalah kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisis-dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja, operasi, dan hasil. Pada akhirnya, prinsip dan mekanisme GSG diarahkan untuk mencapai sasaran, yakni meningkatnya kinerja SMK sehingga dapat memenuhi bahkan melampaui SNP.

Dalam rangka meningkatkan penerapan Good school governance, maka perlu pembakuan payung hukum pemberlakuan pengukuran kualitas berbasis Prinsip GSG secara nasional untuk level Sekolah Menengah Kejuruan, sehingga pemberlakuan alat ukur tersebut secara sah dan legal.

Implementasi Good school governance perlu pemetaan sekolah berdasar skor penilaian yang berbasis Prinsip GSG (transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, keadilan, partisipasi, efektif dan efisien, dan berorientasi pada konsensus). Inti pemetaan dimaksudkan untuk penyederhanaan model pembinaan. Dengan adanya pengelompokan model pembinaan berbasis Prinsip GSG maka dapat ditentukan secara kuantitatif level sekolah, dan pada saatnya dapat dilakukan pembinaan berkelanjutan berdasarkan model pembinaan yang lebih tepat dan terukur. Pengelompokan sekolah berdasar status Negeri (N) dan Swasta (S) akan mempermudah klasifikasi para penanggung jawab penjaminan mutu di sekolah. Pada sekolah swasta dengan pembinaan sekolah tentang kesadaran mutu harus melibatkan yayasan, karena yayasan memiliki 4 Standar Nasional yang menjadikan otoritas sebagai kekuatannya. Sedang pembinaan pada sekolah negeri seluruh 8 standar nasional pendidikan yang menjadi otoritasnya berada di tangan Kepala Sekolah. Pada sekolah swasta, pembinaannya melibatkan pihak yayasan.

Pelibatan Pemda di tingkat Provinsi hendaknya direalisasikan lebih riil dengan mendudukan fungsi Pemda sebagai pembina sekolah tingkat menengah (SMK/SMA). Peran Pemda tingkat kabupaten/kota akan membantu penyediaan tanah dan bangunan yang layak dan memenuhi persyaratan.

Pembinaan guru secara kelembagaan saat ini tidak berada di bawah Direktorat Pembinaan SMK, perlu disikapi dengan bijak melalui peningkatan koordinasi dengan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Ini dalam kaitannya dengan pengadaan guru produktif yang belum

menghasilkan guru produktif professional, karena PPG (Pendidikan Profesi Guru, yang awal tumbuh kembangnya bernama PLPG), perlu diterus-lanjutkan.

Keterlibatan perguruan tinggi PT wider-mandate untuk ikut serta melakukan pembinaan terhadap SMK di daerahnya. Selain itu sejumlah politeknik maju untuk ikut serta membina sekolah dengan program keahlian yang tidak tersedia di PT wider-mandate.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Syukry. (2010). *Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntabilitas Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance*. 12 Januari 2010.
- Abdurrahman, Mulyono. (2009). *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aedi, Nur. (2015). *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, Cet. II. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. (2009). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amelia, Ira, Desmiyawati dan Nur Azlina. (2013). *Pengaruh Good Governance, Pengendalian Intern Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan)*. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Riau. Pekanbaru. Hal 1-15.
- Aprianto. (2010). *Efektifitas Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Pendidikan Vokasional*. Thesis. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Arief Rahman. (2015). *Guru*, (Jakarta : Esensi), hlm. 146-147.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2018). *Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2018*. No. 92/11/Th. XXI, 05 November 2018.
- Bafadal, Ibrahim. (2003), *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Bartoli A., Blatrix C. (2015). *Management dans les organizations publiques - 4ème edition [Management in Public Organizations - 4th Edition*. Dunod, Paris.

- Bergman B, Klefsjö B. (2010). *Quality From Customer Needs To Customer Satisfaction. 3rd edition.* Studentlitteratur, Lund.
- Bourne, M., Kennerley, M. and Franco-Santos, M. (2005). *Managing through measures: A study of impact on performance.* Journal of Manufacturing Technology Management, 16(4), 373-395.
- Chai N. (2009). *Sustainability Performance Evaluation System in Government. A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development.* Springer, London.
- CUI-ITB. (2004). *Keterkaitan Akuntabilitas dan Transparansi Dalam Pencapaian Good Governance.* Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota. Vol.15. No. 1. 2004. Hal 34-47.
- Daft, R. L. (1991). *Management* (2nd ed.). New York: Rinehart and Winston, Inc.
- Darmi, Titi. (2016). *Penerapan Prinsip Good Governance Untuk Layanan Publik.* Jurnal Administrasi Pembangunan, Volume 4, Nomor 2. hlm. 87-156.
- Darmi. (2016). *Good Governance Implementing into Social Assistance Management Known as (Bansos) in International Conference on Public Management.* International press
- Dayanandan. (2013). *Good Governance Practice for Better Performance of Community Organizations - Myths and Realities.* Journal of Power, Politics & Governance, Vol. 1 No. 1
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Depdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2007 tentang Pengawas sekolah/madrasah*. Jakarta: Depdiknas.
- Diaswati, Mardiasmo. (2007). "*Good governance Implementation And International Alligment : The Case of Regional Governments in Indonesia*". Thesis. School Of Management Faculty of Business Queensland University of Technology
- Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan. (2017). *Tata Kelola Sekolah Menengah Kejuruan Dalam Meningkatkan Kualitas Dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI
- E. Mulyasa. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Edward Sallis, (2010). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. (Alih Bahasa:Ahamd Ali Riyadi). Yogyakarta: Ircisod.
- Ekundayo. (2017). *Good Governance Theory and the Quest for Good Governance in Nigeria* . International Journal of Humanities and Social Science, Volume 7 No. 5
- Erkkila, Tero. (2007). *Governance And Accountability- A shift in conceptualization*. University of Helsinki. Jurnal PAQ SPRING.Pp 1-38.pdf
- European Commission. (2018). *European ideas for better learning: the governance of school education systems*. Directorate-General Education, Youth, Sport and Culture Schools and multilingualism.
- Evans, Martin G. (1970). "*The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*". Organizational Behavior and Human Performance Vol.5: 277–298.

- Fandy Tjiptono. (2006). *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Fattah, N. (2012) *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- FEDSAS. (2015). *Governance in Public Schools: A Guide To The Application Of The King Principles In Public Schools*. The Institute of Directors in Southern Africa.
- Francis D dan Bessant J. (2005). *Targeting innovation and implications for capability development*. *Technovation*, 25 (3): 171–183.
- Gaspersz, V. (2011). *Total Quality Management*. Bogor: Vinchrsto Publication
- Gaspersz, Vincent. (2004). *Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik Suatu Petunjuk Praktek*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. (2010). *Total Quality Management (TQM)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hensler dan Brunell. (2003). *Total Quality Management*. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada. Cetakan ke 8.
- Hidayat, A.A.. (2014). *Metode penelitian keperawatan dan teknis analisis data*. Jakarta: Salemba Medika
- Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Husaini Usman. (2010). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indonesia Governance Index (IGI). (2013). *Towards A Well-Informed Society and Responsive Government. Executive Report Indonesia Governance Index 2012*. The Partnership for Governance Reform.
- Jafriansen Damanik. (2015). *Upaya Dan Strategi Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*. STKIP Purnama Jakarta.

- Jindai, Neena. (2014). *Good Governance: Needs And Challenges. International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 5, Issue 5, ISSN 2229-5518.*
- Kaihatu, Thomas. (2006). *Good corporate governance dan penerapannya di Indonesia.* Jurnal Manajemen dan kewirausahaan 8(1). hal 1-9
- Kallio A; Kujansivu P dan Parjanen S. (2012). *Locating the loopholes of innovation capability before launching development project, Interdisciplinary.* Journal of Information, Knowledge, and Management, 7: 21–38.
- Keban, T. Jeremiah. (2004). *Six Strategic Dimension of Public Administration, Concepts, Theories and Issues.* Gava Media. Yogyakarta
- Kefela, Ghirmai. (2011). *Good governance enhance the efficiency and effectiveness public spending -Sub Saharan countries.* African Journal of Business Management Vol.5 (11), pp. 3995-3999.
- Kembaren, B.S. (2013). *Pengaruh penerapan Good Governance dalam Pelayanan Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cakung Dua.* FISIP Universitas Indonesia.
- Khodary, Y. (2016). *Public participation in public policy: case studies on Egypt's Right to Information Draft Law and National Plan.* Inter. J. Polit. Sci. Develop., Vol. 4, No. 1
- Kusmayadi, D., Rusdiana, D., & Badruzaman, J. (2015). *Pemodelan Tata Kelola Sekolah Yang Baik Pasca Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di Kota Tasikmalaya.* Sustainable Competitive Advantage (SCA), 5(1).
- Laforet S. (2011). *A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs, International.* Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 17 (4): 380–408.

- Larasati, R., Asnawi, M., & Hafizrianda, Y. (2018). *Analisis penerapan Good University Governance Pada Perguruan Tinggi di Kota Jayapura*. Journal Of Applied Managerial Accounting | Vol. 2, No.2, Page 176-197 | ISSN: 2548-9917
- Lie, A., dkk, (2014). *Menjadi sekolah terbaik*. Tanoto Foundation: Jakarta.
- Mahmudi. (2015), *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFPE.
- Malik, Abdul dkk, (2019). *PEDOMAN AKREDITASI SEKOLAH/MADRASAH 2019*. Badan Akreditasi Nasional Sekolah/ Madrasah: Jakarta
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Maryamah. (2013). *Total Quality Management (TQM) dalam Konteks Pendidikan*. TA'DIB, Vol. XVIII, No. 01, Edisi Juni 2013.
- Matei L. (2006). *Management public – edi ția a doua [Public Management – Second Edition]*. Economic Publishing House, Bucharest, page 191 – quote.
- Mulyasa, E. (2003). *Managemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2014). *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Neely A; Filippini R; Forza C; Vinelli A dan Hii J. (2001). *A framework for analysing business performance, irm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions*. Integrated Manufacturing Systems, 12 (2).
- Neely, A. (2004). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and practice*. (6 ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publishing.
- Nudurupati, S., Bititci, U., Kumar, V. and Chan, F. (2011). *State of the art literature review on performance measurement*. Computers & Industrial Engineering, 60(2), 279-290.
- PDSK Kemendikbud. (2017). *Statistik Persekolahan SMK 2017/2018*. Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta: Setjen, Kemendikbud.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan, Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Permendiknas No.16 Tahun 2007. tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Jakart: Departemen Pendidikan Nasional
- Prasojo, L.D. (2009). *Model Manajemen Sekolah Kejuruan Abad ke-21*. Jurnal manajemen Pendidikan, No.2.
- Profiroiu M. (2001). *Managementul organiza ților publice [Management of Public Organizations]*. Economic Publishing House, Bucharest, page 8.
- Rahadian, Achmad Hidayat. (2010). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmiah STIAMI.Hal 57-70.
- Rahayu, A. (2010). *Analisis Sumber Daya Sekolah dan Program Penciptaan Nilai dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. EDUCATIONIST Vol. IV No. 1, ISSN: 1907 – 8838.
- Rayendra L. Toruan. (2005). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elekmedia Komputindo.
- Robert, J. House. (1971). "A path-goal theory of leader effectiveness". Administrative Science Quarterly, Vol.16: 321–339.

- Salvioni, D. M. & Cassano, R. (2017). *School Governance, Accountability and Performance Management*. International Journal of Financial Research, Vol. 8, No. 2.
- Saparniene, D., & Valukonyte, I. (2012). *Implementation of Good Governance Principles in Local Self government: the Case of Siauliai City*. Socialiniai tyrimai, 3(28).
- Setyani, Nur Hidayati. (2012). *Implementasi Prinsip Good Corporate Governance Pada Perbankan Syariah Di Indonesia*. Economica, Volume II / Edisi 2.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sitepu, J. A. M. (2016). *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada PT. Bulan Terang Utama*. Agora, 4(1), 192-198.
- Slamet. (2015). *Penilaian Good University Governance pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Sri Minarti. (2012). *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Stoner, James AF, R Edward Freeman, Daniel R Gilbert Jr. (1992). *“Management” Sixth Edition*. Prentice Hall International Inc., New Jersey
- Striteska, M. dan Spickova, M. (2012). *Review and Comparison of Performance Measurement Systems*. Journal of Organizational Studies Vol.2012 (2012), IBIMA Publishing.
- Stuart, Michael dan Strite, Sheri. (2009). *Evidence based Performance Measurement: Validity Issues and Avoiding Important Pitfalls*. White Paper: Performance Measurement. Delini Group LLC.
- Supardi. (2013). *Sekolah Efektif Konsep Dasar Dan Praktiknya*. Depok: PT Raja Grafindo Persada, Hlm. 163.

- Suparlan. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori Sampai dengan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suyadi Prawirosentono. (1999). "Kebijakan Kinerja Karyawan". BPFE Yogyakarta. h.2
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Grasindo, Jakarta.
- Terry, George R. (1977). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI.
- Trakulmututa, Jutamanee, dan Chaijareonwattana, Bussabong. (2013). *Factors affecting the achievement of good governance in HRM: the empirical study of local goverment in southern part of thailand*. International journal of business and social science. 4(7).
- Tuckman, W.B. (1999). *Conducting Educational Research, Fifth edition*. USA: Harcourt Brance & Company.
- UNDP. (1995). *Human Development Report 1995*. New York: Oxford University Press
- Usman, Husiani. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*- Edisi 4, Jakarta: Bumi Aksara
- Vyas-Doorgapersad, S., & Aktan, C. C. (2017). *Progression from ideal state to good governance: an introductory overview*. International Journal Of Business And Management Studies, Vol 9, No 1, ISSN: 1309-8047.
- Wahab, A. Z., & Rahayu, S. (2013). *Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good University Governance Terhadap Citra Serta Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Negeri Pasca Perubahan Status Menjadi BhmN (Survei Pada Tiga Perguruan Tinggi Negeri Berstatus BhmN Di Jawa Barat)*. Jurnal Adminisistrasi Pendidikan Vol.XVII No.1.
- Waheduzzaman. (2008). *Good Governance In Democratic*

Developing Countries: A Paradox. Journal School of Management. Victoria University. Melbourne. Australia. Page 1-8.

Warren, Louis L. (2018). *The Governance of Public Education in the United States of America.* Journal of Power, Politics & Governance, Vol. 6, No. 1.

Wibawa, S. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Wulandari, Suci. (2009). *Persepsi Users Atas Akuntabilitas Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Kota Surakarta).* STIE IEU Yogyakarta. Jurnal Studi Akuntansi Indonesia Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret. Hal 60-74.

Yapiter, M. P., Sugiarti, Y., & Eriandani, R. (2013). *Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance Pada Program Corporate Social Responsibility Hotel X Di Kupang.* Calyptra, 2(2), 1-17.



**SMK BISA.
HEBAT.**

**SIAP KERJA • SANTUN • MANDIRI • KREATIF
BERKARAKTER KUAT**