

LAPORAN HIBAH PENELITIAN
PHK A2 JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
Tahun Anggaran 2005

NEED ASSESSMENT KERJASAMA AKADEMIK DALAM PENINGKATAN
MUTU MANAJEMEN SEKOLAH ANTARA JURUSAN ADMINISTRASI
PENDIDIKAN DENGAN DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN/KOTA
DI DIY



Penanggung jawab Kegiatan
Setya Raharja

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2005

Penelitian ini Dibiayai dengan Dana PHK A-2 Jurusan AP FIP UNY
TA 2005 dengan Kontrak Nomor: 02/PHK A-2/VII/2005

LAPORAN HIBAH PENELITIAN
PHK A2 JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
Tahun Anggaran 2005

NEED ASSESSMENT KERJASAMA AKADEMIK DALAM PENINGKATAN
MUTU MANAJEMEN SEKOLAH ANTARA JURUSAN ADMINISTRASI
PENDIDIKAN DENGAN DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN/KOTA
DI DIY



Tim Peneliti:
Setya Raharja
Tatang M. Amirin
Suyud
Nurtanio Agus Purwanto
Tina Rahmawati

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2005

Penelitian ini Dibiayai dengan Dana PHK A-2 Jurusan AP FIP UNY
TA 2005 dengan Kontrak Nomor: 02/PHK A-2/VII/2005

NEED ASSESSMENT KERJASAMA AKADEMIK DALAM PENINGKATAN MUTU
MANAJEMEN SEKOLAH ANTARA JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
DENGAN DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN/KOTA DI DIY

Oleh:

Setya Raharja, Tatang M.Amirin, Suyud, Nurtanio Agus P., dan Tina Rahmawati

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh sekolah dalam meningkatkan mutu manajemen sekolah dan upaya mengatasinya, (2) mendeskripsikan bentuk kerja sama akademik untuk meningkatkan mutu manajemen sekolah yang dapat dilakukan oleh Jurusan AP dan sekolah atau Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di DIY, dan (3) mendeskripsikan keterpaduan bentuk-bentuk kerja sama akademik dengan kegiatan intrakurikuler Jurusan AP untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Penelitian ini merupakan penelitian survei, dengan populasi Kepala Dinas dan Kasubdin Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Kepala Cabang Pendidikan Kecamatan, dan Kepala SD, SMP, SMA/SMK di DIY. Semua Kepala Dinas dan Kasubdin Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dijadikan responden, sedangkan Kepala Cabang Pendidikan Kecamatan dan Kepala SD, SMP, SMA/SMK diambil beberapa sebagai sampel yang mewakili wilayah serta karakteristik yang menyertainya. Untuk menetapkan sampel digunakan teknik *purposive sampling*. Data penelitian dikumpulkan melalui angket dan didukung wawancara, serta dilakukan pula *focus group discussion* (FGD). Data dianalisis secara deskriptif.

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagai berikut. (1) Aspek manajemen perencanaan program peningkatan mutu sekolah dan kegiatan sekolah dalam melakukan evaluasi diri merupakan aspek manajemen sekolah yang sangat diperhatikan atau menjadi bidang garapan utama Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota. (2) Sebagian besar SD dan SMP di DIY mempunyai permasalahan pada sebagian besar aspek manajemen, sedangkan SMA/SMK hanya mengalami permasalahan pada sebagian kecil aspek manajemen yang didesentralisasikan ke sekolah. Permasalahan yang dihadapi berkisar pada rendahnya SDM, keterbatasan fasilitas, data/informasi, dana, dan kurangnya kreativitas siswa. Upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan meningkatkan intensitas pelatihan untuk peningkatan kualitas sumberdaya manusia, sedangkan pada permasalahan fasilitas diatasi dengan pengadaan fasilitas meskipun harus menyesuaikan dengan keterbatasan dana yang ada. (3) Bentuk kerja sama akademik antara Jurusan AP dengan sekolah atau Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota dapat berupa pelatihan, pembinaan, PKL mahasiswa, dan pengembangan sistem informasi manajemen berbasis komputer. Pelatihan berkenaan dengan aspek manajemen: (a) pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”; (b) perencanaan program peningkatan mutu sekolah (menyusun RPPS); (c) melakukan evaluasi diri sekolah; (d) memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional; (e) mengembangkan mutu guru atau personel sekolah (staf administrasi); dan (f) pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang. Pelatihan dan pembinaan, untuk aspek: (a) membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa (termasuk ekstrakurikuler), dan (b) manajemen perpustakaan sekolah. PKL mahasiswa melalui kegiatan KKN-PPL mahasiswa khususnya yang berkaitan dengan pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya. (4) Terdapat 23 mata kuliah program studi yang langsung terkait dengan kerja sama akademik antara Jurusan AP dan sekolah atau Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota dari 44 mata kuliah program studi. Dengan kata lain, ada sekitar 52% mata kuliah program studi yang pada saat ini memiliki keterpaduan secara langsung dengan kerja sama akademik antara Jurusan AP dengan sekolah atau Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota.

Kata kunci: Need assessment kerja sama, kerja sama akademik, manajemen mutu sekolah.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan “*Research Grant: Need Assessment* Kerjasama Akademik dalam Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah antara Jurusan Administrasi Pendidikan dengan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di DIY”.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa selesainya penelitian ini banyak pihak yang membantu dan berperan, baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini perkenankanlah kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tinggi kepada:

1. Dekan FIP UNY selaku penanggung jawab PHK A-2 Jurusan AP FIP UNY telah memberikan arahan, dorongan, dan dukungan administratif dalam rangka pelaksanaan penelitian ini.
2. Tim Pengelola PHK A-2 Jurusan AP FIP UNY yang telah memberikan pengarahan, dan fasilitas serta pendanaan untuk melaksanakan penelitian ini.
3. Tim Reviewer Hibah Penelitian PHK A-2 Jurusan AP FIP UNY yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk melaksanakan penelitian ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan AP yang telah banyak memberikan saran dan masukan serta kerja sama yang baik dalam penelitian ini.
5. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan sehingga penelitian ini dapat berjalan lancar sampai dengan tersusunnya laporan ini.

Kami juga menyadari bahwa laporan hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna, masih banyak terdapat kelemahan baik dari sisi substansi akademik, bahasa maupun tata tulisnya. Oleh karena itu, kritik dan saran perbaikan dari berbagai pihak senantiasa kami harapkan adanya. Meskipun demikian kami tetap berharap semoga hasil penelitian ini bermanfaat. Amin.

Yogyakarta, Nopember 2005

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
A. <i>Need Assessment</i> Kerjasama Akademik	8
B. Perubahan Paradigma Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah	9
C. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).....	12
D. Karakteristik MPMBS	13
E. Fungsi-Fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah	15
F. Implementasi MPMBS di Sekolah	16
G. Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan MPMBS.....	18
H. Kurikulum Jurusan Administrasi Pendidikan	20
BAB III METODE PENELITIAN	23
A. Pendekatan Penelitian	23
B. Tempat dan Waktu Penelitian	23
C. Populasi dan Sampel Penelitian	23
D. Teknik Pengumpulan Data.....	25
E. Teknik Analisis Data.....	25

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	26
A. Deskripsi <i>Setting</i> Penelitian	26
B. Permasalahan dan Upaya Mengatasi dalam Peningkatan Mutu Manajemen sekolah	27
C. Bentuk Kerja Sama Akademik untuk Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah	43
D. Keterpaduan Bentuk-bentuk Kerja sama Akademik Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah dengan Kegiatan Intrakurikuler Jurusan AP	46
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	49
A. Kesimpulan	49
B. Saran-saran.....	51
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kurikulum Program Studi AP Berdasarkan Jenis Kompetensi	22
Tabel 2. Kurikulum Program Studi AP Berdasarkan Elemen Kompetensi	22
Tabel 3. Kurikulum Program Studi AP Berdasarkan Elemen Lembaga	22
Tabel 4. Sebaran Responden Penelitian	24
Tabel 5. Aspek Manajemen Sekolah yang Digarap oleh Masing-masing Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota (dalam persen)	28
Tabel 6. Rekapitulasi Aspek Manajemen Sekolah yang Digarap oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota	31
Tabel 7. Permasalahan yang Dialami Sekolah dalam Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah Menurut Jenjang Sekolah	34
Tabel 8. Bentuk Kerja Sama Akademik antara Jurusan AP dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Manajemen Sekolah	44
Tabel 9. Keterpaduan Bentuk Kerja Sama Akademik Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah dengan Kegiatan Intrakurikuler	47

BAB I

PENDAHULUAN

B. Latar Belakang

Dengan digulirkannya kebijakan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam UU No 22 Tahun 1999, maka setiap Daerah Kabupaten/Kota berhak mengatur rumah tangganya sendiri dengan tetap berada pada kerangka pembangunan nasional Indonesia. Kebijakan pembangunan pendidikan juga menjadi salah satu bidang yang menjadi tanggung jawab dan wewenang daerah secara mandiri. Banyak daerah yang sudah memprioritaskan pembangunan bidang pendidikan, namun demikian juga tidak sedikit daerah yang belum mengangkat pendidikan sebagai aset penting dalam pembangunan di daerahnya. Hal ini dapat dilihat antara lain dari anggaran daerah yang dialokasikan untuk pembiayaan bidang pendidikan. Kondisi demikian akan berdampak pada kebijakan atau manajemen di tingkat sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolahnya. Sekolah harus mampu mengatur dirinya sesuai dengan kemampuannya terutama kemampuan masyarakat sekitar atau orang tua murid.

Kebijakan otonomi daerah juga membawa konsekuensi pada pergeseran paradigma manajemen dari sentralisasi ke desentralisasi pendidikan. Dalam paradigma desentralisasi ini, pengambilan keputusan yang biasanya menjadi kewenangan dan dilakukan oleh pusat bergeser menjadi kewenangan dan dilakukan oleh daerah kabupaten/kota, bahkan oleh sekolah sebagai unit terkecil penyelenggara pendidikan. Perubahan tersebut merupakan suatu proses, sehingga keberagaman kebijakan maupun keberagaman cara mengimplementasikan

semestinya didukung oleh sumber daya yang dimiliki oleh daerah atau sekolah, sehingga pengambilan keputusan dalam manajemen sekolah dapat berjalan dengan lancar dan tepat. Bagi daerah atau sekolah yang sudah siap dengan segala sumber dayanya, tidaklah mengalami hambatan-hambatan yang berarti, namun sebaliknya, bagi daerah atau sekolah yang sumber dayanya belum siap atau mampu, akan mengalami hambatan dalam beberapa aspek penerapan maupun pengembangannya. Oleh karena itu, daerah-daerah kabupaten/kota atau sekolah tersebut perlu menjalin kerja sama dengan pihak-pihak terkait yang relevan.

Bila dilihat secara lebih khusus berkenaan dengan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah, sejak tahun 1999 di Indonesia sudah dirintis tentang penerapan manajemen berbasis sekolah yang dikenal dengan MBS sebagai salah satu implikasi dari kebijakan otonomi pendidikan maupun desentralisasi pendidikan di level sekolah. Dalam penerapannya di sekolah, manajemen berbasis sekolah tersebut ditekankan atau difokuskan pada manajemen peningkatan mutu sekolah, sehingga menjadi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) (Depdiknas, 2002). MPMBS ini diterapkan di semua jenjang pendidikan formal mulai dari SD, SMP, sampai SMA/SMK.

Esensi dari MPMBS tersebut ada tiga hal yaitu otonomi sekolah, fleksibilitas, dan pengambilan keputusan secara partisipatif oleh semua warga sekolah. Hal ini berarti bahwa sekolah memiliki kewenangan atau otonomi yang lebih luas dalam mengatur rumah tangganya sendiri sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan kondisi yang ada. Dalam hal ini, perlu dipahami bahwa kepala

sekolah tidak sendirian dalam memimpin sekolahnya, namun bersama-sama dengan semua warga sekolah.

Meskipun MPMBS itu fokusnya di sekolah, namun dalam implementasinya tetap melibatkan semua pihak terkait, antara lain Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota setempat termasuk Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota maupun Kecamatan, serta Dewan atau Komite Sekolah. Dalam pelaksanaan MPMBS, hendaknya disesuaikan dengan situasi dan kondisi sekolah dan pihak terkait tersebut, sehingga tidak menutup kemungkinan akan terdapat beragamnya pola atau model pelaksanaannya. Oleh karena itulah, penerapan MPMBS menggunakan pendekatan **“ideographik”** bukan **“nomotetik”** (Depdiknas, 2002).

Keberagaman dalam implementasi ini, perlu ditangkap secara serius oleh pihak-pihak terkait agar tidak terjadi hal-hal yang kurang menguntungkan bagi sekolah atau warga sekolah. Sangat mungkin terjadi, pada awal-awal pelaksanaannya di sekolah, sekolah mengalami kesulitan atau merasakan sebagai manajemen sekolah yang berat dan membingungkan. Oleh karena itu, pihak sekolah yang seperti ini dapat belajar dari sekolah lain yang sudah berhasil atau bekerja sama dengan nara sumber yang relevan. Dari sisi lain, fenomena tersebut ditangkap oleh Jurusan Administrasi Pendidikan sebagai suatu peluang kerja sama dalam rangka pengembangan ilmu maupun sebagai wujud kepedulian dalam rangka melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi. Kerja sama yang perlu dirintis untuk meningkatkan atau mengembangkan manajemen pendidikan di sekolah tersebut, tidak sekedar dengan sekolah yang bersangkutan, namun perlu diperluas

ke level Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota maupun Kecamatan. Hal ini dimaksudkan agar tercipta sinkronisasi kebijakan pendidikan yang digariskan oleh daerah samai pada tataran implementasinya di sekolah. Oleh karena itulah, penelitian ini dilakukan untuk menggali peluang dan bentuk-bentuk kerja sama (khususnya akademik) dalam rangka meningkatkan kualitas manajemen sekolah antara Jurusan Administrasi Pendidikan dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, khususnya di DIY.

B. Identifikasi Masalah

Peningkatan kualitas pendidikan dimulai dari keberhasilan manajemen sekolah untuk mengantarkan pembelajaran yang berkualitas, sehingga hasil belajar siswa terus meningkat. Manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru dalam mengajar, situasi dan kondisi masyarakat sekitar, serta kebijakan dari atasan, sentralistik atau desentralistik. Hal ini berdampak pada bervariasinya pola atau model manajemen sekolah di berbagai tempat atau sekolah. Bagaimanakah pola atau model manajemen sekolah yang diterapkan di berbagai sekolah, SD, SMP, maupun SMA/SMK, serta permasalahan-permasalahan apa saja yang dialami dan upaya pemecahannya?

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara merata dan tersistem, pemerintah menggulirkan MPMBS sebagai salah satu alternatif model manajemen sekolah yang mendasarkan pada perluasan otonomi sekolah, fleksibilitas, dan pengambilan keputusan partisipatif. Sekolah-sekolah yang menerapkannya tidak

dituntut harus seragam, namun disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki serta kondisi yang ada. Sebagai kebijakan yang relatif baru, banyak sekolah yang mengalami hambatan dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu sekolah-sekolah yang demikian perlu belajar dan bekerja sama dengan pihak terkait yang relevan, antara lain dengan perguruan tinggi sebagai nara sumber. Jurusan AP merasa terpanggil untuk berpartisipasi dalam mengatasi masalah tersebut sebagai wujud pengembangan ilmu maupun panggilan Tridarma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, perlu dikaji bagaimanakah penggalangan kerja sama dan apa saja bentuk-bentuk kerja sama yang dapat dilakukan bersama oleh Jurusan AP dengan sekolah atau atasan sekolah untuk meningkatkan manajemen sekolah tersebut?

Kerja sama dalam pengembangan manajemen pendidikan antara Jurusan AP dan sekolah atau atasan sekolah sangat bermakna bagi kedua belah pihak. Khususnya bagi jurusan AP akan memperkaya khasanah keilmuan manajemen pendidikan terutama dari sisi yang bersifat “praktis”. Oleh karena itu, bagaimana keterpaduan bentuk-bentuk kerja sama tersebut dengan pengembangan kegiatan intrakurikuler Jurusan AP, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar mahasiswa, perlu dicermati dan dikaji secara mendalam.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Permasalahan pokok dalam penelitian ini berkait dengan asesmen kebutuhan kerja sama akademik Jurusan AP dengan pihak Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, berkenaan dengan peningkatan kualitas manajemen sekolah.

Diasumsikan bahwa di sekolah-sekolah sudah melaksanakan MPMBS, maka permasalahan tentang pola atau model manajemen pendidikan di sekolah tidak perlu diungkap dalam penelitian ini. Oleh karena itu, konsentrasinya langsung pada permasalahan yang dihadapi sekolah dalam implementasi MPMBS, bentuk kerja sama dan implikasi bentuk kerja sama tersebut dalam kegiatan intrakurikuler di Jurusan AP. Dengan demikian rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut.

1. Apa sajakah permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh sekolah dalam meningkatkan mutu manajemen sekolah dan upaya mengatasinya?
2. Bentuk-bentuk kerja sama akademik apa sajakah yang dibutuhkan untuk meningkatkan mutu manajemen sekolah yang dapat dilakukan oleh Jurusan AP dan sekolah atau Dinas Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota di DIY?
3. Bagaimanakah keterpaduan (*link and match*) bentuk-bentuk kerja sama akademik tersebut dengan kegiatan intrakurikuler Jurusan AP untuk meningkatkan kualitas pembelajaran?

D. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh sekolah dalam meningkatkan mutu manajemen sekolah dan upaya mengatasinya.
2. Mendeskripsikan bentuk-bentuk kerja sama akademik untuk meningkatkan mutu manajemen sekolah yang dapat dilakukan oleh Jurusan AP dan sekolah atau Dinas Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota di DIY.

3. Mendeskripsikan keterpaduan (*link and match*) bentuk-bentuk kerja sama akademik tersebut dengan kegiatan intrakurikuler Jurusan AP untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

E. Manfaat Penelitian

1. Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran khususnya perkuliahan yang berkenaan dengan “manajemen sekolah” pada Jurusan Administrasi Pendidikan baik dari aspek substansi materi maupun aspek metodologik pembelajarannya.
2. Untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas bentuk kerja sama yang sinergi antara Jurusan AP dengan Dinas Pendidikan sebagai salah satu lembaga mitra dalam pembentukan kompetensi mahasiswa lulusan Jurusan AP.
3. Untuk meningkatkan kualitas implementasi manajemen sekolah yang pada saat ini berupa penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Need Assessment* Kerja Sama Akademik

Kerja sama akademik yang dimaksudkan dalam hal ini adalah kerja sama untuk bidang-bidang kegiatan yang relevan dan menunjang pembelajaran di Jurusan Administrasi Pendidikan. *Need assessment* dalam makna umum dimaksudkan untuk menggali kerja sama yang dibutuhkan dan perlu dibangun antara pihak satu dengan lainnya. Untuk menggali kerja sama perlu dilakukan *need assessment* agar kerja sama yang disepakati kedua belah pihak merupakan hasil analisis atau kajian bersama, sehingga kerja sama tersebut dapat efektif dan produktif. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Kaufman dan English (1979: 8), bahwa *need assessment* merupakan sebuah perangkat atau alat untuk perubahan yang konstruktif dan positif, secara rasional, logis, dan fungsional yang mempertemukan kebutuhan antara lembaga, pendidik, dan peserta didik.

Lebih lanjut, kedua ahli tersebut, Kaufman dan English mendefinisikan bahwa *need assessment* merupakan sebuah proses formal untuk menentukan kebutuhan antara output dan outcome yang ada dengan output dan outcome yang diharapkan akan dicapai. Dengan *need assessment* dan proses perencanaan yang baik dapat menghasilkan akuntabilitas yang rasional sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya, akuntabilitas tersebut dapat memperkuat profesionalisme dalam pendidikan. Langkah-langkah yang ditempuh dalam *need assessment* mencakup: identifikasi, *harvesting*, perkiraan, dan pemilihan kebutuhan, kemudian mencari permasalahan yang ada untuk dipecahkan.

Di dalam penelitian ini, langkah *need assessment* untuk kerja sama akademik antara Jurusan AP dan Sekolah atau Dinas Pendidikan adalah: (1) mengidentifikasi permasalahan yang dialami oleh sekolah atau Dinas Pendidikan dalam peningkatan mutu manajemen sekolah, (2) mengidentifikasi upaya pemecahan masalah yang mungkin dilakukan baik oleh sekolah atau Dinas Pendidikan secara sendiri atau mungkin kerja sama dengan pihak lain, (3) mengidentifikasi pemecahan masalah yang dapat dikerjasamakan oleh sekolah atau Dinas Pendidikan dengan Jurusan Administrasi Pendidikan, dan (4) menetapkan kebutuhan kerja sama akademik antara sekolah atau Dinas Pendidikan dengan Jurusan AP.

Kerja sama akademik yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kerja sama yang secara langsung berkaitan dengan penerapan keilmuan Administrasi Pendidikan khususnya bidang manajemen sekolah yang dapat dikemas dalam bentuk pendidikan dan pengajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat.

B. Perubahan Paradigma Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah

Pada hakikatnya upaya peningkatan mutu sekolah, hendaknya merupakan suatu pemecahan masalah secara sistem yang dilandasi oleh konsep mutu sekolah secara total (*total quality schools*). Pengembangan mutu sekolah secara total bertumpu pada fondasi dan pilar-pilar mutu dalam proses transformasi budaya mutu. Masing-masing pilar tersebut mendukung transformasi budaya manakala sekolah harus mencapai budaya mutu. Untuk mencapai terwujudnya budaya mutu

tersebut perlu adanya kerja keras dan perlu waktu yang “relatif lama”. Namun demikian, dampak dari budaya mutu yang sudah terbentuk atau dihasilkan akan dapat menghilangkan atau menutup kelelahan dan kerja keras sebelumnya pada saat proses mencapainya.

Untuk dapat menciptakan dan mencapai mutu terpadu dalam pendidikan, perlu memahami empat hal penting (Sallis, Edward, 1993: 35; Safaruddin, 2002: 36), yaitu: (1) pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan, (2) perbaikan terus-menerus, (3) pembagian tanggung jawab dengan para pegawai, dan (4) pengurangan sisa pekerjaan dan pengerjaan ulang.

Khususnya dalam mewujudkan mutu sekolah secara total, menurut Arcaro (1995: 27), harus menegakkan 5 pilar yang dilandasi oleh bangunan fondasi berupa **keyakinan dan nilai** (*beliefs & values*). Kelima pilar tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Pilar pertama, berpusat/berorientasi pada pelanggan (customer focus)*. Sekolah memiliki dua pelanggan, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal, dapat mencakup: murid, orang tua murid, guru, kepala sekolah, staf, dan komite/dewan sekolah, sedang pelanggan eksternal meliputi: masyarakat, pengusaha, keluarga, pendidikan yang lain.
2. *Pilar kedua, pelibatan secara total (total involvement)*. Setiap orang/personal harus berpartisipasi aktif dalam setiap proses transformasi mutu di sekolah.
3. *Pilar ketiga, pengukuran (measurements)*. Sekolah tidak akan tahu ada *peningkatan* mutu atau tidak, jika tidak melakukan pengukuran. Semua yang dilakukan oleh sekolah harus dapat diukur perubahan atau perkembangannya.

Pengukuran proses dan hasil perlu dilakukan selama pencapaian dan pemeliharaan budaya mutu sekolah secara total.

4. *Pilar keempat, komitmen (commitment)*. Pertama-tama kepala sekolah dan komite *sekolah* harus memiliki komitmen yang kuat terhadap mutu dan upaya pencapaiannya, selanjutnya merembes ke semua komponen terlibat.
5. *Pilar kelima, perbaikan terus-menerus (continuous improvement)*. Poin penting *dalam* hal ini adalah bahwa sekolah harus selalu berusaha berbuat lebih baik untuk waktu yang akan datang dibanding hari ini maupun hari-hari yang lalu. Perbaikan tidak akan berhenti kapanpun.

Dua fondasi dan lima pilar mutu tersebut senantiasa diupayakan dapat berjalan secara simultan, saling mendukung antara satu dengan lainnya, sehingga secara bersama-sama menuju suatu budaya mutu sekolah yang ditargetkan.

Dari berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan secara merata (Depdiknas, 2002: 1). *Pertama*, penggunaan pendekatan *educational production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratik-sentralistik. *Ketiga*, peran serta warga sekolah khususnya guru dan peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Oleh karena itu, penting dilakukan pergeseran atau perubahan paradigma peningkatan mutu, dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

C. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Pada hakikatnya MPMBS merupakan salah satu implementasi pemecahan masalah secara sistem untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dilandasi oleh konsep mutu sekolah secara total (*total quality schools*). Manajemen berbasis sekolah (MBS) secara umum dimaknai sebagai desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan pada lingkup sekolah. Di luar negeri, manajemen berbasis sekolah itu sebenarnya merupakan strategi yang sudah populer sejak tahun 1980-an, “sebagai upaya untuk perubahan dan perbaikan mutu sekolah”. Kemudian pada dekade berikutnya, banyak sekolah yang mengimplementasikan metode ini (MBS) untuk mengelola dan mengambil keputusan tentang pembiayaan sekolah, kurikulum, dan personalia.

Di Indonesia, MBS diterapkan di sekolah sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah dalam sistem penyelenggaraan pendidikannya. Penekanan MBS di Indonesia adalah untuk meningkatkan mutu sekolah, sehingga dikenal menjadi MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah).

MPMBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Oleh karena itu, esensi *MPMBS = otonomi sekolah +*

fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah (Depdiknas, 2002: 10).

1. Otonomi diartikan sebagai kewenangan/kemandirian; yaitu kemandirian di dalam mengatur dan mengurus sekolahnya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung.
2. Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah, sehingga sekolah akan lebih “lincah”.
3. Peningkatan *partisipasi*, dimaksudkan sebagai penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di antara warga sekolah dan masyarakat untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan.

D. Karakteristik MPMBS

Untuk melihat secara mendalam tentang karakteristik MPMBS, dipandu dengan pendekatan sistem yaitu **input-proses-output**. Dalam kajian ini, dimulai dari output dan diakhiri dengan input, dengan pertimbangan bahwa dilihat dari urutan kepentingannya, yang pertama output, kemudian proses, dan yang terakhir input.

1. **Output pendidikan yang diharapkan.** Sekolah harus memiliki target output yang diharapkan. Output ini meliputi prestasi akademik maupun nonakademik.
2. **Proses**, mencakup aspek-aspek sebagai berikut.

- a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, berupa pemberdayaan siswa, siswa mampu belajar mengetahui, belajar bekerja, belajar hidup bersama, belajar menjadi diri sendiri.
- b. Kepemimpinan sekolah yang kuat: kemampuan kepala sekolah untuk memobilisasi sumber daya sekolah.
- c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib: enjoyable learning.
- d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif: berkomitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugas dengan baik.
- e. Sekolah memiliki budaya mutu: total quality schools.
- f. Sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis: budaya kerja sama antarfungsi dan antarindividu dalam sekolah menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.
- g. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian).
- h. Partisipasi yang tinggi adari warga sekolah dan masyarakat.
- i. Sekolah memiliki keterbukaan (*transparancy*) manajemen
- j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik).
- k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
- l. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.
- m. Memiliki komunikasi yang baik
- n. Sekolah memiliki akuntabilitas/rasa tanggung jawab yang tinggi dan menyeluruh.
- o. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

3. Input pendidikan

- a. Sekolah memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
- b. Sumber daya sekolah tersedia dan siap
- c. Staf sekolah kompeten dan berdedikasi tinggi.
- d. Sekolah memiliki harapan prestasi yang tinggi
- e. Fokus layanan pada pelanggan (khususnya siswa)
- f. Input manajemen yang memadai.

E. Fungsi-Fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah

Berkait dengan karakteristik MPMBS, beberapa fungsi yang dapat digarap oleh sekolah (didesentralisasikan) dalam kerangka MPMBS, mencakup aspek-aspek berikut.

1. Pengelolaan proses belajar mengajar: *student centered (active learning, cooperative learning, quantum learning, contextual learning & teaching)*.
2. Perencanaan dan evaluasi (*school-based plan; self evaluation*)
3. Pengelolaan kurikulum: memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional; kebebasan mengembangkan kurikulum muatan lokal.
4. Pengelolaan ketenagaan
5. Pengelolaan fasilitas: kecukupan, kesesuaian, kemitakhiran.
6. Pengelolaan keuangan: penggunaan uang dan kegiatan yang mendatangkan penghasilan (*income generating activities*).
7. Pelayanan siswa: peningkatan intensitas dan ekstensitas, terutama pembinaan & pembimbingan.

8. Hubungan dengan dengan masyarakat: peningkatan intensitas dan ekstensitas.
9. Pengelolaan iklim sekolah: aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, kegiatan yang terpusat pada siswa.

F. Implementasi MPMBS di Sekolah

Bagi sekolah yang akan menerapkan MPMBS perlu menyiapkan beberapa persyaratan atau prakondisi sebagai berikut.

1. Kapasitas kelembagaan yang memadai untuk menerapkan MPMBS, misalnya: manajemen sekolah yang memadai, kesiapan sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (dana, peralatan, bahan, dsb.)
2. Budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan MPMBS, antara lain: penghargaan perbedaan pendapat, menjunjung tinggi hak asasi manusia, masyarakat dapat disadarkan akan pentingnya pendidikan.
3. Sekolah berkemampuan membuat kebijakan, rencana, dan program sekolah untuk menyelenggarakan MPMBS.
4. Sekolah memiliki sistem untuk mempromosikan akuntabilitasnya kepada publik, sehingga sekolah merupakan bagian dari masyarakat bukannya sekolah berada di masyarakat.
5. Dukungan pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan oleh pemberian pengarahan dan pembimbingan, baik dalam bentuk pedoman pelaksanaan, petunjuk pelaksanaan, dll.

Sesuai dengan esensinya, sudah sepantasnya dalam pelaksanaan MPMBS

harus menerapkan pendekatan “**ideographik**” (membolehkan keberagaman) bukan lagi menggunakan pendekatan “**nomotetik**” (cenderung seragam). Namun demikian, dalam melaksanakan MPMBS hendaknya sekolah tetap memperhatikan prinsip-prinsip: (1) keterbukaan, (2) kebersamaan, (3) berkelanjutan, (4) menyeluruh, (5) bertanggung jawab, (6) demokratis, (7) kemandirian sekolah (prakarsa, inisiatif, inovatif), (8) berorientasi pada mutu, (9) pencapaian standar minimal (total, bertahap, berkelanjutan), (10) pendidikan untuk semua (PUS).

Tahap-tahap dalam melaksanakan MPMBS, dapat melalui langkah-langkah sebagai berikut.

1. Melakukan *sosialisasi*. Dalam langkah ini, Kepala sekolah “membaca” dan “membentuk” budaya MPMBS di sekolah masing-masing.
2. Merumuskan *visi, misi, tujuan* dan *sasaran* sekolah (tujuan situasional sekolah). Untuk dapat merumuskan sasaran/tujuan situasional secara cermat, perlu melakukan identifikasi terlebih dahulu tantangan nyata sekolah yang bersumber dari output sekolah baik kualitas, produktivitas, efektivitas, maupun efisiensi.
3. Mengidentifikasi *fungsi-fungsi* yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
4. Melakukan *analisis SWOT* (*strenght, weakness, opportunities, threat*).
5. Alternatif *langkah pemecahan* persoalan.
6. Menyusun *rencana dan program* peningkatan mutu.
7. **Melaksanakan** rencana dan program peningkatan mutu.
8. Melakukan *monitoring* dan *evaluasi* pelaksanaan.
9. Merumuskan *sasaran mutu baru*.

G. Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan MPMBS

Monitoring dan evaluasi atau sering disingkat M & E merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan pengelolaan pendidikan, baik di tingkat mikro (sekolah), meso (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Propinsi) dan makro (pada tingkat Departemen). Mengapa M & E itu perlu dilakukan? Karena tanpa kita melakukan evaluasi/penilaian, maka tidak ada alasan untuk mengatakan apakah suatu sekolah tersebut mengalami kemajuan atau tidak. Misalnya, evaluasi dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara keadaan saat ini dengan suatu kriteria (bisa keadaan tahun lalu, sekolah lain dan sebagainya).

Monitoring adalah suatu proses/kegiatan pemantauan untuk mendapatkan informasi mengenai proses (misalnya: proses pelaksanaan MBS atau proses belajar-mengajar di sekolah). Evaluasi merupakan suatu proses untuk mendapatkan informasi mengenai hasil dari pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, perbedaan antara monitoring dan evaluasi terletak pada jenis informasi yang ingin diperoleh dari kedua kegiatan tersebut.

Fokus monitoring adalah pada komponen proses MPMBS, baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses belajar mengajar. Kegiatan evaluasi difokuskan pada hasil MPMBS.

Komponen-komponen MPMBS yang dimonitor dan dievaluasi adalah “**KIPO₂**”, yaitu **konteks, input, proses, output, dan outcome**”. Penjelasan secara singkat sebagai berikut.

1. **Konteks** adalah eksternalitas sekolah berupa *demand & support* (permintaan dan dukungan) yang berpengaruh pada input sekolah. Alat yang tepat untuk evaluasi konteks adalah penilaian kebutuhan (*needs assessment*).
2. **Input** adalah segala “sesuatu” yang harus tersedia dan siap karena diperlukan untuk berlangsungnya proses, yang dapat mencakup: harapan, sumber daya, input manajemen.
3. **Proses** adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, misalnya: proses pengambilan keputusan, proses belajar mengajar, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses akuntabilitas, proses evaluasi sekolah.
4. **Output** adalah hasil nyata dari pelaksanaan MPMBS, dapat berupa: prestasi akademik (*academic achievement*) dan prestasi non akademik (*non-academic achievement*).
5. **Outcome** adalah hasil MPMBS jangka panjang, yang berbeda dengan output yang hanya mengukur hasil MPMBS jangka pendek. Fokusnya pada dampak jangka panjang baik secara individual, institusional, dan sosial. Biasanya dilakukan analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*).

Secara umum, jenis monitoring dan evaluasi meliputi **internal** dan **eksternal**. **M&E internal** dilakukan oleh sekolah sendiri, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kemajuan dirinya sehubungan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. **M&E eksternal** dilakukan oleh pihak eksternal sekolah, misalnya Dinas Pendidikan, Pengawas, Perguruan Tinggi, atau gabungan. Hasilnya untuk *reward system*, meningkatkan iklim kompetisi, akuntabilitas

publik, serta membantu sekolah dalam mengembangkan diri.

H. Kurikulum Jurusan Administrasi Pendidikan

Struktur kurikulum Jurusan AP didasarkan pada kompetensi (kemampuan-kemampuan keahlian) program studi AP yang mencakup pemilikan kemampuan-kecakapan keahlian dalam:

1. Wawasan filsafat dan teori pendidikan yang melandasi pengelolaan (manajemen) pendidikan;
2. Penghayatan nilai-nilai kepribadian dan profesionalitas manajerial pendidikan;
3. Wawasan dinamika sistem dan penyelenggaraan pendidikan nasional dan global;
4. Pengelolaan atau manajemen (perencanaan, pengaturan, evaluasi) aspek/komponen sistem pendidikan dan lembaga penyelenggara pendidikan, serta penyelenggaraan proses khas pengelolaan (manajemen) pendidikan;
5. Penelitian dan pengembangan penyelenggaraan pendidikan.

Jurusan Administrasi Pendidikan memiliki visi, misi, dan tujuan sebagai berikut.

Visi jurusan Administrasi Pendidikan adalah menjadi Jurusan AP yang memiliki keunggulan dalam inovasi sistem manajemen pendidikan yang berbudaya Indonesia dan berwawasan global.

Untuk mencapai visi tersebut, Jurusan Administrasi Pendidikan memiliki misi sebagai berikut.

- a. Mengembangkan ilmu manajemen pendidikan yang berlandaskan filosofi dan budaya bangsa Indonesia.
- b. Mengembangkan praksis manajemen pendidikan Indonesia yang berwawasan global.

Tujuan dari Jurusan AP adalah menghasilkan lulusan yang mampu dan cakap memangku tugas sebagai:

- a. tenaga pengelola pendidikan, antara lain: perencana, penyelenggara, evaluator, peneliti, pengembang kurikulum, dan pengawas pendidikan;
- b. tenaga penunjang pendidikan, antara lain: pemrogram pembelajaran, pustakawan pendidikan, perancang media pendidikan, teknisi, laboran, fasilitator, tata usaha sekolah, dan jenis lain yang serupa.

Program Studi Administrasi Pendidikan menyelenggarakan pendidikan program sarjana (S1) dengan kompetensi lulusan sebagai (1) pengelola pendidikan mencakup perencana, penyelenggara, spesialis penilaian (evaluator), peneliti, pengembang kurikulum, dan pengawas pendidikan, (2) tenaga penunjang pendidikan mencakup pustakawan pendidikan, teknisi, laboran, fasilitator, tata usaha sekolah, dan jenis lain yang serupa. Namun demikian tidak menutup kemungkinan lulusan Program Studi Administrasi Pendidikan dapat menjadi tenaga pendidik terutama dosen, dan widyaiswara.

Struktur kurikulum Program Studi AP dapat dibedakan berdasarkan jenis kompetensi, elemen kompetensi, dan berdasarkan elemen lembaga.

Tabel 1. Kurikulum Program Studi AP Berdasarkan Jenis Kompetensi

No.	Jenis Kompetensi	sks
1.	Utama	108
2.	Pendukung	33
3.	Lainnya	3
Total sks		144

Tabel 2. Kurikulum Program Studi AP Berdasarkan Elemen Kompetensi

No.	Elemen Kompetensi	sks
1.	Mata kuliah pengembangan kepribadian (MPK)	10
2.	Mata kuliah keilmuan dan keterampilan (MKK)	48
3.	Mata kuliah keahlian berkarya (MKB)	58
4.	Mata kuliah perilaku berkarya (MPB)	25
5.	Mata kuliah berkehidupan bermasyarakat (MBB)	3
Total sks		144

Tabel 3. Kurikulum Program Studi AP Berdasarkan Elemen Lembaga

No.	Elemen Lembaga	sks
1.	UNU (Mata kuliah universitas)	13
2.	UNK (Mata kuliah universitas kependidikan)	13
3.	IPF (Mata kuliah fakulter)	18
4.	PEM (Mata kuliah program studi AP)	100
Total sks		144

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei untuk menggali dan mengkaji bentuk-bentuk kerja sama peningkatan mutu manajemen sekolah yang dapat dilakukan Jurusan AP dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota maupun pihak sekolah.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lima kabupaten/kota di Propinsi DIY, dengan kancha penelitian Kantor Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota dan Kecamatan, serta sekolah-sekolah jenjang pendidikan dasar dan menengah. Penelitian ini direncanakan terlaksana selama 5 (lima) bulan efektif, yang dimulai bulan Juli hingga Nopember 2005.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah para Kepala Dinas dan Kasubdin Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Kepala Cabang Pendidikan Kecamatan, serta Kepala Sekolah SD, SMP, SMA/SMK di Propinsi DIY.

Semua Kepala Dinas dan Kasubdin Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dijadikan responden penelitian ini, sedangkan Kepala Cabang Pendidikan Kecamatan dan Kepala Sekolah SD, SMP, SMA/SMK diambil

beberapa sebagai sampel yang dapat mewakili wilayah/area serta karakteristik-karakteristik yang menyertainya. Untuk menetapkan sampel digunakan teknik *purposive sampling* dengan maksud untuk mendapatkan informasi secara lengkap namun tidak perlu melibatkan banyak Cabang Dinas Kecamatan maupun sekolah. Karena jumlah kecamatan di seluruh DIY tidak memungkinkan dijangkau semuanya dalam penelitian ini, maka dipilih beberapa kecamatan. Kecamatan yang dipilih tersebut diharapkan mewakili wilayah kota Kabupaten/Kota dan luar kota, sedang sekolah yang dipilih mewakili karakteristik wilayah kota dan luar kota. Dalam penelitian ini, diasumsikan bahwa semua sekolah sudah melaksanakan MPMBS dengan berbagai variasi atau keberagamannya. Dengan demikian, secara rinci sebaran dan besar sampel penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4. Sebaran Responden Penelitian

No.	Responden	Jumlah	Keterangan
1.	Kepala Dinas Pendidikan Kab./Kota	5	1 orang setiap Kab./Kota
2.	Kasubdin TK/SD/Dikdas	5	1 orang setiap Kab./Kota
3.	Kasubdin SMP/SMA/Dikmen	5	1 orang setiap Kab./Kota
4.	Kasubdin SMK/Dikjur	5	1 orang setiap Kab./Kota
5.	Ka Cabdin Pendidikan Kecamatan	10	2 Kec. setiap Kab./Kota
6.	Kepala SDN	10	2 sekolah setiap Kab./Kota
7.	Kepala SMPN	10	2 sekolah setiap Kab./Kota
8.	Kepala SMAN	10	2 sekolah setiap Kab./Kota
9.	Kepala SMKN	10	2 sekolah setiap Kab./Kota
	Jumlah	70	

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian ini digunakan metode angket dan didukung dengan wawancara. Oleh karena itu, instrumen yang dikembangkan adalah kuesioner untuk mengungkap bentuk-bentuk kerja sama, berupa angket terbuka, sedangkan pedoman wawancara digunakan untuk melengkapi kuesioner dan mengkaji keterkaitan atau keterpaduan bentuk kerja sama dengan kegiatan intrakurikuler atau pembelajaran di Jurusan AP.

Di samping itu, untuk melengkapi data serta untuk validasi data, juga dilakukan *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan Jurusan AP, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, beberapa Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan, dan beberapa sekolah (SD, SMP, SMA/SMK).

E. Teknik Analisis Data

Sebagian besar data penelitian ini dianalisis secara deskriptif baik dengan presentase maupun tabulasi silang. Beberapa data yang menunjukkan kekhususan akan dianalisis secara kualitatif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Setting Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Bantul, Gunungkidul, dan Kulon Progo. Di samping itu, juga melibatkan beberapa Dinas Pendidikan Tingkat Kecamatan dan beberapa sekolah yang mencakup SD, SMP, dan SMA/SMK negeri dari lima Kabupaten/Kota tersebut.

Data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini senantiasa bersumber dari Kepala Dinas Pendidikan dari lima Kabupaten/Kota; Kepala Subdinas TK/SD (Dikdas), SMP/SMA (menengah), dan SMK (kejuruan); beberapa Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan; beberapa Kepala SD N, Kepala SMP N, Kepala SMA N, dan Kepala SMK N di lingkungan DIY. Data dan informasi ini diperoleh melalui isian angket terbuka dari masing-masing sumber data tersebut diperkuat dengan hasil wawancara maupun diskusi terfokus yang diselenggarakan di UNY.

Setelah dilakukan kajian terhadap kelengkapan informasi berdasarkan angket, diperoleh data dan informasi yang lengkap dan dapat untuk analisis selanjutnya ada 25 angket dari unsur kepala sekolah, serta 19 angket dari unsur Kepala Dinas, Kasubdin, Kepala Dinas Kecamatan, yang sudah mewakili dari 5 Kabupaten/Kota. Namun demikian, selain informasi berdasarkan angket tersebut

diperkuat juga dengan informasi berdasarkan wawancara dan diskusi terfokus antara Tim Peneliti dengan para responden.

B. Permasalahan dan Upaya Mengatasi dalam Peningkatan Mutu Manajemen sekolah

Data dan informasi berkenaan dengan permasalahan-permasalahan dan upaya mengatasinya dalam peningkatan mutu manajemen sekolah diawali dengan informasi tentang aspek manajemen sekolah yang menjadi bidang garapan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

1. Aspek manajemen sekolah yang menjadi bidang garapan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota

Uraian dan tabel-tabel berikut menyajikan informasi mengenai aspek-aspek manajemen sekolah yang menjadi perhatian Dinas Pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu manajemen sekolah di daerahnya. Perhatian dalam konteks ini direpresentasikan melalui pernyataan Dinas Pendidikan berkenaan dengan “menjadi garapan atau tidak” untuk masing-masing aspek manajemen sekolah tersebut.

Tabel 5. Aspek Manajemen Sekolah yang Digarap oleh Masing-masing Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota (dalam persen)

No.	Aspek Manajemen	Kota Yogyakarta (N=3)	Sleman (N=4)	Bantul (N=4)	Kulon Progo (N=3)	Gunungkidul (N=4)	DIY (N=19)
1.	Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan "pembelajaran berpusat pada siswa"	100	100	100	100	50	94,7
2.	Perencanaan program peningkatan mutu sekolah	100	100	100	100	100	100
3.	Melakukan evaluasi diri sekolah	100	100	100	100	100	100
4.	Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional	100	100	75	100	50	84,2
5.	Mengembangkan kurikulum muatan lokal	100	75	100	100	100	94,7
6.	Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya	100	75	75	100	75	84,2
7.	Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah	100	75	100	100	100	94,7
8.	Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemitakhiran fasilitas pendidikan	100	100	75	100	100	94,7
9.	Pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang	66,7	100	100	66,7	100	89,5
10.	Mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah	33,3	50	25	33,3	100	52,6
11.	Peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa	100	100	50	100	100	89,5
12.	Peningkatan ekstensitas pembinaan dan pembimbingan siswa	33,3	100	50	100	100	83,3
13.	Peningkatan intensitas dan ekstensitas kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat,	66,7	100	100	100	100	94,7
14.	Mengembangkan iklim sekolah yang 'aman dan tertib'	66,7	100	100	100	100	94,7
15.	Meningkatkan optimisme dan harapan tinggi bagi warga sekolah	66,7	100	100	100	100	94,7
16.	Mengembangkan iklim sekolah sehat	66,7	100	100	100	100	94,7
17.	Membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa	66,7	100	100	100	100	94,7
18.	Aspek manajemen lain (ekstrakurikuler)	100	50	25	33,3	75	57,9
19.	Aspek manajemen lain (perpustakaan)	33,3	50	50	0	25	31,6

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui tentang aspek-aspek manajemen yang mendapatkan perhatian dan yang kurang mendapatkan perhatian atau menjadi bidang garapan Dinas Pendidikan di Kabupaten/Kota di DIY.

Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta nampak bahwa kurang memperhatikan tiga aspek yaitu: (1) mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah, (2) peningkatan ekstensitas pembinaan dan pembimbingan siswa, dan (3) manajemen perpustakaan.

Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman, juga kurang memperhatikan atau menggarap tiga aspek manajemen sekolah, satu di antaranya sama dengan Kota Yogyakarta, yaitu ' mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah', sedangkan dua lainnya berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler dan manajemen perpustakaan.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantul belum banyak memperhatikan atau menggarap lima aspek manajemen, satu di antaranya juga sama dengan yang ada di Kota Yogyakarta dan Sleman, yaitu aspek mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah. Secara rinci beberapa aspek manajemen sekolah yang belum menjadi bidang garapan serius di Kabupaten Bantul adalah sebagai berikut.

- a. Mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah.
- b. Peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa.
- c. Peningkatan ekstensitas pembinaan dan pembimbingan siswa.
- d. Manajemen ekstrakurikuler.
- e. Manajemen perpustakaan.

Kondisi di Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo, sama dengan Kabupaten Sleman, bahwa ada tiga aspek manajemen sekolah yang belum intensif menjadi bidang garapan Dinas Pendidikan, yaitu mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah, manajemen kegiatan ekstrakurikuler, dan manajemen perpustakaan.

Lain halnya dengan kondisi di Kabupaten Gunungkidul. Aspek pengelolaan PBM di sekolah dengan menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa, nampaknya belum mendapatkan perhatian yang serius. Ada dua aspek lain yang juga belum tergarap dengan intensif, yaitu memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional dan manajemen perpustakaan sekolah.

Apabila dilihat secara keseluruhan di lingkup Dinas Pendidikan Propinsi DIY, maka akan terlihat kecenderungan kelima Dinas Pendidikan dalam memperhatikan atau menggarap aspek-aspek manajemen sekolah. Berikut ini disajikan rekapitulasi aspek manajemen sekolah yang digarap oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di lingkungan Propinsi DIY.

Tabel 6. Rekapitulasi Aspek Manajemen Sekolah yang Digarap oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota

No.	Aspek Manajemen Sekolah	Menjadi Bidang Garapan				Jumlah	
		Ya		Tidak		(f)	(%)
		(f)	(%)	(f)	(%)		
1.	Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan "pembelajaran berpusat pada siswa"	17	89,47%	2	10,53%	19	100,00%
2.	Perencanaan program peningkatan mutu sekolah	19	100,00%	0	0,00%	19	100,00%
3.	Melakukan evaluasi diri sekolah	19	100,00%	0	0,00%	19	100,00%
4.	Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional	16	84,21%	3	15,79%	19	100,00%
5.	Mengembangkan kurikulum muatan lokal	18	94,74%	1	5,26%	19	100,00%
6.	Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya	16	84,21%	3	15,79%	19	100,00%
7.	Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah	18	94,74%	1	5,26%	19	100,00%
8.	Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemutakhiran fasilitas pendidikan	18	94,74%	1	5,26%	19	100,00%
9.	Pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang	17	89,47%	2	10,53%	19	100,00%
10.	Mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah	10	52,63%	9	47,37%	19	100,00%
11.	Peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa	17	89,47%	2	10,53%	19	100,00%
12.	Peningkatan ekstensitas pembinaan dan pembimbingan siswa	15	78,95%	4	21,05%	19	100,00%
13.	Peningkatan intensitas dan ekstensitas kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat,	18	94,74%	1	5,26%	19	100,00%
14.	Mengembangkan iklim sekolah yang 'aman dan tertib'	18	94,74%	1	5,26%	19	100,00%
15.	Meningkatkan optimisme dan harapan tinggi bagi warga sekolah	18	94,74%	1	5,26%	19	100,00%
16.	Mengembangkan iklim sekolah sehat	18	94,74%	1	5,26%	19	100,00%
17.	Membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa	18	94,74%	1	5,26%	19	100,00%
18.	Manajemen ekstrakurikuler	11	57,89%	8	42,11%	19	100,00%
19.	Manajemen perpustakaan	6	31,58%	13	68,42%	19	100,00%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten memiliki kepedulian terhadap 16 aspek manajemen sekolah. Namun

demikian, ada satu aspek manajemen sekolah yang belum menjadi bidang garapan Dinas Pendidikan secara intensif, yaitu mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah. Hal ini nampaknya tidak mudah dilaksanakan oleh pihak Dinas Pendidikan maupun oleh sekolah sendiri, sehingga perhatian untuk aspek manajemen ini seolah-olah kurang.

Di sisi lain, aspek manajemen sekolah yang terlihat menjadi perhatian dan garapan Dinas Pendidikan secara intensif ada dua aspek, yaitu aspek perencanaan program peningkatan mutu sekolah dan kegiatan evaluasi diri sekolah. Secara praktis, memang kedua aspek ini harus menjadi perhatian utama dan harus dapat dilaksanakan oleh sekolah secara cermat dan sungguh-sungguh karena kedua aspek tersebut menjadi landasan untuk pengembangan mutu sekolah pada waktu-waktu yang akan datang.

Selanjutnya, terlihat pula bahwa perhatian berikutnya setelah kedua aspek manajemen tersebut, adalah delapan aspek manajemen sekolah yaitu sebagai berikut.

- a. Mengembangkan kurikulum muatan lokal.
- b. Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah.
- c. Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemutakhiran fasilitas pendidikan.
- d. Peningkatan intensitas dan ekstensitas kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.
- e. Mengembangkan iklim sekolah yang 'aman dan tertib'.
- f. Meningkatkan optimisme dan harapan tinggi bagi warga sekolah.

- g. Mengembangkan iklim sekolah sehat.
- h. Membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa.

Beberapa aspek manajemen sekolah lainnya menjadi perhatian berikutnya, yang mencakup aspek berikut.

- a. Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”.
- b. Pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang.
- c. Peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa.
- d. Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional.
- e. Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya.
- f. Peningkatan ekstensitas pembinaan dan pembimbingan siswa.

Dengan demikian, secara umum dapat diambil makna bahwa dari 17 aspek manajemen sekolah yang didesentralisasikan ke sekolah dalam rangka implementasi peningkatan mutu manajemen sekolah, hampir seluruhnya menjadi bidang garapan yang diperhatikan oleh Dinas Pendidikan di tingkat Kabupaten/Kota di DIY. Satu aspek yang masih belum intensif digarap adalah pengelolaan kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah.

2. Permasalahan dan Upaya Mengatasinya dalam Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah

Untuk mengkaji permasalahan yang dihadapi sekolah dalam meningkatkan mutu manajemen sekolah dan upaya mengatasinya, berikut disajikan berdasarkan aspek-aspek manajemen sekolah. Deskripsi data berdasarkan informasi dari

angket yang diisi oleh 25 responden kepala sekolah yang mencakup kepala SD, SMP, SMA, dan SMK, yaitu sebagai berikut.

Tabel 7. Permasalahan yang Dialami Sekolah dalam Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah Menurut Jenjang Sekolah

No.	Aspek Manajemen Sekolah	SD (N=9)		SMP (N=6)		SMA/SMK (N=10)		Total (N=25)	
		(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
1.	Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan "pembelajaran berpusat pada siswa"	8	88,89%	5	83,33%	8	80,00%	21	84,00%
2.	Perencanaan program peningkatan mutu sekolah	8	88,89%	4	66,67%	8	80,00%	20	80,00%
3.	Melakukan evaluasi diri sekolah	4	44,44%	3	50,00%	5	50,00%	12	48,00%
4.	Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional	8	88,89%	4	66,67%	6	60,00%	18	72,00%
5.	Mengembangkan kurikulum muatan lokal	6	66,67%	5	83,33%	7	70,00%	18	72,00%
6.	Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya	6	66,67%	4	66,67%	5	50,00%	15	60,00%
7.	Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah	5	55,56%	4	66,67%	7	70,00%	16	64,00%
8.	Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemutakhiran fasilitas pendidikan	6	66,67%	4	66,67%	7	70,00%	17	68,00%
9.	Pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang	2	22,22%	6	100,00%	4	40,00%	12	48,00%
10.	Mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah	4	44,44%	3	50,00%	0	0,00%	7	28,00%
11.	Peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa	1	11,11%	4	66,67%	6	60,00%	11	44,00%
12.	Peningkatan ekstensitas pembinaan dan pembimbingan siswa	4	44,44%	2	33,33%	5	50,00%	11	44,00%
13.	Peningkatan intensitas dan ekstensitas kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat	1	11,11%	1	16,67%	4	40,00%	6	24,00%
14.	Mengembangkan iklim sekolah yang 'aman dan tertib'	1	11,11%	2	33,33%	6	60,00%	9	36,00%
15.	Meningkatkan optimisme dan harapan tinggi bagi warga sekolah	3	33,33%	3	50,00%	6	60,00%	12	48,00%
16.	Mengembangkan iklim sekolah sehat	6	66,67%	4	66,67%	3	30,00%	13	52,00%
17.	Membina dan mengembangkan kegiatan yang berpusat pada siswa	6	66,67%	5	83,33%	4	40,00%	15	60,00%

Berdasarkan tabel di atas, memberikan gambaran bahwa secara umum ada sedikit perbedaan permasalahan-permasalahan manajemen sekolah yang dihadapi

oleh sekolah dilihat dari jenjang pendidikan. Permasalahan manajemen sekolah yang dirasakan bersama di SD, SMP, SMA, maupun SMK ada lima aspek manajemen sekolah, yaitu sebagai berikut.

- a. Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”.
- b. Perencanaan program peningkatan mutu sekolah.
- c. Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional.
- d. Mengembangkan kurikulum muatan lokal.
- e. Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemutakhiran fasilitas pendidikan.

Jika dilihat permasalahan-permasalahan manajemen sekolah yang dihadapi di sebagian besar SD terdapat sembilan aspek manajemen sekolah berikut.

- a. Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”.
- b. Perencanaan program peningkatan mutu sekolah.
- c. Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional.
- d. Mengembangkan kurikulum muatan lokal.
- e. Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya.
- f. Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemutakhiran fasilitas pendidikan.
- g. Mengembangkan iklim sekolah sehat.
- h. Membina dan mengembangkan kegiatan yang berpusat pada siswa.
- i. Manajemen ekstrakurikuler.

Kondisi di SMP, menunjukkan bahwa juga cukup banyak aspek manajemen sekolah yang masih menjadi permasalahan sampai mencapai 9 aspek manajemen yaitu sebagai berikut.

- a. Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”.
- b. Perencanaan program peningkatan mutu sekolah.
- c. Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional.
- d. Mengembangkan kurikulum muatan lokal.
- e. Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya.
- f. Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah.
- g. Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemutakhiran fasilitas pendidikan.
- h. Pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang.
- i. Peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa.
- j. Mengembangkan iklim sekolah sehat.
- k. Membina dan mengembangkan kegiatan yang berpusat pada siswa.

Kondisi di SMA/SMK berbeda dengan kondisi di SD maupun SMP, bahwa hanya ada 5 aspek manajemen sekolah yang dirasakan masih merupakan permasalahan sekolah. Kelima aspek tersebut adalah manajemen sekolah yang berkenaan dengan hal-hal berikut.

- a. Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”
- b. Perencanaan program peningkatan mutu sekolah

- c. Mengembangkan kurikulum muatan lokal
- d. Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah
- e. Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemitakhiran fasilitas pendidikan

Untuk lebih memperjelas permasalahan manajemen sekolah tersebut, berikut diuraikan pula penyebab munculnya permasalahan dan upaya sekolah untuk mengatasinya pada masing-masing aspek manajemen sekolah.

a. *Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”*

Dalam pengelolaan PBM di sekolah dengan menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”, ada 84% sekolah yang menyatakan mempunyai permasalahan, sedangkan sisanya tidak menghadapi masalah. Sekolah yang menghadapi masalah disebabkan oleh dua hal yaitu (1) keterbatasan sarana dan prasarana, dan (2) partisipasi siswa rendah, sedangkan yang tidak menghadapi permasalahan karena para guru telah dilatih sehingga berpengalaman. Upaya yang dilakukan sekolah untuk mengatasi permasalahan ini adalah dengan mengintensifkan supervisi, mengintensifkan KKG, dan jika perlu mengirimkan guru ke kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat).

b. *Perencanaan program peningkatan mutu sekolah*

Dalam perencanaan program peningkatan mutu sekolah, terdapat 80% sekolah menghadapi permasalahan, sedangkan sisanya 20% menyatakan tidak menghadapi permasalahan. Dua hal yang menyebabkan adanya permasalahan dalam perencanaan program peningkatan mutu sekolah adalah (1) keterbatasan

sarana dan prasarana, serta (2) kemampuan SDM yang rendah. Sebaliknya, sekolah yang tidak menghadapi permasalahan karena di sekolah tersebut sudah disusun renstra dan para guru telah berpengalaman. Upaya yang dilakukan sekolah untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi adalah meningkatkan sosialisasi kepada warga sekolah berkenaan dengan penyusunan rencana program sekolah.

c. *Melakukan evaluasi diri sekolah*

Dalam pelaksanaan evaluasi diri sekolah, diketahui hanya ada 48% sekolah mengalami permasalahan, sedangkan yang 52% menyatakan tidak menghadapi permasalahan yang berarti. Permasalahan dalam aspek manajemen ini muncul karena kurangnya data yang memadai dan belum memahami cara melakukannya, sebaliknya sekolah tidak menghadapi permasalahan karena para guru memiliki komitmen yang tinggi dalam kegiatan evaluasi diri.

d. *Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional*

Dalam memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional, terdapat 72% sekolah menyatakan mengalami permasalahan, sedangkan sisanya, 28% sekolah tidak menghadapi permasalahan yang berarti. Permasalahan yang dihadapi sekolah bersumber dari kurangnya sosialisasi (dalam menerima/mendapatkan informasi kurang cepat) dan pemahaman guru rendah. Hal ini diatasi dengan mengikuti secara intensif kegiatan-kegiatan dalam KKG maupun KKKS.

e. Mengembangkan kurikulum muatan lokal

Dalam mengembangkan kurikulum muatan lokal, diketahui ada 72% sekolah yang menghadapi permasalahan. Hal ini disebabkan oleh kekurangan tenaga guru, kurangnya dana, serta diperlukan kreativitas yang tinggi dari masing-masing sekolah. Sebaliknya, 28% sekolah tidak mengalami permasalahan karena selama ini telah menjalankan kurikulum muatan lokal dengan baik. Upaya untuk mengatasi permasalahan ini antara lain dilakukan dengan cara mengikuti kegiatan-kegiatan dalam KKG maupun KKKS secara intensif

f. Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya

Dalam pengadaan tenaga guru atau personel sekolah, terdapat 60% sekolah mengalami permasalahan, yang disebabkan oleh terbatasnya guru yang akan diangkat atau sulitnya dalam mendapatkan tenaga guru yang handal. Meskipun demikian, sekolah terus berusaha mendapatkan guru yang handal sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan sekolah, khususnya untuk guru honorer. Di sisi lain, 40% sekolah yang tidak mengalami permasalahan karena sudah ada tim yang dibentuk dan sudah mencari tenaga atau guru honorer.

g. Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah

Dalam mengembangkan mutu guru atau personel sekolah, diketahui ada 64% sekolah mempunyai permasalahan. Hal ini disebabkan antara lain terbatasnya sarana prasarana pendukung, jumlah guru terbatas, kebanyakan guru sudah tua, jarang ada pelatihan dan penataran, dan kurang berfungsinya KKG, PKG, maupun supervisi. Untuk mengatasi permasalahan ini sekolah mencoba

untuk melakukan pembinaan-pembinaan semampunya. Sebaliknya, sekolah yang tidak mempunyai permasalahan disebabkan sudah melaksanakan pembinaan-pembinaan terhadap guru atau personel sekolah.

h. *Pengelolaan fasilitas terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemutakhiran fasilitas pendidikan*

Dalam pengelolaan fasilitas pendidikan, terutama untuk mencapai kecukupan, kesesuaian, dan kemutakhiran fasilitas, terdapat 68% sekolah memiliki permasalahan yang disebabkan keterbatasan dana dan fasilitas. Upaya untuk mengatasinya antara lain dengan pendekatan dengan komite sekolah dan/atau dinas terkait. Di sisi lain, sekolah yang tidak mempunyai permasalahan (28%), karena sekolah sudah melakukan pengelolaan dan dana mencukupi.

i. *Mengelola keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang*

Dalam pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang, ada 48% sekolah mengalami permasalahan, sedangkan sisanya 52% sekolah tidak mengalami permasalahan. Sekolah yang mengalami permasalahan disebabkan oleh (1) keterlambatan pengumpulan dana, (2) SPJ rumit, (3) tenaga terbatas dalam hal pemahamannya, dan (4) dana terbatas, sedangkan sekolah yang tidak mengalami permasalahan karena dana telah mencukupi. Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi, dilakukan pelatihan-pelatihan.

j. *Mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan bagi sekolah*

Dalam mengelola kegiatan sekolah yang mendatangkan penghasilan, ada 28% sekolah yang menghadapi permasalahan dengan alasan susah dalam membuat unit produksi. Dalam aspek ini, sekolah-sekolah tidak memberikan

komentar. Nampaknya masih merupakan hal yang belum biasa ada di sekolah, khususnya bagi sekolah yang ada di luar kota atau untuk jenis sekolah umum.

k. *Peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa*

Dalam peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa, ada 44% sekolah yang mengalami hambatan, sedangkan lainnya (56%) menyatakan tidak mengalami hambatan. Sekolah mengalami hambatan karena waktu terbatas, pembinaan belum intensif, sulit dalam koordinasi. Hal ini diatasi dengan mencoba melakukan koordinasi dengan para guru dan pembina ekstrakurikuler, serta dengan orang tua siswa.

l. *Peningkatan ekstensitas pembinaan dan pembimbingan siswa*

Dalam peningkatan ekstensitas pembinaan dan pembimbingan siswa, kondisinya sama dengan peningkatan intensitas pembinaan dan pembimbingan siswa, yaitu 44% sekolah mengalami permasalahan dan 56% tidak mempunyai permasalahan. Bagi sekolah yang mengalami permasalahan terutama disebabkan oleh kurangnya waktu dan tenaga terbatas. Hal ini diatasi dengan mengintensifkan pembinaan pada sebelum dan akhir pelajaran dan koordinasi dengan orang tua siswa.

m. *Peningkatan intensitas dan ekstensitas kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat*

Dalam peningkatan intensitas dan ekstensitas kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat, sebagian kecil sekolah (24%) tidak mempunyai permasalahan, karena sudah dilakukan sesuai prosedur yang berlaku. Namun demikian, sebagian besar sekolah (76%) sekolah masih mengalami permasalahan

yang disebabkan oleh waktu dan tenaga terbatas. Hal ini diatasi dengan sekolah meningkatkan hubungan dan koordinasi dengan seluruh staf dan orang tua siswa.

n. Mengembangkan iklim sekolah yang ‘aman dan tertib’

Dalam mengembangkan iklim sekolah yang aman dan tertib, dapat dikatakan sebagian sekolah (36%) tidak mempunyai permasalahan. Hal ini disebabkan hubungan antara warga sekolah sudah berlangsung dengan baik. Sebaliknya, sebagian sekolah lainnya (64%) masih mengalami permasalahan yang disebabkan oleh (1) lingkungan sekolah di daerah kurang aman, dan (2) kurangnya koordinasi dengan pihak-pihak terkait. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, sekolah melakukan pembinaan-pembinaan dan koordinasi-koordinasi sesuai dengan kemampuannya.

o. Meningkatkan optimisme dan harapan tinggi bagi warga sekolah

Dalam meningkatkan optimisme dan harapan tinggi bagi warga sekolah, sebanyak 48% sekolah sudah tidak mengalami permasalahan, karena semua pihak sepakat memajukan sekolah. Sebagian sekolah lainnya (52%) menyatakan masih mempunyai permasalahan yang disebabkan oleh motivasi guru dan kesadaran orang tua masih rendah (asal tercapai). Untuk itu, sekolah melakukan upaya dengan mengadakan koordinasi dan pembinaan-pembinaan.

p. Mengembangkan iklim sekolah sehat

Dalam mengembangkan iklim sekolah sehat, diketahui ada 52% sekolah menghadapi permasalahan yang disebabkan oleh kebiasaan siswa di rumah yang dibawa ke sekolah dan kesadaran yang rendah. Upaya yang dilakukan sekolah

untuk mengatasinya antara lain dengan pembinaan-pembinaan. Sebagian sekolah yang lain (48%) tidak mempunyai permasalahan karena kebersihan dan kesehatan lingkungan sekolah terpelihara dengan baik.

q. *Membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa*

Dalam membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa termasuk kegiatan ekstrakurikuler, ada 60% sekolah mempunyai permasalahan yang disebabkan oleh tiga faktor yaitu (1) kurangnya kreativitas siswa, (2) tidak dilaksanakan secara berkesinambungan, dan (3) tidak ada tenaga terlatih. Upaya yang dilakukan sekolah untuk mengatasi hal tersebut antara lain dengan pelatihan-pelatihan bagi guru maupun siswa. Sebaliknya, 40% sekolah yang tidak mempunyai permasalahan, karena di sekolah tersebut kegiatan membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa sudah biasa dilakukan.

C. Bentuk Kerjasama Akademik untuk Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah

Bentuk-bentuk kerja sama akademik yang mungkin dilakukan oleh Jurusan AP dan Dinas Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota atau sekolah dalam rangka meningkatkan mutu manajemen sekolah secara umum berupa pelatihan dan melalui praktik mahasiswa. Secara rinci berikut disajikan bentuk kerja sama untuk setiap aspek manajemen sekolah.

Tabel 8. Bentuk Kerja Sama Akademik antara Jurusan AP dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Manajemen Sekolah

No.	Aspek Manajemen Sekolah	Bentuk Kerja Sama
1.	Pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan "pembelajaran berpusat pada siswa"	Pelatihan sumber daya manusia
2.	Perencanaan program peningkatan mutu sekolah	Pelatihan penyusunan RPPS
3.	Melakukan evaluasi diri sekolah	Pelatihan
4.	Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional	Pelatihan
5.	Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya	PKL mahasiswa
6.	Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah	Pelatihan
7.	Pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang	Pelatihan
8.	Membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa (termasuk ekstrakurikuler)	Pelatihan dan pembinaan
9.	Manajemen perpustakaan sekolah	Pelatihan dan pembinaan

Tabel di atas memberikan gambaran bahwa bentuk kerja sama yang mungkin dilakukan adalah pelatihan untuk delapan aspek manajemen sekolah dan kegiatan praktik mahasiswa terkait dengan pengadaan personel sekolah. Secara rinci, dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pelatihan dalam hal (1) pengelolaan PBM di sekolah menerapkan/menggunakan pendekatan "pembelajaran berpusat pada siswa"; (2) perencanaan program peningkatan mutu sekolah (menyusun RPPS); (3) melakukan evaluasi diri sekolah; (4) memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional; (5) mengembangkan mutu guru atau personel sekolah; dan (6) pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang.
2. Pelatihan dan pembinaan untuk aspek (1) membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa (termasuk ekstrakurikuler), dan (2) manajemen perpustakaan sekolah.

3. PKL mahasiswa melalui kegiatan KKN-PPL mahasiswa khususnya untuk mendukung dalam pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya. Untuk Program Studi AP hanya dapat bekerja sama dalam hal membantu tenaga non guru di sekolah.

Lebih lanjut, berdasarkan diskusi terbatas dapat terungkap lebih jauh berkenaan dengan penegasan perlunya kerja sama antara sekolah dan Jurusan AP secara lebih operasional lagi, yaitu sebagai berikut.

1. Perlu ada *sharing* wawasan kerja para lulusan AP dengan lembaga atau sekolah terkait.
2. Perlu kerja sama dengan jurusan AP untuk pelatihan-pelatihan bagi staf administrasi sekolah
3. Perlu kerja sama dengan AP untuk pelatihan bagi kepala sekolah
4. Kepala sekolah belum mampu (terampil) membuat RPPS, proposal, pelaporan, maupun evaluasi diri, sehingga perlu kerja sama dengan jurusan AP untuk menangani masalah tersebut.
5. Sekolah memang membutuhkan tenaga TU dan perpustakaan, sehingga perlu tenaga pustakawan di SD, karena selama ini di sekolah baru ada petugas dari sekolah yang tidak *full time*.
6. Jurusan AP perlu memperhatikan pengembangan sistem manajemen berbasis komputer.

Berdasarkan informasi dan harapan dari sekolah maupun Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota tersebut di atas, jelaslah bahwa pihak sekolah membutuhkan kerja sama akademik dengan Jurusan AP untuk beberapa aspek

manajemen sekolah yang saat ini belum dapat dilaksanakan secara optimal oleh sekolah.

D. Keterpaduan Bentuk-bentuk Kerja sama Akademik Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah dengan Kegiatan Intrakurikuler Jurusan AP

Setelah dapat diidentifikasi kebutuhan kerja sama akademik yang dapat dilakukan oleh Jurusan AP dengan sekolah atau Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota, selanjutnya dilakukan analisis bagaimana keterpaduan bentuk kerja sama tersebut dengan kegiatan intrakurikuler Jurusan AP. Kegiatan intrakurikuler yang dimaksudkan adalah kegiatan perkuliahan mata kuliah program studi AP. Untuk lebih jelasnya, keterpaduan tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 9. Keterpaduan Bentuk Kerja Sama Akademik Peningkatan Mutu Manajemen Sekolah dengan Kegiatan Intrakurikuler

No.	Aspek Manajemen	Bentuk Kerja Sama	Mata Kuliah yang Terkait Langsung
1.	Pengelolaan PBM di sekolah dalam menerapkan/menggunakan pendekatan "pembelajaran berpusat pada siswa"	Pelatihan sumber daya manusia	1. Manajemen kurikulum 2. Penelitian dan Pengembangan Manajemen Pendidikan
2.	Perencanaan program peningkatan mutu sekolah penyusunan RPPS	Pelatihan penyusunan RPPS	1. Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah 2. Perencanaan Pendidikan 3. Perencanaan Pendidikan Mikro 4. Praktik Perencanaan Pendidikan
3.	Melakukan evaluasi diri sekolah	Pelatihan	1. Evaluasi Program Pendidikan 2. Manajemen Mutu Terpadu
4.	Memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional	Pelatihan	1. Manajemen Kurikulum 2. Analisis Kebijakan Pendidikan
5.	Pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya	PKL mahasiswa	1. KKN 2. PPL
6.	Mengembangkan mutu guru atau personel sekolah (termasuk staf administrasi sekolah)	Pelatihan	1. Pengembangan SDM 2. Manajemen Tenaga Kependidikan 3. Manajemen Kantor Lembaga Pendidikan 4. Komunikasi Organisasi Pendidikan 5. Aplikasi Komputer
7.	Pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang	Pelatihan	1. Manajemen Sumber Dana Pendidikan 2. Ekonomi Pendidikan
8.	Membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa (termasuk ekstrakurikuler)	Pelatihan dan pembinaan	1. Manajemen Peserta Didik
9.	Manajemen perpustakaan sekolah	Pelatihan dan pembinaan	1. Manajemen Perpustakaan 2. Praktik Manajemen Perpustakaan
10.	Pengembangan sistem manajemen berbasis komputer	Pelatihan	1. Sistem Informasi Manajemen 2. Aplikasi Komputer

Tabel di atas merupakan gambaran keterkaitan langsung mata kuliah yang diselenggarakan oleh Program Studi AP dengan kerja sama yang diharapkan oleh pihak sekolah. Dari tabel di atas, terlihat ada 23 mata kuliah program studi yang

langsung terkait langsung dengan bentuk kerja sama akademik dari 44 mata kuliah program studi. Dengan kata lain, ada sekitar 52% mata kuliah program studi yang pada saat ini memiliki keterpaduan secara langsung dengan kerja sama akademik antara sekolah atau Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota di DIY. Meskipun demikian, mata kuliah program studi lainnya yang tidak terkait langsung dengan bentuk kerja sama tersebut juga memiliki andil dalam membentuk keutuhan mata kuliah program studi secara keseluruhan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Aspek manajemen perencanaan program peningkatan mutu sekolah dan kegiatan sekolah dalam melakukan evaluasi diri merupakan aspek manajemen sekolah yang sangat diperhatikan atau menjadi bidang garapan utama Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota di lingkungan Propinsi DIY.
2. Sebagian besar SD dan SMP di DIY mempunyai permasalahan pada sebagian besar aspek manajemen, sedangkan SMA/SMK hanya mengalami permasalahan pada sebagian kecil aspek manajemen yang didesentralisasikan ke sekolah. Pada umumnya, permasalahan yang dihadapi berkisar pada rendahnya SDM, keterbatasan fasilitas, data/informasi, dana, dan kurangnya kreativitas siswa. Upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan meningkatkan intensitas pelatihan untuk peningkatan kualitas sumberdaya manusia, sedangkan untuk permasalahan yang berkenaan dengan fasilitas diatasi dengan pengadaan fasilitas meskipun terbatas sesuai dengan kemampuan dana yang tersedia.
3. Bentuk kerja sama akademik antara Jurusan AP dengan sekolah atau Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota di wilayah DIY dapat berupa pelatihan, pelatihan dan pembinaan, PKL mahasiswa, dan pengembangan sistem

informasi manajemen berbasis komputer. Pelatihan-pelatihan tersebut berkenaan dengan aspek manajemen: (1) pengelolaan PBM di sekolah dalam menerapkan/menggunakan pendekatan “pembelajaran berpusat pada siswa”; (2) perencanaan program peningkatan mutu sekolah (menyusun RPPS); (3) melakukan evaluasi diri sekolah; (4) memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional; (5) mengembangkan mutu guru atau personel sekolah (staf administrasi); dan (6) pengelolaan keuangan sekolah terutama dalam penggunaan uang. Pelatihan dan pembinaan berkenaan dengan aspek manajemen: (1) membina dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa (termasuk ekstrakurikuler) dan (2) manajemen perpustakaan sekolah. PKL mahasiswa melalui kegiatan KKN-PPL mahasiswa khususnya yang berkaitan dengan pengadaan tenaga guru atau personel sekolah lainnya. Dalam hal ini, untuk Program Studi AP hanya dapat bekerja sama dalam hal membantu tenaga kependidikan non guru di sekolah.

4. Terdapat 23 mata kuliah yang langsung terkait dengan kerja sama akademik antara Jurusan AP dan sekolah atau Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota di DIY dari 44 mata kuliah program studi. Dengan kata lain, ada sekitar 52% mata kuliah program studi yang pada saat ini memiliki keterpaduan secara langsung dengan kerja sama akademik antara Jurusan AP dengan sekolah atau Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota di wilayah DIY.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian tersebut di atas, maka ada beberapa saran sebagai berikut.

1. Bentuk-bentuk kerja sama yang sudah teridentifikasi perlu ditindaklanjuti oleh Jurusan AP dengan melakukan koordinasi bersama antara sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota untuk menghasilkan kerja sama yang makin produktif.
2. Beberapa mata kuliah yang pada saat ini memiliki keterkaitan langsung dengan kerja sama akademik yang diharapkan oleh sekolah atau Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, seyogyanya dapat ditinjau kembali baik yang berkenaan dengan isi maupun metodologi pembelajarannya.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengimplementasikan bentuk kerja sama akademik dengan penelitian tindakan khususnya untuk permasalahan aspek manajemen sekolah yang segera harus ditangani.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sonhadji K.H. (1999). "Konsep, Prinsip, dan Langkah-langkah TQM". *Makalah disajikan pada seminar TQM tanggal 3-4 Desember 1999 di Yogyakarta*. Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Teknik Bangunan.
- Arcaro, J.S. (1995). *Quality in education: An implementation handbook*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen berbasis sekolah untuk Sekolah Dasar*. Jakarta: Dit TK dan SD.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah: Konsep dasar*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. (2000). *TQM. Total quality manajemen. Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi
- Fakultas Ilmu Pendidikan. (2002). *Kurikulum FIP Tahun 2002*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.
- Kaufman, R. and English F.W. (1979). *Need Assessment: Concept and Application*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Martin, M (1993). *School-based management*. New York: U.S. Department of Education. <http://www.ed.gov/pubs/OR/Conc/sumerGuides/baseman.html>
- Mulyadi. (1998). *Total quality management. Prinsip manajemen kontemporer untuk mengarungi lingkungan bisnis global*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Oswald, L.J. (1995). "School-based management". *ERIC Digest 99 July 1995*. <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest099.html>
- Safaruddin. (2002). *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan. Konsep, strategi, dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sallis, Edward. (1993). *Total quality management in education*. Philadelphia: Kogan Page.
- UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah*.