

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN DAN TUJUAN PEMBELAJARAN**

#### **A. Pendahuluan**

Sejalan dengan perkembangan sejarah, sistem layanan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus terus berkembang dan mengalami berbagai perubahan, mulai dari sistem segregasi, integrasi sampai kepada yang disebut inklusif. Perubahan-perubahan tersebut membawa corak tersendiri di dalam pengelolaan pendidikan mereka dengan tujuan yang sama yaitu memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Layanan pendidikan yang bermutu, akan dicapai jika dikelola secara bermutu pula, sementara kebanyakan masalah mutu dapat dikembalikan kepada keputusan manajemen. Kegagalan masalah mutu 85 % dari sebuah organisasi (sekolah) sebagai akibat dari desain proses yang kurang baik (**Juran** : 2006), ia juga meyakini penerapan system yang benar akan menghasilkan mutu yang benar dan pangkal semua itu berujung pada masalah manajerial.

Di sekolah, orang yang paling bertanggung jawab dalam peningkatan mutu tersebut adalah kepala sekolah karena ia adalah manajer mutu. Sebagai manajer ia harus dapat menyusun visi, dan misinya, ia harus mampu menetapkan prioritas dan langkah-langkah kebijakannya secara tepat. Sementara para guru merupakan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap jaminan dan control mutu, karena gurulah yang menggali dan merumuskan program-program pembelajaran yang didasarkan atas kebutuhan para siswanya. Namun demikian para ahli pendidikan yakin antara kepala sekolah dan guru merupakan dua komponen yang akan menentukan banyak-sedikitnya perubahan atas mutu layanan pendidikan. Oleh

karenanya kedua komponen ini ibarat dua sisi mata uang, dimana sisi yang satu tidak dapat dipisahkan dari sisi lainnya.

Upaya kepada peningkatan mutu layanan pendidikan kebutuhan khusus, sebetulnya telah banyak dilakukan pemerintah, baik pusat maupun daerah. Di provinsi Jawa Barat cq Badan Diklat berupaya secara terus menerus memberikan aksinya melalui pelatihan dengan materi penunjang berupa modul dan semua itu pada dasarnya dilakukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan

Modul tentang manajemen perubahan ini merupakan stimulant yang bersifat konseptual untuk dikembangkan dan diaplikasikan berdasarkan konsep-konsep teoritis, Pokok-pokok bahasan pada model ini meliputi; konsep dasar perubahan dan strategi, konsep manajemen mutu sekolah dan fungsi manajemen serta manajemen mutu sekolah. Untuk memahami lebih jauh tentang manajemen perubahan ini dianjurkan untuk mempelajari dari berbagai sumber, di antaranya mempelajari buku-buku yang terdapat pada daftar pustaka.

## **B. Tujuan Umum**

Secara umum tujuan mempelajari modul manajemen perubahan yaitu: memiliki pengetahuan dan wawasan serta sikap di dalam menghadapi dan tuntutan berbagai perubahan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan yang harus diupayakan pengelola pendidikan.

## **C. Tujuan Khusus**

Secara khusus tujuan yang diharapkan melalui belajar mandiri ini adalah sebagai berikut;

1. Memiliki konsep dasar, faktor-faktor yang mendorong adanya perubahan serta tujuan dilakukannya perubahan
- 2 Menganalisis berbagai model dan strategi perubahan yang dapat dilakukan di dalam meningkatkan layanan pendidikan luar

biasa

3. Memiliki pemahaman akan konsep manajemen mutu sekolah serta fungsi manajemen mutu
4. Adanya sikap positif terhadap perubahan pendidikan dan pengelolaannya serta memiliki kemampuan di dalam menilai keberhasilan manajerial sekolah secara arif.

## BAB.11

### POKOK BAHASAN

#### A. Manajemen Perubahan

##### 1. Konsep Dasar

Secara umum kata perubahan sering diartikan sebagai kondisi yang berbeda dari kondisi sebelumnya. Perubahan itu terjadi sebagai akibat dari suatu proses yang terjadi kemudian dan menggambarkan antara sebelum dan sesudah dari peristiwa tersebut. Perbedaan antara sebelum dan sesudah itu mungkin berkaitan dengan perubahan fisik, ide atau gagasan, yang hasil akhirnya mungkin positif (growth), mungkin negatif (stagnation) atau mundur (collaps). Kurt Lewin (1951) dalam teorinya yang dikenal *force field theory*, mengungkapkan bahwa kondisi atau keadaan merupakan equilibrium (keseimbangan) dari dua kekuatan yang berlawanan dimana sisi yang satu menunjukkan kekuatan dan menuntut adanya perubahan (driving forces) dan disisi lain terdapat kekuatan yang mempertahankan keberadaan (status quo) yang senantiasa menghambat terjadinya perubahan (restraining forces). Berdasarkan teori itu perubahan dapat dilakukan dengan menambah atau memperkuat driving forces dan memperkecil restraining forces.

Berkenaan dengan konsep perubahan Schermerhorn, Hunt, Osborn (1991) melihat ada dua konsep tentang perubahan yaitu perubahan yang terencana (planned change) dan perubahan yang tidak terencana (unplanned change).

Perubahan yang terencana (planned change) merupakan sebuah reaksi langsung terhadap persepsi seseorang tentang adanya suatu celah kinerja. Artinya suatu perbedaan antara keadaan yang diinginkan dan kenyataan yang diharapkan tidak menunjukkan kesenjangan.

Sedangkan perubahan yang tidak terencana yaitu suatu keadaan yang terjadi secara spontan tanpa adanya perhatian seorang agen perubahan yang mungkin dapat merusak.

## **2. Faktor-Faktor Perubahan**

Banyak faktor yang dapat mendorong terjadinya perubahan. Dean Anderson dan Linda Ackerman (2001) misalnya mengisyaratkan ada 7 faktor yang dapat mendorong terjadinya perubahan, yaitu;

1. Lingkungan (environment); lingkungan yang mendorong perubahan organisasi ini mencakup lingkungan social dan alam, ekonomi, politik,, teknologi, demografi, serta tata aturan
2. Sukses menembus pasar (market place requirements for success); kebutuhan dalam meraih sukses untuk menem-bus pasar merupakan faktor pendorong perubahan yang berpijak pada pemahaman, keinginan dan kebutuhan pemakai berupa layanan, produk baru, kecepatan, kesang-gupan atau kemampuan dalam memberi layanan mutu, dan tingkatan layanan pada pengguna atau pelanggan,
3. Kepentingan usaha (business imperative); bagaimana lembaga harus melakukan upaya strategi untuk mencapai keberhasilan melalui perubahan yang berpihak pada pengguna. Untuk itu perlu menata ulang kerangka pikir secara sistimatis melalui perubahan visi, misi, tujuan, model, hasil atau produk, dan layanan
4. Kepentingan organisasi (organizational imperatives); secara khusus yang harus berubah dalam organisasi ialah perubahan struktur, system proses, teknologi, sumber daya yang berbasis pada kecakapan atau kemampuan staf dalam pelaksanaan dan penyusunan rencana strategi dalam mencapai target
5. Kepentingan budaya (cultural imperatives); bagaimana norma atau nilai-nilai kelompok menjadi filosofis kerja dan pendorong organisasi untuk membantu perubahan dengan menyusun rancangan kerja

dan strategi baru, misalnya, membentuk tim work untuk membantu layanan pendidikan dalam mengubah budaya untuk duduk bersama antara orang tua dan guru dalam mendisain program pembelajaran

6. Perilaku pemimpin dan karyawan (leader and employee behavior); perilaku pimpinan dan karyawan dalam membentuk budaya organisasi berupa gaya kepemimpinan dan suasana atau iklim serta karakter setiap personal dalam organisasi yang dibangun sebagai perekat dalam memper-tahankan keberhasilan.
7. Kerangka pikir pemimpin dan personal atau karyawan (leader and employee mindset); merupakan inti dari pandangan umum, asumsi-asumsi, kepercayaan berupa mental, model yang menyebabkan setiap personal dalam organisasi harus melakukan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu kita harus mempunyai kerangka pikir, sebab hal ini secara langsung mempengaruhi kepuasan lingkungan kita, dan perbuatan-perbuatan serta hasil yang sering menjawab kondisi awal dalam pembentukan personality dan menstranformasi kapasitas organisasi dalam rangka meraih keberhasilan

Berdasarkan analisis para pakar, ada dua kekuatan pendorong atas munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam organisasi;

- a. Kekuatan internal ; kekuatan yang muncul dari dalam lembaga, seperti; sumberdaya manusia, perilaku dan keputusan manajemen. Sedangkan faktor yang mempengaruhinya mungkin berkaitan dengan; (1) strategi baru , (2) penerapan teknologi, (3) sikap dan perilaku
- b. Kekuatan eksternal; kekuatan yang datang dari luar seperti; karakteristik demografis (pendidikan, tingkat keterampilan), perkembangan teknologi, perubahan pasar dan tekanan-tekanan sosial. Faktor eksternal ini dapat diidentifikasi; (1) meningkatnya biaya, (2) kelangkaan sumber, (3) peraturan-peraturan baru, (4) tuntutan pemakai atau konsumen, (5) tingkat pendidikan.

Berkenaan dengan hal tersebut Winardi (2006) melihat ada sejumlah kekuatan yang membantu dan menghalangi proses perubahan. Kekuatan-kekuatan yang dimaksud digambarkan sebagai berikut :

<b>KEKUATAN PROSES PERUBAHAN</b>	<b>KEKUATAN YANG MENGHALANG PROSES PROSES PERUBAHAN</b>
kekuatan-kekuatan kompetitif	kendala keorganisasian, kekuasaan dan konflik,
kekuatan ekonomi dan politik	perbedaan dalam orientasi fungsional, struktur mekanistik,
kekuatan global	kultur keorganisasian,
kekuatan demografi dan social	kendala kelompok, norma dan kohesivitas kelompok
kekuatan etika	pemikiran kelompok dan eskalsi komitmen, kendala individu, ketidakpastian dan perasaan tidak aman, persepsi seleksi dan retensi kebiasaan

### 3. Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan, menurut Stephen P Robbins (2001) pada dasarnya ada dua, *pertama*; perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan yang dinamis, perubahan ini senantiasa mengupayakan adanya perubahan perilaku personal (bawahan).

Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju kondisi mendatang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas. Perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan berpusat pada perubahan struktur organisasi dalam bentuk perbaikan tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan dan diorganisasikan. Perbaikan struktur organisasi ini meliputi ;

- a. Spesialisasi pekerjaan : 1) mengidentifikasi dan menyusun struktur dan peran-peran tiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pelaksanaan tugas, 2) menata peran dan tanggung jawab personil, jaringan komunikasi, arus pekerjaan atau hirarki
- b. Rentang kendali; 1) mendefinisikan dan menyusun hubungan yang mengkaitkan peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pengendalian tugas dan cara memonitoring serta mengevaluasi, 2) menata hubungan peran dan tanggung jawab tiap personal dalam organisasi, komunikasi, dan mengendalikan arus pekerjaan
- c. Disain organisasi: pergeseran dari struktur sederhana ke struktur yang didasarkan pada tim atau penciptaan pekerjaan, jadwal kerja, uraian jabatan, definisi ulang, pengayaan kerja, tugas yang diperluas-dipersempit, modifikasi sistem imbalan, merancang struktur organisasi yang sederhana dalam fungsi struktur yang lebih luas

Sementara perubahan perilaku personal (karyawan) mengarah pada perubahan individu dalam organisasi berupa perubahan sikap dan perilaku serta karakter setiap individu atau anggota organisasi melalui suatu proses; (1) komunikasi, (2) pengambilan keputusan, (3) pemecahan masalah, (4) gaya kepemimpinan dan (5) suasana atau iklim dan budaya kerja yang berubah melalui peralihan suasana yang berlaku kini, menuju suasana mendatang dalam orientasi peningkatan mutu dan efektifitas. Perubahan perilaku ini dibangun sebagai perekat dalam meningkatkan atau mempertahankan tingkat keberhasi-lan.

Perubahan terencana dalam organisasi sering kali memasukan ide, praktek, dan obyek yang dirasakan sebagai hal yang baru bagi kelangsungan internal organisasi tersebut.. Suasana baru untuk mengatasi masalah organisasi ini sering dikatakan sebagai inovasi atau change.



Berkeanaan dengan hal ini Slamet (200) mengungkapkan dimensi-dimensi perubahan atau inovasi dari pola lama ke pola baru dalam bidang pendidikan sebagai berikut:

<b>POLA LAMA</b>	<b>ARAH</b>	<b>POLA BARU</b>
Sub ordinasi	⇒	otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	⇒	Pengambilan keputusan partisipasi
Ruang gerak kaku	⇒	Ruang gerak dinamis
Pendekatan birokratik	⇒	Pendekatan profesionalisme
sentralistik	⇒	desentralistik
diatur	⇒	Motivasi sendiri
Over reguler	⇒	Deregulasi
Mengontrol	⇒	Mempengaruhi
Mengarahkan	⇒	Memfasilitasi
Menghindari resiko	⇒	Mengolah resiko
Genakan semua uang	⇒	Gunakan secara efisien
Kecerdasan individual	⇒	Kecerdasan Team work
Informasi Pribadi	⇒	Informasi menyebar
Pendelegasian	⇒	Pemberdayaan
Organisasi hirarkis	⇒	Organisasi datar

## **B. Model dan strategi Perubahan Organisasi**

### **1. Model Perubahan organisasi**

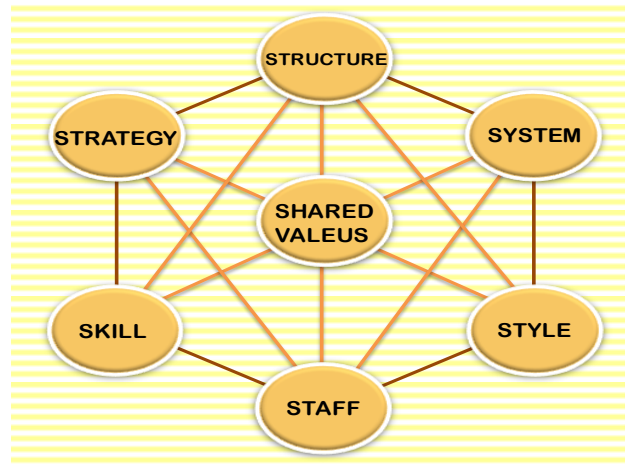
Pendidikan sebagai suatu fungsi yang harus dikembang-kan oleh pemerintah dan masyarakat terjadi dan dilakukan dalam konteks organisasi atau dapat dikatakan bahwa pendidikan terjadi dalam lingkungan organisasi. Hal inilah yang menunjukkan bahwa para pengelola, khususnya pimpinan organisasi pendidikan harus memahami bagaimana perubahan organisasi harus dilakukan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan dimiliki untuk dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks tersebut, teori mengenai model-model perubahan organisasi masih jarang dikaji secara lebih serius oleh para pemimpin organisasi untuk dijadikan sebagai pertimbangan dalam melakukan perubahan pada organisasi. Namun demikian, tidak ada jaminan secara menyeluruh, jika seorang pimpinan memahami peta perubahan organisasi, maka ia dapat berhasil melakukan perubahan sebagaimana yang diharapkan.

Teori perubahan organisasi mengkaji bagaimana suatu organisasi harus melakukan berbagai langkah untuk dapat berubah dan tumbuh menjadi organisasi yang lebih maju dari waktu ke waktu. Anderson & Anderson (2001) mengkaji mengenai teori perubahan organisasi dari berbagai referensi dan menyimpulkan bahwa model-model perubahan organisasi mengarah pada dua kategori, yaitu model kerangka (framework model) dan model proses (process model).

Secara umum model kerangka perubahan menawarkan suatu struktur untuk mengorganisasi perubahan manakala seorang pimpinan akan melakukan perubahan organisasinya. Kerangka perubahan bahkan dapat menjadi alat teknis untuk melihat/menganalisis apakah perubahan yang akan dilakukan dapat mencapai hasil yang diharapkan atau tidak?. Jika tidak, pimpinan organisasi memikirkan/ mensimulasikan pemecahan masalah yang harus diambil berdasarkan struktur perubahan yang dibuat.

Salah satu contoh Model Kerangka Perubahan adalah model yang dikembangkan oleh **McKinsey's** adalah struktur, systems, strategy, shared values, skills, style, dan staff. Model ini dapat dianalisis dalam bentuk diagram, sebagaimana diagram di bawah ini:



model kerangka perubahan  
(Diadopsi dari Peters & Waterman dalam Anderson & Anderson, 2001;163)

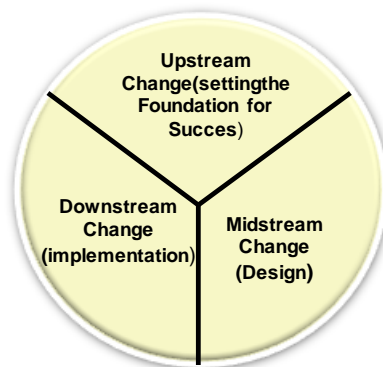
Model di atas menunjukkan suatu skema yang digunakan untuk mengana lisis berbagai faktor yang harus diperhati-kan oleh pengelola perubahan supaya perubahan yang diharapkan dapat lebih diorganisir dan dikendalikan. Namun demikian, Model Kerangka Perubahan di atas tidak dapat memberikan kerangka operasional perubahan yang mudah bagi pelaksana perubahan, karena proses perubahan merupakan suatu yang kompleks sebagai hasil interkasi dari berbagai komponen dalam organisasi.

Berdasarkan kelemahan model di atas, maka model kedua dikembangkan sebagai suatu model yang lebih memudahkan para pelaku peubah untuk mengoperasionalkan perubahan yang dimaksud. Model ini dikenal dengan Model Proses Perubahan. Model yang kedua ini adalah model yang lebih menitikberatkan perubahan pada suatu proses yang harus dilalui oleh pengelola organisasi. Model ini dirasakan lebih mudah oleh pelaku perubahan mengenai apa yang harus dilakukan, supaya terjadi transformasi perubahan dari organisasi saat ini menjadi organisasi yang diharapkan. Model Proses Perubahan

dipandang sebagai model yang lebih dinamis dibandingkan dengan Model Kerangka Perubahan.

Model proses perubahan dipandang sebagai model yang menghantarkan pimpinan organisasi dan para warganya dari posisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan dalam tahapan-tahapan kegiatan yang harus dilakukan. Model ini tidak hanya semata-mata melihat pada tahapan untuk sampai ke tujuan perubahan yang diharapkan, tetapi juga diposisikan sebagai suatu alat untuk mendisiplinkan cara berpikir, dalam arti: (1) model proses perubahan yang dimaksud bukan sekedar metodologi dari sebuah manajemen proyek tetapi lebih pada penyesuaian model yang cocok atas suatu transformasi organisasi. (2) bahwa model proses perubahan itu dapat dan harus mensosialisasikan mengenai rancangan pembuatan keputusan, tetapi tidak menentukan keputusan bagi personal (warga) organisasi. (3) model proses harus dapat mengorganisasi rencana untuk perubahan tetapi tidak rigid untuk berubah. dan (4) model proses perubahan ini dapat dan harus menjadi pembimbingan dalam implementasi perubahan, dan bukan memberikan mandat. Dengan kata lain, model proses perubahan itu dapat distrukturkan, dengan mengakomodasi pengembangan dan proses transformasi alamiah yang multi dimensi.

Berkaitan dengan model proses perubahan ini menurut Anderson & Anderson (2001:165) digunakan sebagai suatu proses yang utuh dan terdiri dari tiga kondisi, yaitu: upstream change (penyusunan dasar-dasar untuk kesuksesan), midstream change (rancangan), dan downstream change (implementasi).



Model Proses Perubahan sebagai Fullstream  
(Diadopsi dari Anderson & Anderson, 2001;165)

Tahap *upstream change* merupakan tahapan yang diorientasikan untuk perencanaan dan penyusunan kerangka-kerangka untuk mencapai sukses yang diawali dengan kesadaran akan perubahan. Dalam tahap ini, pimpinan organisasi menilai kapasitas organisasinya untuk melakukan perubahan. Mereka membangun komunikasi dan rencana partisipasi. Para staf dalam organisasi diberikan pemahaman mengenai rasionalisasi perubahan organisasi yang sedang dan akan dilakukan. Tahapan ini juga menetapkan iklim organisasi, komitmen, dan landasan yang diperlukan untuk perubahan. Tahap *midstream change* merupakan tahapan di mana rancangan perubahan dikembangkan, diklarifikasi, diuji, dan disempurnakan. Tahapan ini merupakan tahapan yang mengakibatkan organisasi berada pada posisi kaku' dan seringkali menghabiskan banyak sumber daya dari organisasi. Hal ini terjadi karena pimpinan terlalu jauh dalam pengawasan dan lebih memprioritaskan pembuatan jawaban-jawaban terhadap perubahan organisasi yang akan diimplementasikan. Tahapan *downstream change* meliputi upaya implementasi, perubahan integrasi, dan pembelajaran mengenai hal-hal baru dalam perubahan organisasi.

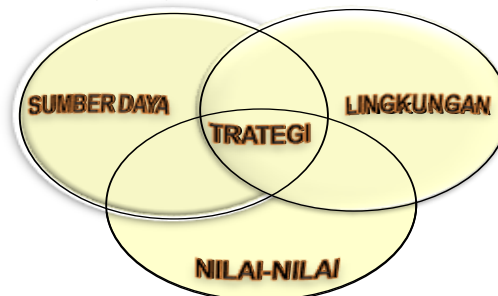
Model proses perubahan dalam implementasinya memiliki keterkaitan yang kuat antara satu tahapan dengan tahapan yang lain.

Model ini menunjukkan bahwa perubahan suatu organisasi tidak akan terlepas dari partisipasi berbagai pihak dan berbagai pendekatan untuk setiap tahapan perubahan.

## 2. Strategi Perubahan Organisasi (Sekolah)

Strategi perubahan (organisasi) sekolah merupakan suatu upaya sistematis yang dikembangkan oleh pimpinan dan personil sekolah untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan bersama. Strategi perubahan organisasi sekolah ini pada awalnya muncul dari persepsi individu terhadap lingkungannya.

Persepsi individu terhadap lingkungannya merupakan perilaku individu yang erat kaitannya dengan tata nilai yang berlaku dan dianut individu yang bersangkutan. Di lain pihak perilaku individu dibangun oleh persepsi dan kompetensi sebagai sumber daya, Menurut Thompson (2003) pengelolaan komponen lingkungan, nilai-nilai, sumber daya sangat mempengaruhi bagaimana strategi perubahan dilakukan secara efektif. Semakin besar kesesuaian dan kecocokan (congruence) antara lingkungan--nilai-nilai--sumber daya, makin besar kemungkinan organisasi yang bersangkutan (dalam hal ini organisasi sekolah dalam setting inklusif) mengelola sumber-sumber daya secara efektif, guna menyesuaikan diri dengan faktor-faktor keberhasilan utama (nilai-nilai) yang ditetapkan oleh lingkungannya.



Congruence lingkungan-nilai-nilai-sumber daya  
(Diadopsi dari Thompson: 2003)

Menurut Stephen P Robbins (1990) perubahan organisasi sekolah dapat dilakukan dengan cara mengelola perubahan pada dimensi (1) orang atau perilaku individu, (2) tugas-tugas. (3) struktur organisasi, (4) teknologi layanan, seperti di ilustrasikan pada gambar berikut ini :



Model dimensi perubahan manajemen sekolah  
(Diadopsi dari : Stephen P Robbins:1990)

Merujuk pada model skema, proses perubahan dari Anderson & Anderson (2001) dan dimensi perubahan dari Stephen P Robbins (1990), serta strategi pengelolaan perubahana organisasi dari Thompson (2003), pengelolaan perubahana organisasi sekolah secara sitemik dan berkelanjutan dapat digambarkan sebagai berikut :



Pengelolaan proses perubahan organisasi sekolah

(Adaptasi dari Anderson & Anderson: 2001, Stephen P Robbins:1990, Thompson: 2001)

Pengelolaan proses perubahan diasumsikan terjadi secara bertahap (upstream change - midstream change - downstream change) pada dimensi-dimensi perubahan (struktur, tugas, teknologi, perilaku) dengan memperhatikan keseusaian serta kecocokan antara lingkungan nilai-nilai-sumber daya, maka kepemimpinan yang dalam hal ini kepala sekolah sebagai agen perubahan sangat penting peranannya untuk mewujudkan perubahan sebagaimana diharapkan dalam upaya mencapai tujuan sekolah, melalui implementasi kepemimpinan kepala sekolah sebagai :

- a. Penentu arah, menentukan mau kemana sekolah ini dijalankan. Bentuk riilnya ada dalam rencana strategis sekolah.
- b. Juru bicara organisasi, menjadi juru bicara sekolah secara langsung manakala berinteraksi dengan stakeholder, sebagai komunikator yang efektif, menginformasikan dengan jelas dan gamblang mengenai berbagai program sekolah kepada personil sekolah



- c. Mediator. menjadi perantara untuk mencapai tujuan pendidikan menjadi lebih operasional dan perantara dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh personil sekolah.
- d. Sebagai Integrator, menyatukan berbagai usaha dan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan bersama (tujuan sekolah).

Pengelolaan perubahan organisasi sekolah dapat dilakukan atau dipengaruhi oleh dinamika: 1) kepemimpinan kepala sekolah; (2) kerja sama personil sekolah; 3) Good Governance; 4) Artifact; dan pemahaman terhadap peraturan, baik peraturan pada level mikro, meso, maupun makro.

### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan pucuk pimpinan di suatu sekolah, berdasarkan peran dan tanggungjawabnya kepala sekolah berkewajiban untuk mengarahkan, membina, dan membimbing personil sekolah agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Untuk itu, implementasi kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian tujuan sekolah. Menurut Oteng Sutisna (1987:301) melihat dimana kepemimpinan merupakan fungsi ;(1) pemimpin, (2) pengikut, dan (3) paham akan situasi. Tiga poin inilah yang paling utama yang akan membedakan antara perilaku kepemimpinan di lembaga pendidikan dengan kepemimpinan di organisasi. lainnya. Kepemimpinan di sekolah akan sangat dipengaruhi oleh konteks pendidikan sebagai bagian dari karakteristik organisasi sekolah.

Robert G. Owens (1991:159) memandang dalam perspektif baru mengenai kepemimpinan di sekolah. Ia mengungkapkan kepemimpinan telah berpindah dari kompetensi kepemimpinan di sekolah kepada kesempurnaan di sekolah (excellent school). Dari berbagai penelitian yang dianalisisnya. Owens mengungkapkan bahwa sudah semakin jelas untuk mewujudkan sekolah yang sempurna, Ada dua hal dalam kepemimpinan yang harus diperhatikan

kan, *pertama*; pemimpin sekolah tidak hanya memperhatikan tradisi yang dimiliki sejak lama, tetapi mereka (pemimpin sekolah) harus mulai membangun tuntutan tradisi baru yang lebih tinggi. *Kedua*; pemimpin sekolah harus mampu membangun budaya sekolah, di mana personil sekolah memiliki keyakinan yang kuat, mampu mengidentifikasi secara pribadi, dan mereka mau menyerahkan loyalitas mereka untuk kepentingan kemajuan dan mutu sekolah.

Untuk pengembangan lingkungan inklusif di sekolah, kepala sekolah memiliki peranan yang amat besar. Pengembangan lingkungan inklusif akan memerlukan berbagai kebijakan dan keteladanan kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya. Pengembangan lingkungan inklusif ini akan mengarah pada pemberdayaan sumber daya internal dan eksternal sekolah, seperti guru, fasilitas, siswa, orang tua, masyarakat sekitar, dan lain sebagainya. Pada intinya kepala sekolah berkewajiban untuk mempengaruhi berbagai sumber daya tersebut untuk dapat mendukung pengembangan lingkungan secara inklusif. Dalam kondisi ini kepala sekolah harus menjadi figure terdepan dalam memberikan contoh keramahan proses pembelajaran.

## **2. Kerja sama Personil Sekolah**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Karenanya asumsi bahwa kekuatan organisasi berada pada personilnya, bahkan menjadi tujuan organisasi sekolah. Namun demikian, "bukan keberadaan" personil di organisasi yang menjadi keunggulan SDM, tetapi sejauhmana organisasi dapat memberdayakan SDM yang ada melalui kerja sama tim. SDM yang tidak terorganisir akan menjadikan suatu kekuatan bagi organisasi sekolah, melainkan menjadi beban. Oleh karena itu organisasi harus memberikan kesejahteraan kepada personilnya, menekankan produktifitas melalui kerja sama antar SDM. Muhammad Abdul Jawad (2004:317) mengemukakan bahwa "banyak lembaga yang menyadari apabila mereka ingin berubah menjadi suatu bentuk lembaga yang hidup dan saling berinteraksi, maka mereka harus mengubah dari

sistem alat yang biasanya bergantung kepadanya-kepada sistem manusia yang berdiri atas kerja sama, saling memahami dan bekerja dengan semangat kelompok yang satu."

Perubahan sekolah dapat terjadi manakala ada kesepakatan diantara kelompok-kelompok yang ada di dalam organisasi untuk melakukan langkah bersama mencapai tujuan bersama. Kesepakatan gerak inilah yang menjadi supaya mediasi kepemimpinan organisasi yang berfungsi sebagai mediator. Karenanya kerja sama kelompok harus diupayakan dan terbentuk secara solid. sehingga perubahan organisasi yang dimaksud memungkinkan terealisasi serta adaptif terhadap berbagai tuntutan perubahan lingkungan strategisnya.

### **3. Good Governance**

Analisis sistem terhadap penyelenggaraan sekolah .saat ini menunjukkan peningkatan mutu manajemen sekolah masih harus ditingkatkan secara lebih cerdas, bertahap, dan berke-lanjutan guna mewujudkan tanggungjawab terhadap masyarakat sebagai pelanggan pendidikan, khususnya peserta didik dan orang tua.

Berbagai kelemahan yang dimiliki oleh penyelenggara pendidikan baik pada level mikro, meso maupun makro menunjukkan bahwa penyelenggaraan sekolah saat ini harus dikelola secara lebih baik, dan profesional dari kondisi sebelumnya. Indikator penyelenggaraan sekolah yang baik ini dapat dilihat dari kriteria yang dikeluarkan oleh UNDP mengenai karakteristik good governance.

Istilah good governance pada awalnya dikenal dalam organisasi pemerintahan yang muncul sekitar awal dekade 90-an. ESCAP (Soeharyo & Effendi, 2001) mengartikan governance sebagai proses pengambilan keputusan dan proses diimplementasikan atau tidaknya keputusan. Osborne dan Gaebler (1992:24) mendefinisikan dan menunjuk kepada proses dimana kita sanggup memecahkan masalah secara bersama dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan Good

governance adalah penyelenggaraan organisasi secara bersama untuk memenuhi kebutuhan yang telah disepakati bersama secara lebih profesional.

Good governance tidak hanya dalam wacana dan implementasi pada tingkat nasional, tetapi juga merupakan wacana internasional. UNDP (Soeharyo & Effendi, 2001) membuat tujuh karakteristik Good governance, yaitu:

1. Partisipasi, bahwa setiap warga negara baik 'langsung maupun melalui perwakilan, mempunyai suara dalam pembuatan keputusan dalam pemerintahan.
2. Aturan hukum (rule of law), kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama untuk hak asasi manusia.
3. Transparansi, yang dibangun atas dasar kebersamaan arus informasi; informasi dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan serta dapat dipahami dan dimonitor.
4. Ketanggapan (responsiveness), yang berarti bahwa lembaga dengan segala prosedurnya harus berupaya untuk melayani setiap stakeholder dengan baik dan aspiratif.
5. Orientasi pada konsensus. Governance yang baik menjadi perantara kepentingan-kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas.
6. Kesetaraan (equity). Semua warganegara mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan atau mempertahankan kesejahteraannya.
7. Efektifitas dan efisiensi, penggunaan sumber-sumber secara berhasil guna dan berdayaguna.

Keterlibatan berbagai pihak dalam menyelenggaran sekolah merupakan hal penting yang dipayungi oleh UUSPN No. 20 tahun 2003

tentang sistem pendidikan nasional yang mengungkapkan tentang keterlibatan unsur pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan..”

Model penyelenggaraan sekolah saat ini dikenal dengan istilah MBS. Secara hukum MBS dipayungi oleh UUSPN No. 20 tahun 2003. MBS adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepala sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, propinsi, Kabupaten dan Kota

Berkaitan dengan hal ini Nanang Fattah (2000) mengartikan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai wujud dari "reformasi pendidikan" yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya. Sedangkan Udin S. Sa'ud (2000) menyebutkan sebagai sistem yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan.

Perubahan organisasi sekolah akan dipengaruhi oleh tata pamong sekolah tersebut sebagai suatu sistem manajemen sekolah. Karenanya pelaksanaan prinsip-prinsip tata pamong diyakini akan meningkatkan efektifitas perubahan sekolah.

#### **4. Lingkungan fisik**

Lingkungan fisik merupakan salah satu unsur pendukung dan unsur yang menjadi perubahan. Lingkungan fisik adalah segala sesuatu yang nampak berupa fisik seperti bangunan sekolah, ruang kelas, ruang kantor dan lain sebagainya. Lingkungan sekolah merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah sekolah karena berhubungan dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya. Dalam

pandangan pendidikan inklusif penataan lingkungan fisik mendapat perhatian karena merupakan bagian dari penciptaan lingkungan belajar yang harus dapat dirasakan kepentingan dan kenyamanannya bagi semua siswa.

### **5. Pemahaman terhadap peraturan**

UU SPN No. 20 tahun 2003 sebagai payung hukum dalam tata kelola pendidikan adalah sumber rujukan peraturan pada skala makro yang harus dipahami oleh seluruh warga sekolah di mana pengejawatahannya dalam skala meso pada model proses penyelenggaraan sekolah saat ini dikenal dengan istilah MBS.

MBS sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepala sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, propinsi, Kabupaten dan Kota. Pemahaman terhadap peraturan ini mempengaruhi perubahan budaya manajernen sekolah khususnya dalam seluruh layanan proses pembelajaran.

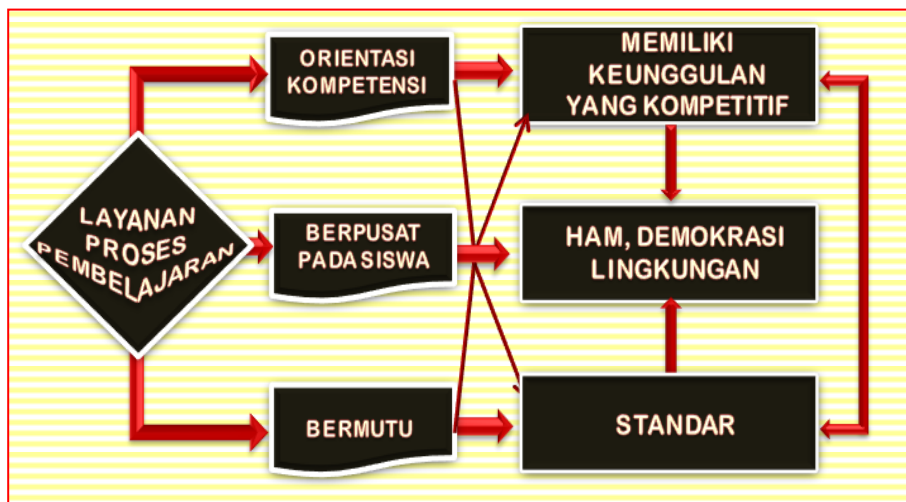
Layanan pembelajaran menjadi lebih terbuka dalam hal kesesuaian dengan konteks kehidupan sehari-hari (konteks pribadi, sosial dan kultural) terutama mengacu pada keberagaman potensi, kompetensi dan kebutuhan siswa baik pada proses pengajaran (teaching) maupun pada proses pembelajaran (learning), yang diinteraksikan secara fungsional dalam proses belajar mengajar, sehingga hasil belajar menunjukkan keunggulan kompetitif dalam bentuk tampilan kompetensi.

Interaksi kegiatan pembelajaran dan pengajaran dalam proses belajar mengajar menempatkan kurikulum sebagai salah satu instrumen input yang sangat penting karena memberikan peluang seluruh warga sekolah untuk menciptakan proses pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa sesuai dengan kebutuhannya yang elengan, memperhatikan hak asasi manusia, demokratisasi, dan

lingkungan hidup.

Untuk itu pemahaman Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 22, 23, 24 yang berkenaan dengan operasional pelaksanaan standar pendidikan tidak dapat dipungkiri, sebab perubahan manajemen yang diharapkan khususnya pada skala mikro dalam pemberian layanan pembelajaran harus pula memperhatikan standar baik yang bersifat absolut maupun yang bersifat relatif

Standar yang bersifat absolut merupakan standar nasional (Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005) sedangkan standar yang bersifat relatif berupa kriteria-kriteria keterlaksanaan, ketercapaian dan ketuntasan tujuan pembelajaran yang disepakati. Peluang seperti diuraikan disitu merupakan diversifikasi kurikulum dalam desain Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (sosialisasi KTSP Propinsi Jawa Barat) dimana secara visual dapat digambarkan sbb :



Layanan proses pembelajaran  
(diadopsi dari bahan sosialisasi KTSP Propinsi Jawa Barat).

Pemahaman seluruh warga sekolah terhadap peraturan baik pada sekala makro, meso, maupun mikro mempengaruhi terwujudnya perubahan organisasi sekolah yang kondusif untuk perwujudan sekolah yang memiliki mutu akademik dan non akademik.

## **C. Manajemen Mutu**

### **1. Konsep Manajemen**

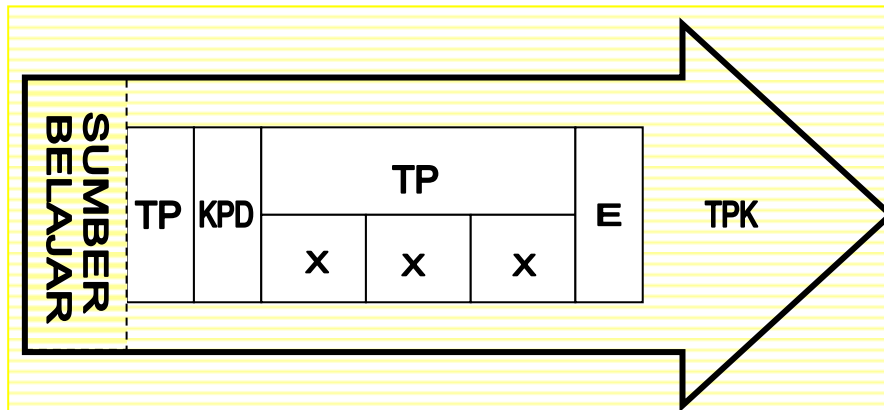
Manajemen memiliki pemaknaan dan pendefinisian yang beragam sesuai dengan sudut pandang dari sisi mana orang mendefinisikan. Dalam klasifikasi-sinya manajemen sering digolongkan sebagai ilmu dan seni. Manajemen ilmu dilihat dari sisi kriteria dan metode keilmuan. Manajemen sebagai seni dilihat dari sisi pencapaian tujuan. Namun pada hakikatnya manajemen terfokus pada pencapaian suatu tujuan, oleh karenanya implementasinya adalah yang memungkinkan lahirnya suatu seni. (Herujito, 2001). Koontz, O'Donnel dan Weihrich (1984:6) lebih tegas mengemukakan bahwa seni yang produktif selalu didasarkan pada pemahaman akan ilmu yang mendasarinya. Artinya pandangan manajemen dari sudut ilmu dan seni merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu implementasi manajemen.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen secara beragam. Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (1971:4) mengungkapkan manajemen sebagai: *management is the process by which individual and group effort is coordinated toward group goals*. Definisi tersebut melihat manajemen sebagai suatu proses di mana usaha individu dan kelompok dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi tersebut melihat manajemen sebagai suatu proses yang jelas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta melaksanakan sasaran/tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya dan sumber-sumber lainnya. Sejalan



dengan pernyataan tersebut Yayat M Herujito (2001;2) mendefinisikan "manajemen sebagai pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja". Sementara Engkoswara, (2001:76-78) mengungkapkan lebih fokus bahwa penataan atau pengelolaan suatu lembaga pendidikan secara mikro merupakan manajemen proses pendidikan yang menggambarkan terkaitan yang utuh antara tujuan pendidikan (TP), keadaan peserta didik (KPD), proses pendidikan (PP), dan evaluasi pendidikan (E) yang bersumber dari kurikulum untuk mencapai tujuan pendidikan kelembagaan (TPK) disertai dengan berbagai faktor (X) yang berpengaruh baik sebagai pendukung yang memberikan penguatan maupun pengganggu yang melemahkan dalam kondisi dinamis akibat interaksi fungsi utama dari perilaku manusia dalam berorganisasi, seperti yang diilustrasikan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.13 Paradigma manajemen pendidikan secara mikro

Dari konteks pemahaman ini maka pemaknaan manajemen khususnya manajemen sekolah sebagai suatu proses dalam skala mikro yang dilakukan kepala sekolah sebagai manajer dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini tujuan pendidikan

kelembagan yang dilakukan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, dan pengendalian berbagai kegiatan.

## 2. Fungsi Manajemen

Manajemen sebagai suatu proses akan terkait dengan 'berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Berbagai kegiatan ini merupakan fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh manajer dalam mencapai tujuan. Fungsi itu dimaksud sebagai kegiatan-kegiatan yang meliputi berbagai jenis pekerjaan yang dapat digolongkan kepada suatu kelompok sehingga membentuk suatu kesatuan administratif. (Herujito, 2001).

Pada intinya beberapa ahli melihat berbagai kegiatan yang diwadahi melalui fungsi manajemen merupakan hal yang sama, namun demikian kegiatan-kegiatan yang terkandung dalam fungsi-fungsi tersebut ada yang diuraikan secara lebih rinci dan ada yang dikategorikan menjadi lebih sederhana. Seperti halnya Louis A. Allen mengemukakan empat fungsi manajemen, yaitu: Leading, Planning, Organizing, Controlling. Sedangkan Koontz, O'Donnel dan Weihrich menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu: Planning Organizing, Staffing, Directing and Leading, Controlling. Sementara John F. Tahelele (1975:36) secara lebih sederhana menyebutkan tiga fungsi manajemen, yaitu: Perencanaan (Planning), Pelaksanaan (Execution), dan Penilaian (Evaluation).

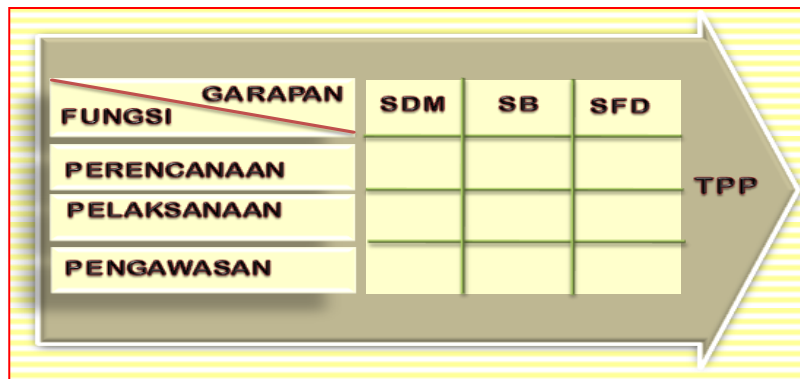
Dalam konteks manajemen sekolah lebih lanjut Engkoswara (1999:26) mengemukakan bahwa fungsi manajemen pendidikan meliputi; perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Ketiga fungsi ini menyangkut tiga bidang garapan yaitu

- a. Sumber daya manusia (SDM), Meliputi: Peserta didik, tenaga kependidikan dan masyarakat pemakai jasa pendidikan.
- b. Sumber belajar (SB), berupa salad rencana kegiata yang akan dipergunakan sebagai media, diantaranya kurikulum.

- c. Sumber fasilitas dan dana (SFD), Sebagai faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan sesuai yang diharapkan.

Fungsi dan garapan pendidikan merupakan perilaku berorganisasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan secara produktif (TP) baik untuk kepentingan perorangan maupun kelembagaan.

Engkoswara (1999) mengilustrasikan ruang lingkup (wilayah kerja). Administrasi Pendidikan secara skematik seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut :



Ruang Lingkup ( Wilayah kerja ) Administrasi pendidikan  
(diadopsi dari Engkoswara:2001)

Keterangan :

**SDM** : Sumber Daya Manusia.

**SB** : Sumber Belajar.

**SFD** : Sumber Fasilitas dan Dana

**TPP** : Tujuan Pendidikan Produktif

Dari fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat dijadikan rujukan untuk melihat proses manajemen pendidikan pada layanan pendidikan anak berkebutuhan khusus (ABK).

Ada empat hal penting untuk melihat masalah manajemen dari sisi proses, yaitu: perencanaan yang dilakukan, pelaksanaan atau implementasi dan, evaluasi pada kegiatan yang dilakukan. dan pengendalian.

#### **D. Manajemen mutu sekolah**

Salah satu tantangan penting yang dihadapi dalam pendidikan adalah bagaimana mengelola sebuah mutu. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda dan meningkatkan mutu merupakan tugas utama. Mutu sering dipandang sebagai kondisi yang bersifat relative dan absolute. Dikatakan relatif karena mutu akan terkait dengan persepsi setiap individu terhadap produk atau jasa yang diterima. Pandangan relatif menunjukkan bahwa perasaan dan respon setiap individu terhadap mutu memiliki variasi yang dipengaruhi oleh banyak variabel internal dan eksternal. Mutu dikatakan absolut dipandang dari sisi konsep. Secara konseptual merupakan suatu barang atau jasa dikatakan bermutu apabila terdapat kesesuaian dengan konsep yang dirnaksud. Perpaduan antara mutu relatif dan mutu absolute, inilah yang menjadi pengembangan untuk layanan pendidikan yang bermutu.

Sallis (1993) mendefinisikan mutu dalam dua perspektif, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu absolut merupakan mutu dalam arti yang tidak bisa ditawar-tawar lagi atau bersifat mutlak. Absolut juga dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang ditentukan secara sepihak, yakni oleh produsen (jasa atau barang). Dalam pandangan absolut, mutu diartikan sebagai ukuran yang terbaik menurut pertimbangan produsen dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Sedangkan mutu relatif diartikan sebagai mutu yang ditetapkan oleh selera konsumen. Dengan demikian, suatu barang atau jasa dapat disebut bermutu oleh seorang konsumen. tetapi belum tentu dikatakan bermutu oleh konsumen yang lainnya.

Dua pandangan mengenai mutu di atas mengimplikasikan bahwa barang atau jasa yang diproduksi harus selalu mengutamakan kesesuaian antara kebermutuan dalam perspektif absolut dan relative.

Pada hakikatnya mutu absolut merupakan kondisi atau spesifikasi yang ditetapkan manajemen (organisasi) untuk memenuhi kepuasan pelanggan, sehingga organisasi memiliki arah dan gambaran mengenai apa yang harus dilakukan manakala memproduksi suatu barang atau jasa.

Mutu pendidikan atau mutu sekolah bersifat menyeluruh menyangkut semua komponen pelaksanaan dan kegiatan layanan pembelajaran di sekolah, Engkoswara (1987) memandang bahwa masalah mutu pendidikan berkaitan dengan konteks, kriteria keberhasilan pendidikan, yaitu :

- a. Produktifitas pendidikan, yang dapat dipahami pada prestasi dan hasil. Prestasi dapat dilihat pada :
  1. Masukan yang merata.
  2. Keluaran yang banyak dan bermutu ringgi ,
  3. Ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat
  4. Pendapatan tamatan atau keluaran yang memadai.
- b. Proses pendidikan dapat dilihat pada :
  1. Kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi.
  2. Semangat bekerja yang besar.
  3. Kepercayaan berbagai pihak
  4. Pembiayaan, waktu dan tenaga sekecil mungkin tetapi hasil yang besar mendekati rasio satu.

Combs (1968:106) menyebutkan ada dua cara mema-hami mutu pendidikan yaitu :

**a. Pemahaman terhadap Internal sistem pendidikan**

Hasil belajar peserta didik (student performance or chievement) sebagai basil kegiatan belajar yang bermakna (meaningful learning) yang menekankan pada proses pendidikan (learning process)

**b. Pemahaman terhadap Eksternal sistem pendidikan**

Kesesuaian (fitness and relevance) antara lulusan pendidi-kan

dengan kebutuhan masyarakat yang menekankan pada isi pendidikan (learning content). Mochtar Buchori (Suara pembaharuan; 2001) menyebutkan mutu pendidikan harus mengacu pada life oriented atau berorientasi bagi kemanusiaan dan kehidupan. Orientasi pendidikan akan kehidupan (life oriented) dapat diaktualisasikan dalam program belajar dan mengajar di dalam kelas yang lebih menitik beratkan kepada kebutuhan masyarakat dan kebutuhan kehidupan. Dengan belajar berorientasi akan arti kehidupan, siswa dibimbing untuk bisa mengenal serta berinteraksi terhadap kebutuhan lingkungannya baik di tingkat lokal, daerah, regional maupun internasional.

Pendidikan yang berorientasi pada program belajar dan mengukur sejauh mana pencapaian kurikulum telah diserap para siswa (discipline oriented) hanya akan membuat pendidikan tidak hidup tetapi konstan serta setatis, akibatnya pengetahuan yang diperoleh dari sekolah sebiggung besar tidak "berguna" bagi peserta didik. Sementara pengembangan pola pikir pun tidak terbentuk secara utuh. Peserta didik hanya dijejali dengan informasi tanpa diberi kesempatan untuk mengembangkan wawasan sendiri, paciahal, ilmu dan pengetahuan tersebut berkembangan terus dan kebutuhan serta dinamika masyarakat setiap tahun berubah-ubah seiring perubahan zaman. Jadi, idealnya antara discipline oriented dan life oriented ini harus paralel atau sejajar.

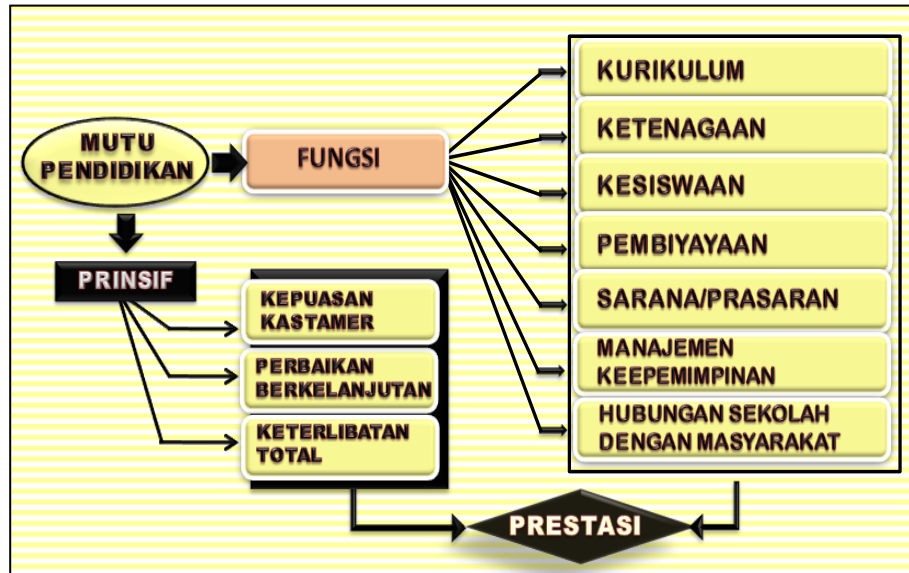
Anna S Suparno (Suara pembaharuan: 16 Oktober 2001) memandang, Pendidikan yang bermutu adalah yang dapat melayani dan membantu peserta didik mengembangkannya sikap dewasa, jujur, terbuka, dan toleran. Jadi tidak cukup fungsi sekolah seakan-akan hanya menawarkan pelayanan untuk memperoleh ijazah, tetapi pembentukan anak menjadi manusia seutuhnya harus menjadi tujuannya.

Mutu layanan pendidikan dapat dikategorikan berdasarkan pandangan sistem, yaitu kategori output, proses, input dan konteks.

Berdasarkan pandangan ini maka inti dari kebermutuan sekolah kategorinya dapat disederhana-kan yaitu mutu hasil, proses, dan mutu aspek pendukung proses. Mutu hasil adalah kebermutuan basil pendidikan yang dirasakan utamanya oleh siswa sebagai wujud nyata dari proses pembelajaran. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa mutu basil akan ada apabila sebelumnya telah terjadi proses pembelajaran.

Mutu proses adalah kebermutuan yang dilihat dari sejauhmana peserta didik merasa nyaman dengan layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Sedangkan mutu input adalah mutu yang nampak dari berbagai masukan untuk terjadinya proses pembelajaran, meliputi: mutu guru, mutu kurikulum, mutu fasilitas, mutu siswa, dan berbagai hal lain yang berkontribusi terhadap proses pembelajaran.

Perasaan nyaman, menyenangkan, kebermanaan yang dirasakan peserta didik sebagai customer (nelanggan) merupakan kepuasan yang harus diperbahuari atau diperbaiki secara berkelanjutan dengan melibatkan semua potensi sumber daya secara menyeluruh (total) dari fangsi; kurikulum, ketenagaan, sarana-prasarana, pembiayaan, aktivitas siswa, manajemen dan kepemimpinan, hubungan sekolah dan masyarakat sehingga pada gilirannya prestasi peserta didik dapat tercapai, gambaran mutu dapat dilihat sebagai berikut:



Substansi Mutu Pendidikan  
(diadaptasi dari Combs 1968 dan Engkoswara 2000)

Dilain pihak Umaedi (2000 : 4 - 6) secara rinci menjelaskan bahwa mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang di tentukan, dalam kontek pendidikan, mutu mencakup

#### a. Input pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsung proses. sesuatu yang dimaksud adalah sumber daya dan perangkat lunak serta harapanharapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses.

1). Input sumber daya meliputi :

- a) sumber daya manusia (kepala sekolah, guru konselor karyawan,



peserta didik) dan

- b) sumber daya selebihnya (peralatan perlengkapan, uang, bahan, dsb)
- 2). Input perangkat meliputi: setuktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undang, deskripsi tugas, rencana program dsb,
- 3). Input harapan-harapan berupa visi, misi.

Input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik dengan kata lain, input merupakan prasyarat bagi berlangsungnya proses oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat di ukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi input tersebut.

Guru sebagai input sumber daya manusia yang sangat penting oleh karena itu untuk meningkatkan mutu pendidikan diperlukan guru yang mempunyai kualifikasi pendidikan yang proposional dan kemampuan yang Optimal, padahal kemampuan guru dalam melaksanakan tugas fungsionalnya sangat beragam. Guna mengatasi realitas tersebut berbagai upaya dilakukan baik secara internal oleh guru yang bersangkutan atau melalui upaya pengembangan.

#### **b. Proses pendidikan**

Proses pendidikan merupakan berubahnya menjadi sesuatu menjadi suatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, dalam pendidikan bersekala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah :

1. proses pengambilan keputusan,
2. proses pengelolaan kelembagaan,
3. proses pengelolaan program,
4. proses belajar mengajar
5. proses monitoring dan evaluasi,

catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan

tertinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang nikmat (*enjoyable learning*). mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya akan tetapi pengetahuan tersebut yang telah terjadi muatan nurani peserta didik, dihayati diamalkan dalam kehidupan sehari-hari yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya)

Kualitas proses pendidikan dapat diukur dari hasil (produk) kegiatan belajar mengajar dimana didalamnya terdapat interaksi guru dan peserta didik, oleh karena itu komponen guru menempati fungsi sentral dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

### **c. Output pendidikan**

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah yang dipandang sebagai prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah, kinerja sekolah dapat diukur dari: 1) kualitasnya, 2) efektivitasnya, 3) produktivitas, 4) efisiensinya, 5) inovasinya, 6) kualitas kehidupan kerjanya. 7) moral kerjanya

Khusus berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas / bermutu tinggi. Maka prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) hasil tes kemampuan akademi. berupa nilai ulangan umum, ujian nasional, ujian masuk perguruan tinggi; dan (2) prestasi di bidang lain seperti prestasi olah raga, kesenian, keterampilan, dan mengarang. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang berhubungan (*process*) seperti

misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

### **E. Manajemen Perubahan Organisasi dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah**

Pandangan lain mengenai mutu membedakan mutu input (masukan) ini menjadi: (1) mutu raw input , yaitu mutu peserta didik, (2) mutu instrumental input , yaitu mutu perlengkapan sarana perabot, bahan ajar dan media pendidikan, biaya, kurikulum, pengelolaan (3) mutu environmental input : yaitu mutu masukan lingkungan pendidikan termasuk lingkungan alam ( Demografi, Geografi dan SDA ), lingkungan sosial (Budaya, Ekonomi, Politik, Hankam)

Semua input tersebut sangat menentukan keberhasilan pendidikan berupa output dan outcome. manakala dalam proses pembelajaran difungsikan dan diperankan dalam bentuk layanan pembelajaran yang bermutu yaitu: (1) berpusat pada keberagaman latar belakang dan kemampuan siswa yang sesuai dengan kebutuhannya dengan memperhatikan hak asasi manusia. Demokratisasi, dan lingkungan hidup atau dikenal dengan pendidikan inklusif (2) mempunyai standar baik relative maupun absolute, (3) berorientasi kompetensi yang akan menjadi keunggulan kompetitif, yang saling terkait secara sinergis dalam perangkat-perangkat dan metode pembelajaran (hand out sosialisasi KTSP, 2006). Dengan kata lain layanan pembelajarannya harus bermutu sehingga menciptakan gairah belajar.

Pembelajaran di kelas tidak monoton, tidak terlalu abstrak, dan jauh dari dunia nyata yang dialami kehidupan sehari-hari peserta didik. Tetapi pembelajar;an menjadi kaya makna (meaningful learning), menyenangkan (joyfull learning), aktif kreatif, bahkan inovatif, sesuai dengan kondisi dan situasi baik siswa (potensi dan kebutuhannya), lingkungan sebagai sumber dan media pembelajaran melalui pendekatan contextual teaching and learning (CTL), pembelajaran yang

demikian disebut pula pembelajaran ramah (UNESCO; 2006).

Mutu output dapat didefinisikan sebagai hasil belajar yang dicapai siswa dalam kurun waktu tertentu yang meliputi aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan. Aspek pengetahuan berkaitan dengan prestasi akademik dalam bidang studi. Aspek sikap merupakan ukuran-ukuran kemajuan sikap siswa selama belajar sedangkan aspek keterampilan merupakan ukuran-ukuran unjuk perbuatan siswa sebagai hasil belajar.

Guru dalam proses pembelajaran (Instrumental input) dituntut mampu menciptakan kondisi pembelajaran ramah (wellcoming learning) dan bermutu (quality learning), guru yang demikian disebut pula guru ramah (wellcoming teaching), guru ramah harus mampu menggali potensi yang ada dalam diri peserta didik (student centre) melalui pengetahuan yang dimiliki oleh peserta didik tersebut, sehingga terjadi proses membangun pola pikir (mengkontruksi\ yang bertitik tolak dari dasar-dasar pengetahuan yang telah dimiliki peserta didik. Dalam model ini belajar tidak berangkat dari "nol". melainkan berdasarkan pola-pola atau pengetahuan yang dimiliki peserta didik menjadi sekumpulan kemampuan (competence) dalam situasi yang didukung dinamika lingkungan kondusif atau lingkungan ramah. (Perangkat Pembelajaran Inklusif -UNESCO; 2006)

Lingkungan yang dinamis atau selalu berubah akan menjadi lingkungan yang ramah apabila dikelola dengan pendekatan manajemen mutu total (Total Quality Management) dalam sekolah ramah (wellcoming school), sekolah yang memberikan kemudahan kepada peserta didik untuk meningkatkan kapasitas kompetensirwa yang khas, bertingkat dan beragam untuk mengembangkan keunggulan kompetitif secara optimal

Manajemen Mutu Total (TQM) merupakan suatu metodologi yang dapat membantu para professional pendidikan mengatasi

lingkungan yang terus berubah (N. Syaodih. Dkk; 2003). TQM dapat diartikan sebagai alat untuk membentuk ikatan antar sekolah dengan dunia bisnis dan pemerintah, ikatan tersebut akan memungkinkan professional pendidikan di sekolah dilengkapi dengan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam pengembangan mutu.

Lebih lanjut N. Syaodih. Dkk (2003; 14) menjelaskan bahwa dengan TQM akan lebih mudah mengelola perubahan, membentuk fokus perubahan, membentuk infrastruktur yang lebih flexible, sensitive terhadap kompleksitas dinamika perubahan, cepat merespon tuntutan masyarakat, membantu pendidikan mengatasi hambatan-hambatan biaya dan waktu.

KTSP dalam kerangka total quality management (TQM) mengelola perubahan sekolah dimulai dengan melakukan perubahan pada dimensi perilaku, tugas, struktur dan teknologi (Stephen P Robbins:1990) dengan cara mengadopsi pembagian tugas dalam pelaksanaan layanan mutu pada tingkat komite sekolah, kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan masyarakat secara bertahap (Anderson & Anderson, 2001:165) dalam suatu proses yang utuh mengacu pada standar isi (SI) (PP NO 19 tentang Standar Nasional Pendidikan). yang terdiri dari tiga kondisi, yaitu:

- a. upstream change (penyusunan dasar-dasar untuk kesuksesan), tahapan penyusunan visi, misi, dan tujuan tingkat satuan pendidikan
- b. midstream change (rancangan); tahapan merancang struktur, muatan kurikulum, dan sistem penilaian tingkat satuan pendidikan, serta jadwal, atau kalender pendidikan. silabus dan rencana program pembelajaran.
- c. Down stream change (implementasi); tahapan pelaksanaan kegiatan pembelajaran sesuai dengan silabus dan rencana program pembelajaran.

Silabus dan rencana program pembelajaran (KTSP) disusun berdasarkan keberagaman latar belakang dan kemampuan siswa serta

mengacu pada Standar Isi (SI) yaitu Standar Kompetensi/Kompetensi Dasar (SK/KD).

Keberagaman latar belakang dan kemampuan siswa dapat diketahui melalui *assessment* yang menggambarkan perilaku siswa berupa sikap, persepsi dan kompetensi, perilaku hasil *assessment* ini yang dijadikan *baseline*, sedangkan standar isi yang terdiri dari standar kompetensi dan kompetensi dasar mendeskripsikan rentang materi, tingkatan kompetensi dan kegiatan pembelajaran (PP NO 19 tentang Standar Nasional Pendidikan).

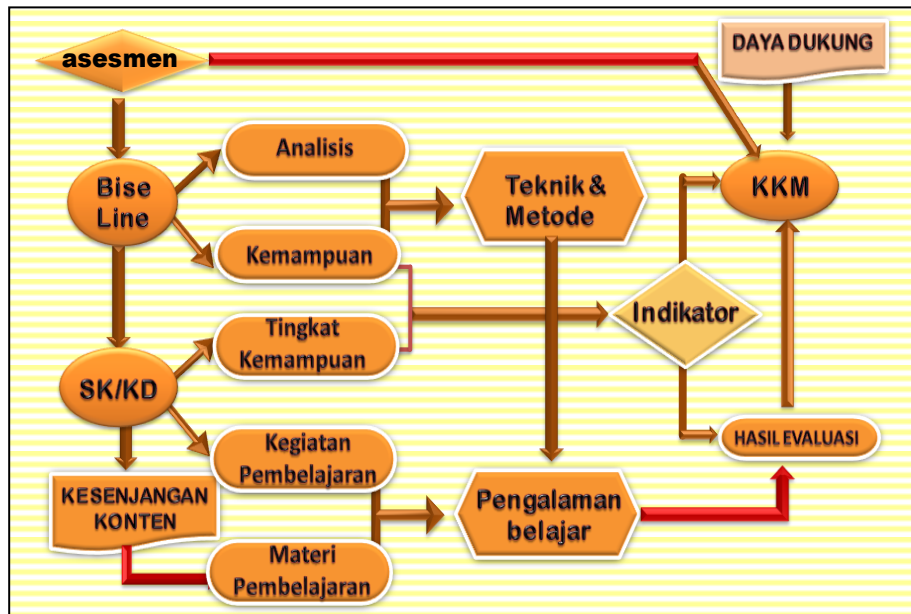
Melalui analisis kesesuaian dan kecocokan (*congruence*) serta membandingkan hasil *assessment* yaitu *baseline* siswa dengan Standar kompetensi dan kompetensi dasar (SK/KD) disusun indikator pembelajaran berdasarkan tingkatan kompetensi (dari analisis SK/KD) dan kompetensi siswa hasil *assessment*,

Sedangkan kegiatan pembelajaran dirumuskan melalui pendekatan-pendekatan pembelajaran yang sesuai kebutuhan siswa (persepsi, sikap dan kompetensi), sehingga proses layanan pembelajaran memberikan pengalaman belajar bermakna, menyenangkan atau dengan kata lain pembelajaran ramah.

Atas dasar indikator yang telah disusun dilakukan evaluasi hasil pembelajaran, apakah hasil evaluasi pembelajaran memenuhi Standar Isi (SK/KD yang bersifat absolut) dan Standar Ketuntasan Minimal (KKM)

KKM merupakan standar yang bersifat relatif sebab dalam proses merumuskannya dikomunikasikan dengan siswa atau orang tua siswa dan didasarkan pada : (1) tingkat kerumitan/kesulitan indikator, (2) hasil *assessment* dan evaluasi hasil belajar siswa atau intake siswa, dan (3) daya dukung lingkungan.

Tahapan dan dimensi perubahan layanan pembelajaran sebagaimana uraian di atas dapat divisualisasikan berikut :



Gambar . Differentiation KTSP berpusat pada kebutuhan siswa (diadopsi dari bahan sosialisasi KTSP Propinsi Jawa Barat).

Alur penyusunan silabus dan rencana program pembelajaran (RPP) di atas menunjukkan fleksibilitas KTSP atau Differentiation KTSP yang berpusat pada kebutuhan siswa yang mempunyai keberagaman latar belakang dan kemampuan sehingga layanan pendidikan memberikan kenyamanan kepada semua peserta didik, baik secara fisik, psikis, maupun social, Konsekuensi nya semua peserta didik tanpa memandang kondisi yang dimilikinya dilayani secara sama dan sesuai dengan karakteristiknya masing-masing, pada gilirannya potensi kompetensi peserta didik dapat meningkat dengan optimal, sehingga dapat dikatakan layanan pembelajaran yang bermutu

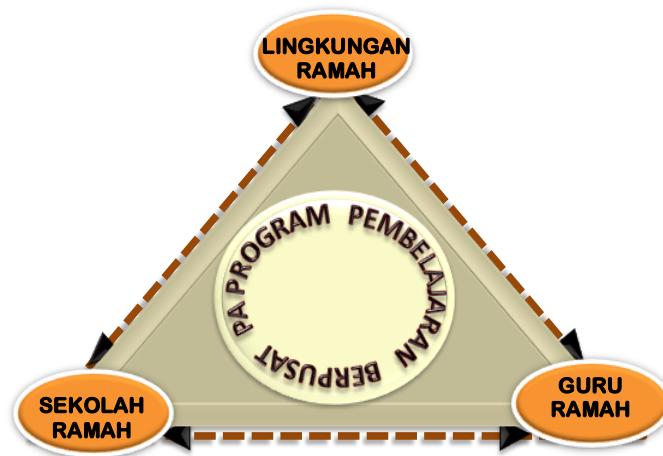
Pengelolaan perubahan menggunakan metodologi manajemen

mutu total (TQM) memungkinkan sekolah mampu mengelola mutu (School Quality Managemen) melalui fleksibilitas atau Differentiation KTSP sehingga mendorong sekolah untuk lebih berdaya memobilisasi sumber-sumber yang ada untuk kepentingan mutu sekolah yang berpusat pada siswa sebagai pengguna layanan (user) dan kepentingan civitas sekolah lainnya (stakeholders), dalam konteks ini sesungguhnya sekolah telah mengimplementasikan MBS (Pedoman implementasi MBS, Disdik Jabar; 2005).

MBS dan KTSP mendorong terciptanya pendidikan inklusif melalui konstruksi yang sinergis dari pembelajaran ramah, guru ramah, lingkungan ramah dan pembelajaran yang berpusat pada siswa. (UNESCO; 2004) sebagai mana uraian berikut ini :

- a. Lingkungan Ramah; Lingkungan sekolah ramah, aman, dan nyaman, di mana anak memiliki kesempatan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan untuk menggunakan pengetahuan tersebut dalam kehidupan sehari-hari. •
- b. Sekolah ramah; Sekolah dalam setting lingkungan ramah, aman, dan nyaman, di mana anak memiliki kesempatan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan untuk menggunakan pengetahuan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.
- c. Guru Ramah; Guru merujuk pada individu yang secara sistematis membimbing pembelajaran anak di dalam lingkungan belajar yang ramah.
- d. Program Pembelajaran Individual; Menempatkan anak dengan tegas pada pusat proses pembelajaran, mengoptimalkan lingkungan belajarnya secara total termasuk, pelaku/aktor lainnya (seperti guru, administrator, orangtua, pemimpin, masyarakat) yang, tidak hanya membimbing pembelajaran anak tetapi juga menjadi pembelajaran sendiri. (kaya makna, menyenangkan, kontekstual, sesuai kebutuhan siswa)





Konstruksi Lingkungan Inklusif  
Ramah Terhadap Pembelajaran. (UNESCO; 2004)

### Ukuran Keberhasilan Manajerial Sekolah

Keberhasilan suatu manajemen akan terlihat manakala hasil yang didapatkan memenuhi kriteria sebagaimana yang digambarkan dalam tujuan organisasi. Ukuran-ukuran tersebut sering disebut sebagai efektif dan efisien. Efektifitas digunakan untuk menggambarkan bagaimana ketercapaian output (keluaran) dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Efektivitas juga menekankan pada segi efek atau akibatnya dan segi hasilnya. Pada hakekatnya, efektivitas kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut (Ibnu Syamsi, 1988:2). Efektifitas, efisiensi merupakan faktor penting yang dijadikan parameter keberhasilan manajemen. Efisiensi lebih mengacu pada perbandingan antara input/sumber daya dengan output, suatu sistem yang efisien ditunjukkan oleh keluaran yang lebih untuk sumber masukan (resources Input ) (Nanang Fattah, 2000:35).

Suatu kegiatan dapat dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Herber A. Simon (1982) menaartikan efisiensi sebagai perbandingan antara input dan output, tenaga dan hasil, perbelanjaan dan masukan, biaya dan kesenangan yang dihasilkan.

Dalam format lembaga pendidikan, efesiensi memiliki berbagai kesamaan dengan organisasi lainnya. Sebagaimana Efisiensi sekolah menurut Engkoswara (1987) dapat dilihat dari berbagai aspek, antara lain:

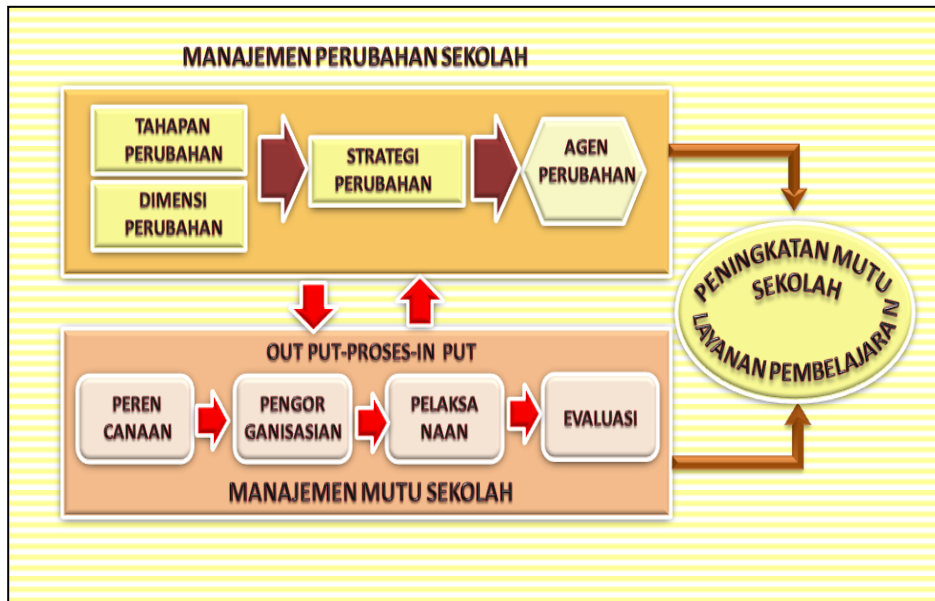
1. Kegairahan atau motivasi belajar / bekerja yang tinggi
2. Semangat kerja yang besar
3. Kepercayaan berbagai pihak
4. Pembiayaan

Lebih jauh Nanang Fattah (2000) menggambarkan bahwa efesiensi pendidikan memiliki keterkaitan antara pemberdayaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai optimalisasi yang tinggi, Menurut Dunn (1981:232) penerapan efektivitas dan efesiensi sangat bergan-tung pada permasalahan kebijakannya.

- 1.) Effectiveness : mampu dengan berhasil memecahkan problem kebijakannya tanpa menimbulkan masalah barn yang lebih besar.
- 2.) Efficiency : pemecahan problem dapat dilakukan secara optimal, mundcin hasil yang sama dicapai dengan sumber daya minimal, sumber daya yang sama dapat untuk mencapai hasil optimal, atau dengan sumber daya minimal dapat dicapai hasil maksimal.

Pengelolaan perubahan melalui skema dan proses perubahan yang terjadi secara bertahap pada dimensi-dimensi perubahan (struktur, tugas, teknologi, prilaku) dengan memperhatikan kesesuaian serta kecocokan antara lingkungan nilai-nilai-sumber daya manajemen sekolah menjadi entry manajemen peningkatan mutu (school quality

managemen) sekolah luar biasa baik pada dimensi input, proses dan output, sehingga perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi mampu memperbaiki layanan sekolah luar biasa menjadi layanan yang bermutu. Secara keseluruhan dapat digambarkan sbb :



Pengelolaan perubahan dalam upaya peningkatan mutu sekolah

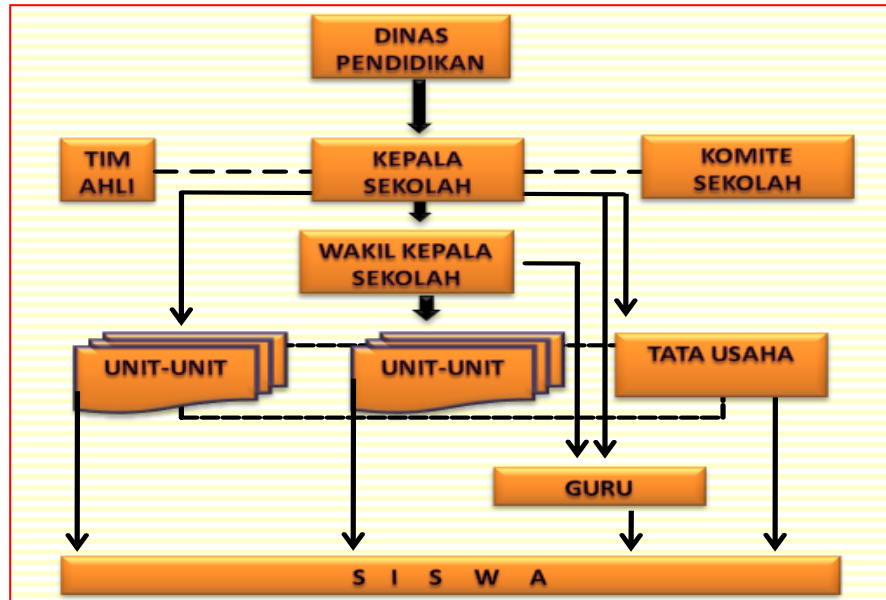
## F. Pengendalian Mutu Sekolah

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah, penanggung jawab semua program dan kegiatan sekolah, dialah yang mendistribusikan tugas, wewenang dan tanggung jawab pada seluruh staf sekolah, dia juga yang berwenang dan bertanggung jawab membina hubungan dan kerjasama dengan pihak luar. Dalam pelaksanaan tugasnya kepala sekolah dibantu oleh seorang atau beberapa wakil kepala sekolah (Wakasek). Jumlah wakil kepala sekolah tidak sama tergantung pada besarnya sekolah. Sekolah yang relatif kecil mungkin hanya mempunyai seorang wakil, sedar

sekolah yang besar mempunyai dua bahkan lebih. Tiap wakil kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab tertentu, ada yang bertanggung jawab dalam bidang kurikulum dan pengajaran-kesiswaan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat dll. Wakasek tidak mempunyai garis komando ke bawah seperti kepada Tata Usaha Tim BK, dll (kecuali diberikan oleh kepala sekolah), garkomandonya dipegang oleh kepala sekolah.

Di bawah kepala sekolah umumnya belum ada unit lain di luar UKS dan Pramuka, tetapi ke depan pada sekolah dasar yang besar kemungkinan saja memiliki banyak unit, seperti BK, Pengembang. Media, Olah Raga, Kesenian, Keagamaan, dll. Di sekolah dasar yang menggunakan sistem guru kelas, guru kelas sekaligus berfungsi sebagai wali kelas. Pada sekolah yang menggunakan sistem bidang studi, maka diperlukan adanya walikelas. Tiap kelas mempunyai wali kelas, para wali kelas ini juga berada langsung di bawah komando kepala sekolah.

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian secara umum dipegang dan menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tetapi penjabarannya dalam berbagai bentuk rencana dan kegiatan yang lebih khusus didistribusikan pada bagian-bagian dan sub bagian-sub bagian yang ada di sekolah



Gambar . Contoh struktur organisasi SD

### a. Model pengendalian di Tingkat Sekolah Dasar

Sekolah Dasar sebagai suatu lembaga pendidikan, walaupun memproduksi lulusan tetapi pada dasarnya memberi kan jasa layanan, kepada masyarakat (orang tua) maupun kepada siswa sendiri. Yaitu layanan pendidikan. Guru-guru dan para pembimbing lainnya pemberi layanan langsung kepada para siswa berupa layanan`pengajaran, pelatihan, dan bimbingan (Undang-undang No 2 tahun 1989). Personil lainnya seperti Kepala Sekolah, Wakasek, Tata usaha dan staf, Petugas Perpustakaan, Laboratorium, dll tidak memberikan.- layanan langsung, tetapi tetap mempunyai peranan penting memberikan dukungan bagi kelancaran pelaksanaan layanan langsung (proses pendidikan).

Para siswa mengikuti pelajaran, latihan, bimbingan, di dalam - kelas, di laboratorium, di perpustakaan ataupun di luar sekolah. Mereka

umumnya menggunakan kemampuan berpikir, kadang-kadang kemampuan fisik, sosial ataupun afektif, tetapi umumnya: aktivitas berpikir yang lebih besar. Dari segi pengendalian, maka: model pengendalian manajemen menduduki tempat yang lebih besar. Pengendalian manajemen terutama berkenaan dengan mengendalikan manusia, pertimbangan-pertimbangan psikologis cukup dominan. Pengendalian ini memiliki lingkup waktu catur wulan, semester dan tahunan, dengan informasi yang terpadu baik berorientasi ke masa depan maupun sejarah masa lalu.

Pelaksanaan pendidikan Sekolah Dasar mempunyai sejumlah ciri atau karakteristik yang juga cocok untuk diterapkannya pengendalian tugas. Ciri-ciri tersebut adalah, dalam pelaksanaan pendidikan khususnya proses belajar-mengajar ada aturan atau ketentuan-ketentuan tertentu yang harus diikuti oleh guru, umpamanya kurikulum/ GBPP, pembuatan satpel, renpel, analisis materi pelajaran, evaluasi, jadwal mengajar dsb, adanya beberapa hak yang melakukan pengawasan, digunakannya alat-alat bantu belajar, buku dan sumber belajar lainnya, model pembelajaran serta alat-alat dan bahan praktik laboratorium, serta adanya kegiatan harian bahkan jam yang bersifat rutin.

Dengan demikian dalam pelaksanaan pendidikan di Sekolah Dasar juga dapat diterapkan model pengendalian tugas, terutama :dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar, latihan, bimbingan dan kegiatan ekstra kurikuler. Secara teknis pengendalian hal-hal di atas bersifat rutin, tetapi secara akademis berkenaan dengan interaksi atau proses belajar-mengajar tidak bersifat rutin atau otomatis, sebab interaksi atau proses belajar-mengajar bersifat dinamis, banyak hal yang bersifat inovatif yang harus diterapkan, banyak kreativitas dituntut dimunculkan. Untuk hal-hal yang bersifat dinamis, inovatif dan kreatif pengendalian manajemen yang digunakan.

Meskipun dalam pelaksanaan pendidikan Sekolah Dasar yang terlibat langsung hanya personil-personil tertentu, seperti kepala

sekolah, guru, dan para pembimbing, tetapi keberhasilan pendidikan dan kualitas pendidikannya ditentukan oleh semua staf sekolah, baik yang memberikan layanan langsung maupun tidak langsung. keberhasilan pendidikan juga tidak hanya ditentukan oleh salah satu bidang yang secara langsung digeluti oleh para siswa seperti bidang kurikulum dan pengajaran, tetapi juga oleh bidang-bidang lainnya berbagai penunjang, seperti personil, sarana- prasarana dan biaya, sumber-sumber belajar, kerjasama dengan luar, serta manajemen - sekolah.

Kualitas dan keberhasilan pendidikan juga tidak hanya ditentukan oleh kegiatan yang secara langsung berkenaan pelaksanaan proses belajar mengajar, tetapi oleh kegiatan-kegiatan lain yang mendahului atau mengikutinya, terutama kegiatan perencanaan, evaluasi serta kegiatan-kegiatan ko/ekstra kurikuler. Hal itu sejalan dengan konsep pengendalian mutu total, " total quality is total in three senses: it covers every process, every job and ever. person ".

Dengan demikian di samping kedua model pengendalian di atas model pengendalian total juga dapat diterapkan dalam pengendalian pendidikan di sekolah menengah. Sudah tentu karena beberapa karakteristiknya yang berbeda dengan industri dan perusahaan, ketiga model tersebut tidak secara murni dapat diterapkan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah , hanya beberapa prinsip yang bersifat umum saja.

#### **b. Bidang-bidang pengendalian**

Secara garis besar ada tiga bidang utama pendidikan (Montensen dan Schmuller), yaitu kurikulum dan pengajaran, bimbingan siswa dan manajemen pendidikan. Ketiga bidang ini mempunyai arah dan sasaran yang sama, yaitu perkembangan siswa secara optimal.

Kurikulum dan pengajaran merupakan bidang yang paling langsung berpengaruh terhadap perkembangan siswa, sedang kedua

bidang yang lain, yaitu bimbingan siswa dan manajemen pendidikan memberikan dukungan agar proses pendidikan dan pengajaran dapat berlangsung secara efisien dan efektif.

Bidang kurikulum dan pengajaran berkaitan dengan perumusan tujuan pendidikan, bahan ajaran, proses pengajaran serta evaluasi baik secara keseluruhan program pendidikan di sekolah maupun perbidang studi. Secara lebih formal komponen-komponen yang tercakup dalam kurikulum dan pengajaran adalah kurikulum (pengembangan desain dan implementasi kurikulum), pengajaran (perencanaan dan pelaksanaan pengajaran), dan evaluasi (evaluasi proses dan evaluasi hasil belajar).

Bidang bimbingan siswa berkaitan dengan upaya pemahaman kekuatan dan kelemahan siswa, serta cara-cara membantu meningkatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahannya. Bidang ini mencakup komponen Pembinaan siswa (secara umum) dan bimbingan-konseling (perencanaan dan pelaksanaan bimbingan-konseling)

Bidang manajemen atau administrasi pendidikan berkaitan dengan upaya pengaturan dan pemanfaatan segala sumber daya dan dana pendidikan yang secara nyata atau potensial ada di sekolah atau dukungan. Bidang ini mencakup manajemen personil, siswa, sarana fasilitas pendidikan, biaya, serta kerjasama dengan luar. Secara lebih rinci bidang dan komponen pengendalian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut. Syaodih Suktnadinata, et al. (2003) Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Dasar



Tabel 1.  
Rincian Komponen, Sub Komponen  
Pengendalian Mutu Bidang Pengajaran dan Bimbingan Siswa

KOMPONEN	SUB KOMPONEN	BUTIR-BUTIR
I. Perencanaan Pengajaran dan Bimbingan Siswa	1. Penjabaran kurikulum	1. Pembuatan pedoman-pedoman: - Pedoman penyusunan program tahunan, semester/caturwulan, - Pedoman penyusunan persiapan mengajar, persiapan praktik, - Pedoman penyusunan bahan ajar, media mengajar, evaluasi hasil belajar.
	2. Pembuatan rencana pengajaran	2. Pembuatan program: - Program pengajaran tahunan dan program semester/catur wulan - Program pembinaan siswa dan bimbingan konseling tahunan, semester /caturwulan)
	3. Pembuatan bahan ajaran	3. Pembuatan persiapan pengajaran - Pembuatan Satpel, Renpel, Analisis Materi Pelajaran, Lembar kegiatan, dll - Pembuatan media/Alat Bantu Mengajar
	4. Pembuatan rencana evaluasi	4. Pembuatan: - Handout/diktat, modul, buku
	5. Pembuatan rencana pembinaan siswa/ Eksta kurikuler	5. Pembuatan: - Rencana evaluasi belajar harian/ mingguan - Rencana evaluasi belajar semester/ catur wulan - Rencana evaluasi belajar tahap akhir

II. Pelaksanaan Pengajaran dan Bimbingan Siswa	6. Pembuatan rencana kegiatan (Bimbingan &Konseling)	6. Pembuatan: - Rencana kegiatan olah raga dan kesenian - Rencana kegiatan Pramuka. - Rencana kegiatan keagamaan & kemasyarakatan
	7. Pembuatan rencana pengumpulan data	7. Pembuatan rencana: - Pengumpulan data (Penyusunan record siswa) - Bimbingan pendidikan-pengajaran - Bimbingan karir - Bimbingan sosial-pribadi
	1 .Pelaksanaan pengajaran	1. Pelaksanaan: - Pengajaran di kelas - Pengajaran praktik di laboratorium, di kebun sekolah, ruang praktik (bila ada) - Belajar di perpustakaan - Belajar di luar sekolah
	2.Pelaksanaan evaluasi hasil belajar	2. Pelaksanaan evaluasi: - Hasil belajar harian/mingguan - Hasil belajar semester/catur wulan - Hasil belajar tahap akhir (akhir jenjang)
III. Pengan dalian Pengajaran dan	3.Pelaksanaan pembinaan siswa	3. Pelaksanaan: - Kegiatan olah raga dan kesenian - Kegiatan pembinaan Pramuka. - Kegiatan keagamaan dan kemasyarakatan
	4.Pelaksanaan layanan Bimbingan (& Konseling )	4.. Pelaksanaan: - Pengumpulan data (Penyusunan record siswa) - Bimbingan pendidikan-pengajaran - Bimbingan karir - Bimbingan sosial-pribadi
	1.Evaluasi dan penyempurnaan	1. Evaluasi kurikulum (GBPP):

<p>Bimbingan Siswa</p>	<p>kurikulum (GBPP)</p> <p>2. Evaluasi dan penyempurnaan rencana pengajaran</p> <p>3. Evaluasi dan penyempurnaan rencana pembinaan siswa dan bimbingan konseling</p> <p>4. Evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan pengajaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluasi kesesuaian tujuan kurikuler dengan bahan ajaran, urutan/sekuens pokok- pokok bahasan ,</li> <li>- Evaluasi ketepatan pendekatan dan evaluasi mengajar.</li> </ul> <p>2. Penyempurnaan kurikulum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyempurnaan bahan, urutan pokok bahasan, pendekatan dan evaluasi mengajar.</li> </ul> <p>1. Evaluasi dan penyempurnaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satpel, Renpel, Analisis Materi Pelajaran, Media Mengajar),</li> <li>- Handout/diktat, modul, buku</li> <li>- Materi dan bahan praktek</li> <li>- Rencana evaluasi belajar harian. Evaluasi Belajar semester/catur wulan, evaluasi belajar tahap akhir</li> <li>- Program pengajaran tahunan, semester/catur wulan</li> <li>- Program pembinaan siswa dan Bimbingan konseling tahunan, semester /caturwulan)</li> </ul> <p>3. Evaluasi dan penyempurnaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana kegiatan olah raga dan kesenian, Pramuka, keagamaan &amp; kemasyarakatan</li> <li>- Rencana pengumpulan data siswa, bimbingan pendidikan-pengajaran karir, dan bimbingan sosial-pribadi</li> </ul> <p>4. Evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengajaran di kelas</li> <li>- Pengajaran praktik di laboratorium, ruang praktek (bila ada)</li> <li>- Belajar di perpustakaan</li> <li>- Belajar di luar sekolah (bila ada)</li> </ul>
------------------------	--	---

5. Evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan evaluasi pengajaran	5. Evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan - evaluasi: - belajar harian/mingguan - Hasil belajar semester/catur wulan - hasil belajar tahap akhir (akhir jenjang)
6. Evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan pembinaan siswa	6. Evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan: - Kegiatan olah raga dan kesenian - Kegiatan pembinaan Pramuka - Kegiatan keagamaan dan kemasyarakatan
7. Evaluasi dan Penyempurnaan pelaksanaan Bimbingan (dan Konseling)	7. Evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan: - Pengumpulan data (Penyusunan record siswa) - Bimbingan pendidikan pengajaran - Bimbingan karir - Bimbingan sosial-pribadi

Tabel 4.3.  
Rincian Komponen, Sub Komponen,  
Pengendalian Mutu Bidang Manajemen Pendidikan

KOMPONEN	SUB KOMPONEN	BUTIR-BUTIR
I. Perencanaan Manajemen	1. Pembuatan rencana pengembangan sistem informasi pendidikan	1. Rencana pengemb. sistem informasi pendidikan: - pengolahan dan dokumentasi data internal - pengolahan dan dokumentasi data eksternal
	2. Pembuatan rencana Pengumpulan data internal dan eksternal	2. Rencana pengumpulan data: - Data internal sekolah - Data eksternal: - Kebutuhan dan perkembangan pendidikan, - perkembangan masyarakat, - Perkemb.dunia usaha-industri, - Perkembangan Iptek
	3. Pembuatan rencana pembinaan & pengembangan personil	3. Rencana pembinaan dan pengembangan personil: - Kepala sekolah, - Guru, guru pembimbing, - Laboran, pustakawan, TU, dll
	4. Pembuatan rencana Anggaran keuangan	4. Rencana anggaran biaya - Anggaran biaya dari pemerintah - Anggaran biaya dari sumber non
	5. Pembuatan rencana pengembangan sarana dan fasilitas pendidikan	5. Rencana Pengembangan Sarana - Prasarana dan fasilitas pengembang pendidikan - Pengembangan Gedung Sekolah - Pengembangan Sarana Pendidikan - Pengembangan Sarana Pendidikan

	<p>6. Pembuatan rencana Kerjasama dan layanan Pada masyarakat</p> <p>7. Pembuatan Rencana Penerimaan siswa lanjutan Studi dan Penelusuran lulus</p>	<p>6. Rencana Kerjasama dan pelayanan pada Masyarakat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerjasama sekolah dengan orang</li> <li>- kerjasama sekolah dengan lembaga Pemerintah, swasta dan masyarakat</li> <li>- kegiatan pelayanan pada masyarakat</li> </ul> <p>7. Rencana Penerimaan, lanjutan studi dan Penelusuran lulus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- penerimaan siswa baru</li> <li>- pelayanan lanjutan studi</li> <li>- penelusuran lulus</li> </ul>
II. Pelaksanaan Manejeman	<p>1. Pelaksanaan Pengembangan system Informasi pendidikan</p> <p>2. Pelaksanaan pengumpulan data internal dan eksternal</p> <p>3. Pengendalian pembinaan dan pengembangan personil</p> <p>4. Pengendalian anggaran keuangan</p>	<p>1. Pelaksanaan pengembangan system Informasi Pendidikan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengolahan dan dokumentasi data internal</li> <li>- Pengolahan dan dokumentasi data eksternal</li> </ul> <p>2. Pelaksanaan Pengumpulan data :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- data internal sekolah</li> <li>- data eksternal sekolah:</li> <li>- kebutuhan perkembangan pendidikan</li> <li>- perkembangan masyarakat</li> <li>- perkembangan dunia usaha dan iptek</li> </ul> <p>3. pelaksanaan pembinaan dan pengembangan personil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kepala sekolah</li> <li>- guru, guru pembimbing</li> <li>- laboran, pustakawan, TU dll</li> </ul> <p>4. Pelaksanaan penggunaan anggaranbiaya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- anggaran biaya dari pemerintah</li> <li>- anggaran biaya dari sumber lain</li> </ul>

<p>III. Pengendalian manajemen</p>	<p>5. Pengendalian pengembangan sarana dan fasilitas pendidikan</p> <p>6. Pengendalian kerjasama dan layanan pada masyarakat</p> <p>7. Pengendalian penerimaan siswa, layanan lanjutan studi dan penelusuran lulusan</p> <p>1. pengendalian pengembangan system informasi</p> <p>2. Pengendalian pengumpulan data internal dan eksternal</p> <p>3. Pengendalian Pembinaan dan pengembangan personil</p>	<p>5. Pelaksanaan pengembangan sarana-prasa Rana dan fasilitas pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pengembangan gedung sekolah</li> <li>- pengembangan sarana-prasarana</li> <li>- pengembangan fasilitas pendidikan</li> </ul> <p>6. Pelaksanaan kerjasama dan layanan pada Masyarakat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kerjasama sekolah dengan orang tua</li> <li>- kerjasama sekolah dengan lembaga lain</li> <li>- kegiatan layanan pada masyarakat</li> </ul> <p>7. pelaksanaan penerimaan siswa dan penelusuran lulusan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- penerimaan siswa baru</li> <li>- penelusuran lulusan</li> </ul> <p>1. evaluasi dan penyempurnaan system informasi pendidikan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pengelolaan dan dekontentasi data internal</li> <li>- pengendalian dan dekontentasi data</li> </ul> <p>2. evaluasi dan penyempurnaan data:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- data internal</li> <li>- data eksternal</li> <li>- kebutuhan dan perkembangan pendidikan</li> <li>- perkembangan mesyarakat</li> <li>- perkembangan industri</li> <li>- perkembangan iptek</li> </ul> <p>3. evaluasi dan penyempurnaan pembinaan &amp; Pengembangan personil :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kepala sekolah</li> <li>- guru, guru BP, laboran, pustakawan</li> </ul>
------------------------------------	---	--

4. Pengendalian anggaran keuangan	4. evaluasi & penyempurnaan penggunaan anggaran biaya : - Anggaran dari pemerintah - Anggaran non pemerintah
5. pengendalian pengembangan sarana dan prasarana	5. evaluasi dan penyempurnaan pengembangan sarana-prasarana dan fasilitas pendidikan : - pengemb. Sarana pendidikan - pengemb. Fasilitas pendidikan
6. pengendalian kerjasama dan layanan pada masyarakat	6. evaluasi dan penyempurnaan kerjasama & layanan masyarakat : - kerjasama dengan orang tua - kerjasama dengan lembaga lain
7. pengendalian penerimaan siswa dan penelusuran lulusan	7. Evaluasi dan penyempurnaan layanan penerimaan siswa dan penelusuran lulusan - penerimaan siswa baru - penelusuran lulusan



## BAB. III TUGAS DAN LATIHAN

### A. Penugasan

#### a. Diskusikan masalah berikut secara kelompok:

1. Dalam teori *force field theory* dari Lewin, bahwa kondisi atau keadaan merupakan equilibrium (keseimbangan) dari dua kekuatan yang berlawanan dimana sisi yang satu menunjukkan kekuatan dan menuntut adanya perubahan (*driving forces*) dan di sisi lain terdapat kekuatan yang mempertahankan keberadaan (*status quo*) yang senantiasa menghambat terjadinya perubahan (*restraining forces*). Berdasarkan teori itu perubahan dapat dilakukan dengan menambah atau memperkuat *driving forces* dan memperkecil *restraining forces*. Apabila kita kaitkan dengan perubahan paradigma pendidikan yang disebut inklusi, Bagaimana *driving force* dan *restraining forces* akan dilakukan dalam posisi sekolah (SLB) anda, sehingga sekolah anda menjadi lebih eksis ? dan apa alasan yang dapat anda berikan !
2. Dengan munculnya system pendidikan atau sekolah inklusi, dan anda selaku kepala sekolah di SLB dimana anda kerja. Menurut pandangan anda, apakah itu merupakan ancaman atau sebuah kemajuan ?. Jika itu merupakan kemajuan, perubahan apa pula yang akan anda lakukan?, dan jika anda menganggap sebagai perubahan, apa yang akan anda lakukan ?, baik dilihat secara internal maupun secara eksternal
3. Model perubahan seperti apa yang akan anda lakukan jika anda akan menyelesaikan persoalan pada no 2 di atas ?
4. Sebagai kepala sekolah, faktor esensial seperti apa yang menimbulkan sulitnya melakukan perubahan dalam peningkatan

mutu layanan pendidikan, baik dilihat dari sumberdaya staf, dukungan masyarakat, maupun sarana yang dimiliki sekolah anda.

**b. Rencana Aksi**

1. Buatlah rencana aksi tentang : “pembinaan dan bimbingan personal agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien” Diskusikan dalam kelompok (5 orang). Buat dalam bentuk format (no. aspek, sub aspek dan butir yang akan dikembangkan)
2. Buatlah rencana manajemen pengendalian mutu pendidikan untuk sekolah anda (SLB) sesuai dengan kondisi sekolah. Buat secara perorangan, anda dapat mengembangkan dari format yang ada pada modul.

**A. Latihan**

Untuk “melihat” pemahaman para peserta pelatihan, maka ada tugas yang harus diselesaikan sbb:

PETUNJUK :

- a. Berikan tanda silang (x) pada kolom Ya atau Tidak dari setiap nomor pertanyaan di bawah ini sesuai pemahaman anda. Berikan secara singkat alasan yang dapat menguatkan anda !
- b. Kumpulkan kembali kuesioner dan Lembar Jawab yang telah diisi, kepada petugas.
- c. Waktu untuk mengerjakan Kuesioner ini adalah 10 menit

**PERNYATAAN :**

1. Menurut pemahaman anda, apakah makna perubahan dapat dikatakan sebagai celah kinerja antara keadaan yang diinginkan dan kenyataan yang diharapkan tidak menunjukkan kesenjangan
2. Apakah anda dapat membenarkan bahwa untuk kepentingan organisasi sekolah, secara khusus yang harus berubah ialah perubahan struktur, system proses, teknologi, sumber daya yang berbasis pada kecakapan atau kemampuan staf dalam pelaksanaan dan penyusunan rencana strategi dalam mencapai target
3. Menurut pendapat anda, apakah perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap kondisi lingkungan yang dinamis merupakan perubahan perilaku personal. Perubahan ini dapat dikategorikan sebagai perubahan dalam struktur
4. Apakah anda sependapat dengan pernyataan bahwa; Model yang lebih menitikberatkan perubahan pada suatu proses yang harus dilalui oleh pengelola organisasi sering dikatakan sebagai model proses dan dianggap lebih dinamis.
5. Menurut pemahaman anda; Pemimpin (kepala) sekolah tidak hanya memperhatikan tradisi yang dimiliki sejak lama, tetapi mereka (pemimpin sekolah) harus mulai membangun tuntutan tradisi baru yang lebih tinggi, cara pandang semacam ini merupakan cara pandang yang bersifat konservatif di dalam melihat perkembangan mutu pendidikan.
6. Apakah anda akan sependapat jika masalah pengembangan lingkungan sekolah yang bersifat inklusif akan mengarah pada pemberdayaan sumber daya internal dan eksternal sekolah secara khusus pada persoalan special need ?

7. Menurut anda apakah penyelenggaraan organisasi secara bersama untuk memenuhi kebutuhan yang telah disepakati bersama secara lebih professional dapat dikatakan sebagai konsep good gavernance ?
8. Menurut pemahaman anda, apakah KTSP merupakan salah satu bentuk perubahan yang cocok dengan pandangan pendidikan kebutuhan khusus dan sekaligus akan memberi peluang terhadap peningkatan mutu pendidikan sekolah luar biasa ?
9. Apakah anda sepakat dengan pendapat yang menyatakan bahwa pendidikan yang berorientasi pada program belajar dan mengukur sejauh mana pencapaian kurikulum telah diserap para siswa (discipline oriented) hanya akan membuat pendidikan tidak hidup tetapi konstan serta setatis
10. Apakah anda setuju dengan pernyataan bahwa; Masalah mutu pendidikan, merupakan isue paling mutahir saat ini, Mutu proses adalah kebermutuan dimana peserta didik merasa nyaman dengan layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Sedangkan mutu input adalah mutu yang nampak dari berbagai masukan untuk terjadinya proses pembelajaran. Oleh karena itu nilai ujian menjadi ukuran yang paling absolute dalam melihat mutu pendidikan.

**LEMBAR JAWABAN**

<b>1. Nama</b>	:	.....
<b>2. Jenis Kelamin</b>	:	Laki-laki/Perempuan
<b>3. Pendidikan terakhir</b>	:	.....
<b>4. Pekerjaan</b>	:	.....

NO	YA	TDK	ALASAN
1			
2			
3			
5			
6			
7			

8			
9			
10			

## **BAB IV**

### **METODOLOGI KBM, DAN KRITERIA KEBERHASILAN (EVALUASI)**

#### **A. Metoda KBM**

##### **Pendekatan**

Pendekatan yang digunakan dalam pelatihan ini yaitu andragogi, individual dan kelompok. Andragogi yaitu pendekatan pelatihan untuk orang dewasa, dalam hal ini adalah kepala SLB. Pendekatan individual yaitu proses pelatihan secara mandiri, khususnya dalam menggali pemahaman melalui modul. Sedangkan pendekatan kelompok yaitu proses pelatihan melalui proses memperoleh pengalaman dan wawasan melalui pembelajaran dalam kelompok pelatihan.

##### **Metoda**

Dengan memperhatikan berbagai aspek, yaitu: peserta, tujuan, media, waktu, dan lingkungan, maka metoda yang dipandang tepat untuk diterapkan:

1. *Ceramah- Diskusi*, yaitu proses pembelajaran yang didahului ceramah singkat, berupa pointer-pointer materi pelatihan yang disampaikan fasilitator, kemudian penyampaian isu-isu tentang materi pelatihan, dan selanjutnya peserta akan diminta untuk mendiskusikannya
2. *Belajar mandiri*, setelah memiliki konsep dasar dari hasil pemaparan dan diskusi, dilanjutkan peserta akan diminta untuk mempelajari modul dan berbagai literature yang mendukung. Langkah berikutnya adalah menyelesaikan tugas secara individual.
3. *Curah Gagasan*, yaitu situasi atau proses pemecahan masalah yang dikemukakan kepada para peserta pelatihan, kemudian peserta menyampaikan gagasan-gagasannya.

4. *Penugasan*, yaitu peserta diberikan tugas untuk menyelesaikan proposal rencana kerja tentang “rencangan manajemen pengendalian mutu pendidikan untuk sekolah anda (SLB) sesuai dengan kondisi sekolah.

### **Media**

Salah satu efektifitas pelatihan akan ditentukan diantara oleh media, maka dalam proses pelatihan ini akan digunakan media pembelajaran berupa:

1. Modul manajemen perubahan
2. Instrumen
3. Power point

### **B. Kriteria Keberhasilan (Evaluasi)**

Untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan, pelatihan diperlukan evaluasi. Evaluasi dapat dilakukan pada tahap perencanaan, proses, dan hasil. Pada pelatihan ini hanya terbatas pada evaluasi proses dan evaluasi hasil.

#### **Kriteria Keberhasilan Dalam Proses:**

1. Peserta aktif dalam proses pelatihan
2. Peserta kreatif dalam mengemukakan gagasan dan pendapat.
3. Disiplin waktu dan tugas.
4. Adanya kerjasama antara peserta
5. Mampu mengekspresikan pendapat secara tepat.

#### **Kriteri Keberhasilan dalam Hasil ( out put)**

1. Adanya pemahaman manajemen perubahan
2. Mampu menyusun proposal sederhana tentang “rancangan perubahan pemberian layanan pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan sekolah yang dipimpinnya”



### SKALA SIKAP PERUBAHAN MANAJERIAL

PETUNJUK :

1. Apabila anda sangat setuju pada pernyataan berikan tanda silang (x) pada kolom SS.
2. Apabila anda setuju pada pernyataan berikan tanda silang (x) pada kolom S.
3. Apabila anda ragu-ragu pada pernyataan berikan tanda silang (x) pada kolom RR.
4. Apabila anda tidak setuju pada pernyataan berikan tanda silang (x) pada kolom TS.
5. Apabila anda sangat tidak setuju pada pernyataan berikan tanda silang (x) pada kolom STS.

<b>5. Nama</b>	: .....
<b>6. Jenis Kelamin</b>	: Laki-laki/Perempuan
<b>7. Pendidikan terakhir</b>	: .....
<b>8. Pekerjaan</b>	: .....

### SKALA SIKAP PERUBAHAN MANAJERIAL

No	PERNYATAAN	SS	S	TS	SST
1.	Kepala sekolah memiliki otoritas dalam menentu- etos kerja para stafnya				
2.	Pengelolaan pendidikan (sekolah) baru akan dicapai dengan baik apabila semua komponen di dalamnya terlibat langsung				
3.	Mengarahkan, membina, dan membimbing personil staf agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien, merupakan otoritas tunggal di sekolah				
4.	Untuk pengembangan lingkungan inklusif di sekolah, tidak dapat menggantungkan diri kepada peran kepala sekolah				

5.	Profesionalisme dapat dilihat dari dua aspek yaitu kemampuan dan kinerja mutu pelakunya				
6.	Asumsi yang menyatakan bahwa kekuatan organisasi berada pada personilnya. Oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) merupakan indicator utama dalam keberhasilan suatu organisasi sekolah				
7.	Perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya merupakan esensi dari Manajemen Berbasis Sekolah				
8.	Pengelolaan pendidikan inklusif dalam penataan lingkungan fisik harus mejadi garapan semua personil sekolah untuk dirasakan kepentingan dan kenyamanannya bagi semua siswa.				
9.	Apapun bentuknya layanan pendidikan (segre gasi, integrasi,inklusi).esensinya terletak pada terakumulasisinya pendidikan secara rama				
10.	Guru yang baik adalah guru yang mampu dan menerima berbagai perubahan				
11.	Pendidikan inklusif tidak memiliki kaitan langsung dengan persoalan manajemen perubahan				
12.	Dalam paradigma sekarang SLB, hendaknya menjadi sebuah centre (support sytem). Dalam kontek ini sebetulnya tidak perlu adanya perubahan menejement di SLB.				
13.	KTSP merupakan bentuk perubahan dari sentralistik ke disentralistik. Kebijakan ini sangat tepat untuk kemajuan SLB				
14.	kepala sekolah sebagai manajer, perlu melaku- kan perencanaan, pengorganisasian, pelaksana an, evaluasi, dan pengendalian, smentara implementasinya menjadi tanggung jawab guru				
15.	Mutu pendidikan atau mutu sekolah bersifat menyeluruh menyangkut semua komponen pelaksanaan dan kegiatan layanan pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu UAN bukan untuk				

	mengukur mutu pendidikan				
16.	Menggali kebutuhan anak melalui asesmen merupakan bagian dari pengelolaan dalam pendidikan yang berorientasi pada anak				
17.	Penyusunan KTSP dengan melibatkan Komite Sekolah, hanya akan mengumpulkan wacana belajar bukan aksi dalam pembelajaran				
18.	Pengelolaan system klasikal, bertentangan dengan kaidah manajemen personal peserta didik				
19.	Penanggung jawab semua program dan kegiatan sekolah, mendistribusikan tugas, wewenang dan tanggung jawab pada seluruh staf merupakan wewenang kepala sekolah selaku manajerial lembaga.				
20.	Kurikulum dan pengajaran merupakan bidang yang paling langsung berpengaruh terhadap perkembangan siswa, sedang bimbingan siswa dan manajemen pendidikan hanya bagian kecil dari system dukungan pembelajaran yang efisien dan efektif				

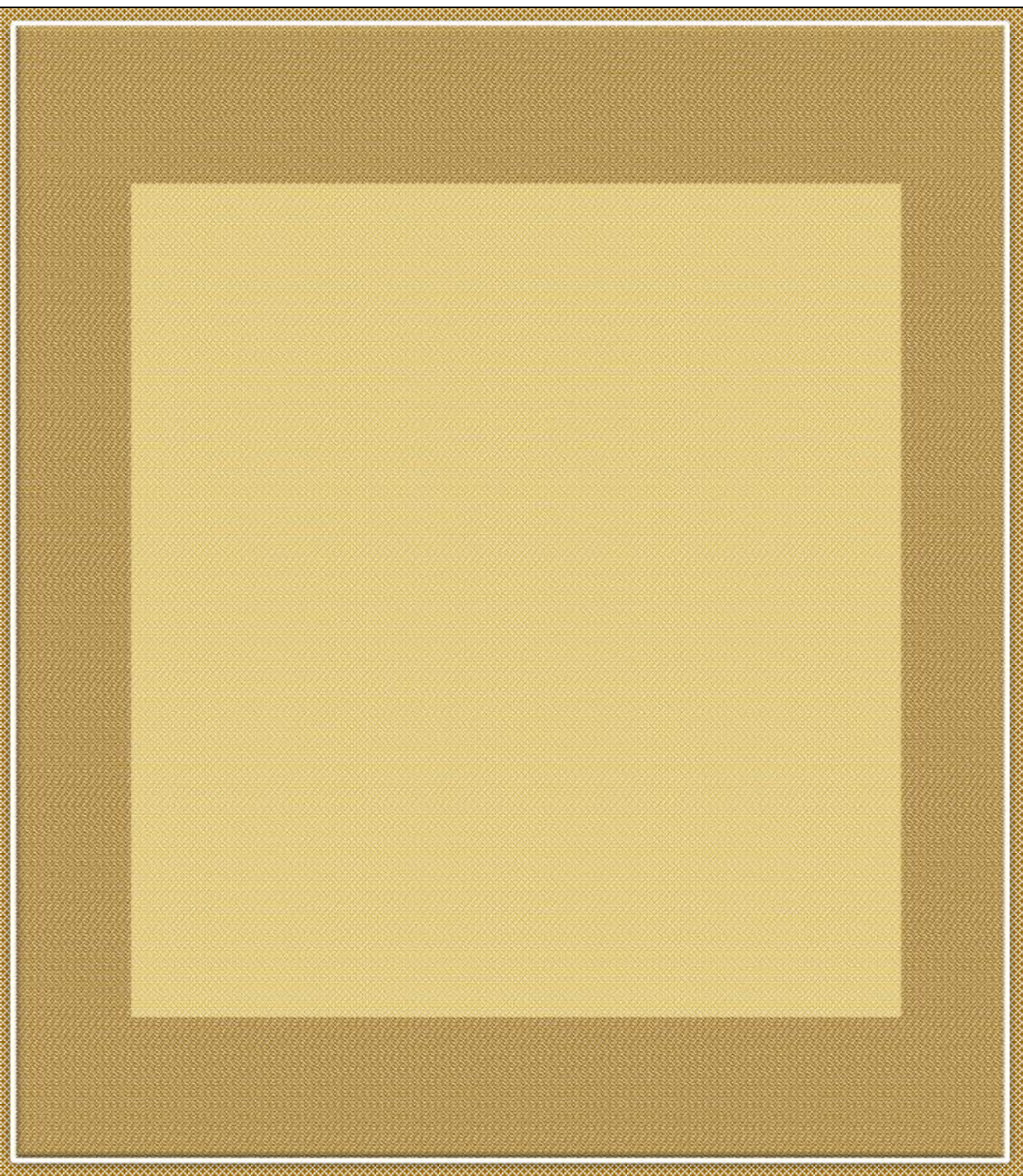
## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arcaro, Jerome S. (1995), *Quality in education*, Delray Beach florida: St.Lucie Press
- Colhoun,CC, and Finch,AV. (1982) *Vocational Education Concepts and Oprational*, Belmont California: Wadsworth Publishing Company
- Deming W. Edward (1986), *Out Of The Crisis*, Cambridge, University Press
- Dorothea Wahyu Ariani, (2003), *Manajemen Kualitas, Pendekatan Sisi Kualitatif*, Ghalia Indonesia
- Edwand and Sallis, (1993) *otal Quality Manajement in education*. Philadelphia, London:Kogan Page
- Gaspersz,D.A. (2001). *Total Quality management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Nana Syaodih.S (2003) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah dasar, Konsep,Prinsip dan Instrumen*, Kusuma Karya Bandung
- Juran, JM, (1995) *Merancang Mutu:ancangan Baru Mewujudkan Nutu ke Dalam Barang dan Jasa*, Buku I dan II Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo

# MANAJEMEN PEMBAHARUAN

E. Rochyadi

**BADAN PENDIDIKAN  
DAN PELATIHAN  
DAERAH  
2008**



## DAFTAR ISI

### BAB.I PENDAHULUAN

A. Pendahuluan.....	1
B. Tujuan Umum.....	2
C. Tujuan Khusus.....	2

### BAB.II POKOK BAHASAN

#### A. MANAJEMEN PERUBAHAN

Konsep dasar .....	4
Faktor-faktor Perubahan .....	5
Tujuan perubahan .....	7

#### B. MODEL DAN STRATEGI PERUBAHAN

Model Perubahan Organisasi.....	9
Strategi Perubahan .....	14

#### C. MANAJEMEN MUTU

Konsep Manajemen Sekolah.....	24
Fungsi Manajemen.....	26

#### D.MANAJEMEN MUTU SEKOLAH.....

28

#### E. MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI.....

35

#### F. PENGENDALIAN MUTU SEKOLAH .....

43

**BAB.III TUGAS DAN LATIHAN**

A. Penugasan .....	57
B. Latihan .....	58

**BAB. IV METODOLOGI KBM DAN KRITERIA**

A. Metode KBM .....	63
B. Kriteria Keberhasilan .....	64

DAFTAR PUSTAKA .....	68
----------------------	----