

## **MODEL MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN**

## **MODEL MANAGEMENT BASED SCHOOL IN IMPROVING THE QUALITY OF VOCATIONAL HIGH SCHOOLS**

Imam Sambas Arifin<sup>1a</sup>, Hasan Bisri<sup>1</sup>, Muhammad Ichsan<sup>1</sup>

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Djuanda Bogor, Jl. Tol Ciawi No. 1 Kotak Pos 35 Ciawi Bogor 16720

Korespondensi: Imam Sambas Arifin, No Hp: 0856 1313 921 ; Email: [imam.sambas@unida.ac.id](mailto:imam.sambas@unida.ac.id)

(Diterima: 14-09-2016 ; Ditelaah: 19-09-2016 ; Disetujui: 23-09-2016)

### **ABSTRACT**

The concept of Management Based School (MBS) is the giving of authority and responsibility in the management of schools from the central government to the headmaster. The authority and responsibility be given cover all aspects of planning, organizing, implementing, and monitoring. Now, vocational high schools 1 Bogor City one of educational institutions are implementing management based school. It is based on the partisipation of society to improve school quality. From this background, the writer are interested to research this institution. This research to know implementation of management based school in improvement and to know the impact of management based school in improving the quality of schools. This type of research is qualitative research, while the approach in this research is a case study approach. The collecting of data, the writer uses the method of observation, interviews, and documentation. Results from this research showed that the vocational high schools 1 Bogor City is an education institution of responsibility in preparing a formidable human resources so as to live in harmony in the changing technology. Where the Organization has a good managerial pattern in accordance with management concept based school. Evidenced by the completeness and consistent component of school management in school improvement that starts with good planning, good organization, good execution and good control, as well as an open and democratic leadership. Factors supporting them are from the community, this is the amount of public interest to put their child to be students in these institutions.

Keywords: Model, MBS, Improvement, Quality Schools

### **ABSTRAK**

Konsep manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pemberian kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan sekolah dari pemerintah pusat kepada sekolah. Kewenag dan tanggung jawab yang diberikan meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan monitoring. SMK Negeri 1 Kota Bogor salah satu lembaga pendidikan negeri yang saat ini sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah. Hal ini didasari adanya partisipasi masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sekolah. Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lembaga ini dengan tujuan untuk mengetahui penerapan model manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu sekolah dan untuk mengetahui dampak penerapan model manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu sekolah. Jenis penelitian ini termasuk penelitian kualitatif, adapun pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Dalam pengumpulan data penulis menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa SMK Negeri 1 Kota Bogor adalah lembaga pendidikan yang bertanggung jawab dalam menyiapkan sumberdaya manusia yang tangguh sehingga mampu hidup selaras dalam

perubahan teknologi. Dimana Lembaga tersebut memiliki pola manajerial yang baik sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah. Dibuktikan dengan adanya kelengkapan komponen manajemen sekolah dankonsisten dalam peningkatan mutu sekolah yang dimulai dari perencanaan yang baik, pengorganisasian yang baik, pelaksanaan yang baik, dan kontrol yang baik, serta kepemimpinan yang terbuka dan demokratis. Faktor pendukung diantaranya adalah dari masyarakat, hal ini dengan banyaknya animo masyarakat untuk memasukan putra-putrinya manjadi siswa di lembaga tersebut.

Kata Kunci: Model, MBS, Peningkatan, Mutu, Sekolah.

---

Imam Sambas Arifin. 2016. Model Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah (Studi Kasus di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kota Bogor). Ta'dibi 5 (2): 98 - 116

---

### PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu jalan yang mengantarkan manusia untuk mencapai tujuan hidupnya. Dalam Islam, pendidikan sebuah kewajiban manusia dalam kehidupannya agar memiliki ilmu pengetahuan. Tujuan pendidikan dalam islam ialah membentuk manusia-manusia yang mencintai Allah SWT, berakhlak mulia serta memiliki ilmu pengetahuan. Ketika seorang manusia memiliki ilmu pengetahuan maka Allah SWT akan memberikan tempat yang lebih tinggi derajatnya dibandingkan dengan yang lain. Sebagaimana dinyatakan dalam Al-Qur'an surat Al-Mujaadilah ayat 11, yang berbunyi:



Artinya: "...niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."(QS Al-Mujadilah: 58: 11) (Departemen Agama Republik Indonesia, hlm. 543).

Begitu besar perhatian Islam kepada pendidikan sampai-sampai orang yang mempunyai ilmu ditingikan derajatny. Begitu pun dengan pemerintah sangat memperhatikan pendidikan.

Banyak program yang dilakukan pemerintah mulai dari program pelatihan dan penataran tenaga pendidik, program pengembangan kurikulum, pengadaan buku, memberikan mengembangkan sarana dan prasarana, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun kenyataannya semua yang dilakukan pemerintah belum mampu meningkatkan dan memenuhi indikator mutu dalam pendidikan nasional.

Begitu banyak survei yang dilakukan lembaga internasional dimana menempatkan prestasi peserta didik Indonesia pada posisi bawah. Hasil survei TIMSS 2003 (*Trends in International Mathematics and Sciencies Study*) dibawah naungan *International Association for Evaluation Achievement (IEA)* Indonesia menempati posisi ke-34 untuk bidang matematika dan pada posisi ke-36 untuk bidang sains dari 45 negara yang disurvei. (Viethzal Rivai dan Sylviani Murni, hlm. 49).

Berdasarkan pernyataan tersebut, diperlukan upaya perubahan, dimana salah satunya dengan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau (*school-based manajemen*). Secara garis besar, manajemen berbasis sekolah merupakan manajemen yang memberikan otonomi atau tanggung jawab lebih besar

kepada sekolah. Mendorong partisipasi dan dukungan secara langsung warga sekolah.

SMK Negeri 1 Kota Bogor salah satu wujud dari sistem pendidikan di Indonesia yang berupaya meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah yang berada di jl. Heulang nomor 06 Kecamatan Tanah Sereal Kota Bogor, dalam dekade terakhir ini terus menunjukkan eksistensinya. SMK Negeri 1 Kota Bogor salah satu sekolah yang berstatus negeri sehingga fasilitas pembelajaran dan tenaga pengajar sudah lengkap dan profesional, sehingga pembelajaran yang dilaksanakan tidak diragukan lagi.

Dari uraian tersebut, diharapkan mutu sekolah lebih optimal. Penelitian ini berjudul “Model Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMK Negeri 1 Kota Bogor”. Berdasarkan judul skripsi, fokus penelitian adalah efektivitas penerapan Model MBS dalam Peningkatan Mutu Sekolah pada sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor.

Mengacu pada identifikasi fokus penelitian, maka subfokus penelitian diantaranya: (1) Perencanaan (2) pengorganisasian (3) pelaksanaan (4) monitoring/kontrol (5) faktor-faktor yang mendukung dan (6) faktor-faktor yang menghambat penerapan MBS di SMK Negeri 1 Kota Bogor.

Berdasarkan fokus dan subfokus penelitian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah efektivitas penerapan model MBS dalam peningkatan mutu sekolah di SMK Negeri 1 Kota Bogor. Petanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah dalam peningkatan mutu sekolah di SMK Negeri 1 Kota Bogor?
2. Apakah dengan Penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah dapat meningkatkan mutu sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor?

Untuk memperjelas maksud dari penelitian dan berdasar pada fokus dan

subfokus yang diajukan, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah.
2. Untuk mengetahui dampak penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor.

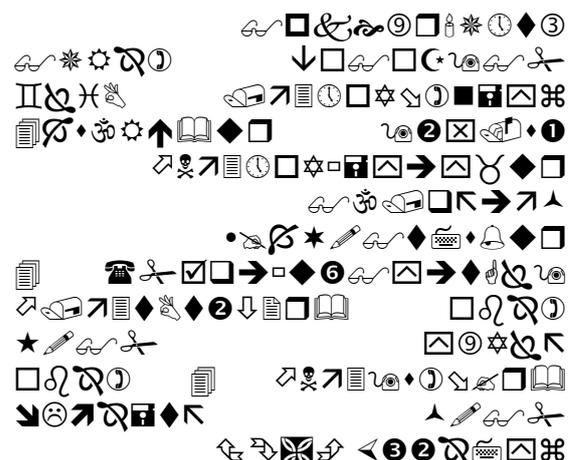
## MATERI DAN METODE

### Materi

#### Tinjauan Manajemen Berbasis Sekolah

#### Pengertian dan Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Kata *manajemen* berasal dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *to manage* yang artinya mengurus, mengatur melaksanakan, dan mengelola. (Prim Masrokan Mutohar, hlm. 34.). Sedangkan menurut Islam konsep manajemen adalah kerja sama untuk mencapai suatu tujuan. (Ias Hasibuan, hlm. 1). Pengertian manajemen dalam arti kerja sama sebagaimana dalam al-Qur'an Allah berfirman:



Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara

*kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.”* (Q.S Al-Hujuraat: 49:13). (Departemen Agama Republik Indonesia, hlm. 415).

Dengan demikian, MBS dapat didefinisikan sebagai terobosan yang dinamis dan mempunyai perubahan yang signifikan dalam pengembangan kualitas sekolah menuju sekolah yang unggul dan mempunyai kualitas. Dalam proses kerjanya sekolah menerapkan kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi dan berkelanjutan guna mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu. MBS sangat memperhatikan partisipasi semua komponen pendidikan, yaitu semua komponen berhak menyampaikan pendapat dan aspirasinya.

Menurut E. Mulyasa tujuan MBS adalah untuk meningkatkan pengelolaan sesuai dengan kebutuhan, yang berujung pada meningkatkan mutu, dan pemerataan pendidikan. Semua hal tersebut bisa diperoleh melalui partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. (E. Mulyasa, hlm. 25). Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, dan disisilain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk meningkatkan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. (Amirudin Siahaan et. al, hlm. 47).

Menurut Engkoswara dan Komariah, tujuan MBS antara lain: (a) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam rangka memanfaatkan sumber daya yang tersedia, (b) meningkatkan peran aktif warga sekolah dalam pengambilan keputusan secara kooperatif, (c) meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada wali murid, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu pendidikan di sekolah, dan (d) meningkatkan kemampuan yang sehat antara sekolah untuk pencapaian mutu yang diharapkan. (Engkoswara dan Aan Komariah, 2012. hlm. 294-295).

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwasannya tujuan pelaksanaan MBS dalam pengelolaan sekolah salah satunya adalah meningkatkan mutu pendidikan dengan cara mengedepankan kemandirian sekolah dalam mengelola dan mendayagunakan sumberdaya yang ada dan memaksimalkan masyarakat (wali murid atau orang tua peserta didik) terhadap pentingnya mutu pendidikan dan memupuk rasa kepedulian terhadap sekolah, serta ikut terlibat dalam pengambil keputusan.

### **Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah**

Strategi manajemen pendidikan berbasis sekolah, akan mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Strategi adalah serangkaian rencana yang sistematis dan terstruktur, dalam pelaksanaannya secara menyeluruh dan jangka panjang dalam pencapaian tujuan model MBS. (Nanang Fattah, hlm. 53). Menurut Veithzal Rivai strategi pelaksanaan MBS dalam konsep peningkatan mutu, maka harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut. (Viethzal Rivai dan Sylviani Murni, hlm 160-161).

- 1) Menyusun basis data profil sekolah yang tepat, akurat, valid, dan secara bertahap mengenai berbagai aspek akademik, administratif (peserta didik, guru, staf), dan keuangan.
- 2) Melakukan *self assesment* (evaluasi diri) guna menganalisis keuangan dan menganalisis sumber daya sekolah, kinerja pelaksanaan organisasi dan pencapaian kurikulum dan hasil yang dicapai peserta didik berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
- 3) Sekolah harus membaca keperluan sekolah dan meruskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka penyajian pendidikan yang bermutu.

- 4) Berangkat dari visi, misi, dan tujuan membentuk pendidikan yang bermutu tersebut maka sekolah dan masyarakat seiring seirama merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggaran di dalamnya). Dikarenakan MBS difokuskan untuk meningkatkan mutu peserta didik.
- 5) Sekolah harus membuat pemetaan serangkayan rencana prioritas dan pengembangan jangka panjang. Perencanaan jangka panjang dinyatakan sebagai strategi harus menempatkan pada tujuan pelaksanaan yang penting.
- 6) Melaksanakan monitoring dan evaluasi untuk memastikan apakah rencana yang telah direncanakan dapat berjalan secara semestinya. Dengan fokus dalam pembentukan mutu peserta didik, maka pelaksanaan monitoring dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan peserta didik.

Dapat disimpulkan strategi pelaksanaan MBS sebagai upaya pembenahan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang terkadang muncul dalam sistem manajemen sekolah, dan cara-cara dalam pelaksanaan MBS.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penerapan MBS**

Menurut Veithzal Rivai yang mempengaruhi penerapan MBS yaitu pemerintah pusat, daerah dan dewan sekolah. (Viethzal Rivai dan Sylviani Murni, hlm.160-161).

Penerapan MBS akan sangat susah apabila pejabat pusat dan daerah masih campurtangan dalam kewenangan yang seharusnya diserahkan kesekolah. Sebab, pemerintah dalam MBS hanya berperan sebagai fasilitator. Tugas pemerintah menentukan standar nasional pendidikan yang mencakup standar kompetensi,

standar fasilitas dan peralatan sekolah, standar kepegawayan, standar kualifikasi guru, dan sebagainya. Dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi daerah. Namun pemerintah harus memberikan keleluasaan kepada sekolah di daerahnya jika sekolah tersebut dirasa mampu dalam berinovasi. Serta pemerintah harus memberikan dukungan apabila salah satu sekolah di daerah mengalami kesulitan menjalankan program-program pendidikan yang bermutu tinggi. (Amirudin Siahaan *et. al*, hlm. 142).

Mengutip BPPN yang bekerja sama dengan Bank Dunia, nyatakan lima faktor yang harus di perhatikan yaitu: (E. Mulyasa, hlm. 27).

#### 1) Kewajiban Sekolah

MBS diberikan keleluasan dalam pengelolaan sekolah sehingga berpotensi dalam pengelolaan pendidikan secara profesional. Dalam pelaksanaan harus dipenuhinya kewajiban, monitoring dan dilakukannya evaluasi serta pertanggung jawaban yang tinggi, semua itu dilakukan untuk jaminan bahwa sekolah melaksanakan otonomi dan dsamping itu tidak mengesampingkan kebijakan pemerintah dan cita-cita masyarakat. Secara lebih khusus kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. (E. Mulyasa, hlm. 27.)

Dengan begitu sekolah dituntut untuk transparan, demokratis dan bertanggung jawab terhadap masyarakat mapun pemerintah dalam pengelolaan sumber daya dan meningkatkan pelayanan terhadap peserta didik.

#### 2) Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan sekaligus penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berhubungan dengan peningkatan melek huruf dan angka (*literacy and numeracy*), efisiensi, mutu, dan

pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperkenankan berjalan sendiri.

### 3) Peran Orang Tua dan Masyarakat

MBS tidak akan berjalan tanpa dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas dengan tujuan memberikan motivasi kerja yang lebih berkualitas dan memanfaatkan sumber daya daerah setempat, serta menyederhanakan sistem birokrasi. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan proaktif masyarakat dan hal itu merupakan salah satu kunci penting penerapan dalam manajemen berbasis sekolah. (E. Mulyasa, hlm. 28).

Pembentukan komite sekolah yang memiliki kewajiban membantu sekolah, dalam hal pendanaan sekolah. Komite sekolah bukan hanya sebagai pelengkap dalam organisasi sekolah, melainkan sebagai rekan dalam memajukan mutu pendidikan. (Amirudin Siahaan *et. al.*, hlm. 65-70).

### 4) Profesionalisme dan Manajerial

MBS merupakan inovasi dalam manajemen persekolahan yang diterapkan untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan sekolah, memerlukan tenaga manusia yang dapat memahami prinsip-prinsip penyelenggaraan manajemen pendidikan berbasis sekolah. (Amirudin Siahaan *et. al.*, hlm. 60).

MBS membutuhkan perubahan-perubahan tindakan kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam pelaksanaan manajemen sekolah. Dalam pelaksanaan MBS mereka diwajibkan benar-benar memiliki pengetahuan tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan dengan harapan segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas kepentingan pendidikan. (E. Mulyasa, hlm. 28).

Pemahaman terhadap profesional dan manajerial sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan serta evaluasi dan monitoring yang direncanakan sekolah betul-betul

dengan tujuan pendidikan sesuai dengan kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah. (E. Mulyasa, hlm. 29).

### 5) Pengembangan Profesi

Sekolah bisa mendapat manfaat dari pelaksanaan MBS, apabila sekolah mempunyai pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS. Serta perlu dilibatkannya sekolah dan masyarakat sedini mungkin dalam pelaksanaan MBS. (E. Mulyasa, hlm. 29).

kesimpulannya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penerapan MBS adalah 1) Pemerintah yaitu pemerintah pusat dan daerah yang nyata-nyata mempengaruhi dengan kebijakannya. 2) organisasi sekolah itu sendiri. 3) kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat terkait.

## Kelemahan MBS dan Cara Menanggulangi

Kelemahan MBS menurut *American Association of School Administrators* (AASA), Asosiasi Nasional Kepala Sekolah Dasar (NAESP), *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) menyatakan bahwa: (Jamal Ma'mur Asmani, hlm. 71-74)

#### 1) Tidak berminat untuk terlibat.

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sedang mereka lakukan. Orang tidak ikut serta dalam kegiatan dengan persepsi bahwa kegiatan hanya menambah beban.

#### 2) Tidak Efisien.

Pengambil keputusan yang diambil dengan partisipasi ada kalanya menimbulkan frustrasi dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Stakeholder dan masyarakat terkait harus fokus pada tugas dan fungsi.

#### 3) Pikiran Kelompok.

Setelah sering bersama, para masyarakat semakin kompak. Di satu sisi, berdampak positif dikarenakan saling mendukung. Di sisi lain, akan menyebabkan terlalu kompromi terhadap keputusan hanya karena merasa tidak enak tidak sependapat.

#### 4) Memerlukan Pelatihan.

Pihak-pihak yang berkepentingan tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisidasif. kemungkinan besar mereka kurang menguasai tentang hakikat MBS sebenarnya.

#### 5) Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru.

Pihak-pihak belum terbiasa dengan suasana kerja baru. Penerapan MBS memperbaharui peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan.

#### 6) Kesulitan Koordinasi.

Dikala penerapan model yang rumit dan kegiatan yang beragam mewajibkan koordinasi yang baik. Tanpa koordinasi, kegiatan akan berjalan masing-masing bisa jadi menjauh dari tujuan sekolah yang sudah direncanakan.

Sedangkan cara menanggulangi kelemahan MBS dengan cara memberikan pelatihan yang cukup tentang MBS, klasifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. selain itu, semua pihak yang terlibat harus memahami tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi. (Viethzal dan Sylviani Murni, hlm. 145).

Kelemahan yang ada bisa diantisipasi dengan langkah-langkah proaktif dalam memotivasi, memberikan wahana pelatihan, aktif berkordinasi dan menjalin komunikasi, dan menerapkan rasa saling memiliki, sehingga semua elemen pendidikan bisa bergerak bersama dalam menjalankan program sesuai dengan

kordinat dan kebutuhannya masing-masing. (Jamal Ma'mur Asmani, *op. cit.*, hlm. 74).

## Tinjauan Mutu

### Pengertian Mutu Sekolah

Menurut Permendiknas nomor 63 tahun 2009 pasal 1 ayat 1. Mutu adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional. (Abd. Rozak *et. al.*, hlm. 504). Mutu pendidikan tidak bisa di ukur hanya pada hasil ujian atau tes peserta didik, tetapi lebih dari itu mulai dari *input*, proses, *output*, dan *outcome* karena semua itu saling keterkaitan satu sama lain. (Viethzal Rivai dan Sylviani Murni, *op. cit.*, hlm. 618-619).

- 1) *Input* pendidikan meliputi hal-hal berikut ini.
  - a) Memiliki perencanaan, kebijakan, tujuan, dan arah mutu yang jelas.
  - b) Tersedianya sumber daya sesuai dengan kebutuhan.
  - c) Staf yang profesional.
  - d) Harapan prestasi yang tinggi.
  - e) Input manajemen.
- 2) Proses Sekolah
  - a) Pelaksanaan belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
  - b) Kepemimpinan sekolah yang kuat.
  - c) Manajemen tenaga kependidikan yang efektif.
  - d) Sekolah memiliki budaya mutu.
  - e) Sekolah memiliki *teamwork* yang profesional.
  - f) Sekolah memiliki kewenangan/kemandirian.
  - g) Warga sekolah dan masyarakat memiliki andil yang tinggi terhadap sekolah.
  - h) Sekolah memiliki keterbukaan manajemen.
  - i) Sekolah selalu intens terhadap perubahan yang ada.

- j) Evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
  - k) Sekolah responsif dan aktif terhadap kebutuhan.
  - l) Komunikasi yang baik.
  - m) Sekolah memiliki akuntabilitas.
- 3) *Output* yang diharapkan

Sekolah senantiasa memiliki *output* yang diharapkan, yaitu proses pembelajaran dan manajemen di sekolah yang menghasilkan prestasi.

Dengan begitu dapat dipahami bahwa sekolah adalah kemampuan lembaga sekolah dalam mendayagunakan sumber-sumber sekolah dalam upaya mengubah tingkah laku peserta didik untuk meningkatkan kemampuan sehingga mencapai sasaran yang diharapkan.

### Ciri-ciri Mutu Sekolah

Menurut Edward Salis dalam Sudarwan Danim mengemukakan ciri-ciri mutu sebagai berikut. (Sudarwan Danim, hlm. 54-55).

1. Sekolah konsen terhadap pelanggan
2. Sekolah mengedepankan upaya untuk pencegahan sebelum masalah muncul.
3. Sumber daya manusianya menjadi investasi sekolah.
4. Dalam berbagai bidang sekolah memiliki strategi untuk mencapai standar.
5. Untuk sampai pada kualitas sekolah sangat memperhatikan keluhan.
6. Sekolah mempunyai peraturan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas.
7. Diupayakannya proses perbaikan dengan melibatkan semua stakeholder sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.
8. Sekolah mendorong orang berkeaktivitas, dan memancing yang lainnya unyuk bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang.

10. Sekolah memiliki rencana dan standar evaluasi yang jelas.
11. Pencapaian yang sudah sebagai tolak ukur sekolah.
12. Pandangan sekolah terhadap kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah memposisikan perubahan kualitas secara terus-menerus sebagai suatu keharusan.

Dapat disimpulkan bahwasannya ciri-ciri mutu sekolah adalah sekolah yang proaktif terhadap pelanggan dan mendengarkan semua keluhan dari semua komponen sekolah, sekolah selalu memperhatikan masalah-masalah yang muncul, sekolah selalu memperhatikan sumber daya yang diperlukan, dan mengutamakan peningkatan kualitas secara berkesinambungan.

### Parameter dan Indikator Mutu Sekolah

Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan tersebut meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian. (Abd. Rozak et.al., hlm. 89).

Indikator mutu pendidikan dapat dikelompokkan menjadi enam kategori, yaitu: Profesionalisme Guru, Kurikulum Dan Proses Pembelajaran, Sarana Prasarana Dan Sumber Belajar, Penilaian Belajar Dan Pembelajaran, Daya Tarik Dan Keberhasilan Belajar (Peserta didik), pengembangan budaya kelembagaan dan

pendayagunaan lingkungan.  
(yayahaliyah11c diakses tanggal Februari 2015).

Indikator-indikator sekolah bermutu dan tidak bermutu yang diadaptasi dari pandangan beberapa ahli. (Engkoswara dan Aan Komariyah, hlm. 310.)

**Tabel 1. Indikator Sekolah Bermutu dan Tidak Bermutu**

NO	Sekolah Bermutu	Sekolah Tidak ermutu
1	Masukan yang tepat	Masukan yang banyak
2	Masukan kerja tinggi	Pelaksanaan kerja santai
3	Gairah motivasi belajar tinggi	Aktivitas belajar santai
4	Penggunaan biaya, waktu, fasilitas, tenaga yang profesional	Boros penggunaan sumber-sumber
5	Kepercayaan berbagai pihak	Kurang peduli terhadap lingkungan
6	Tamatan yang bermutu	Lulusan hasil katrol
7	Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	Keluaran tidak produktif

Dapat disimpulkan bahwasannya parameter dan indikator mutu adalah standar minimum yang harus dipenuhi, apa bila parameter dan indikator mutu tersebut tidak dipenuhi bisa dikatakan sekolah tersebut belum bermutu. Kualitas mutu bisa digambarkan melalui prestasi dan manajemen kinerja sekolah sekolah yang dihasilkan dari proses atau prilaku sekolah.

### **Faktor-faktor yang Memengaruhi Nilai Mutu Sekolah**

Untuk melihat faktor-faktor jasa yang memiliki mutu bisa dilihat dari tiga kriteria pokok, yaitu *outcome-related*, *process-related*, dan *image-related criteria*. Jabaran ketiga kreteria tersebut dijabarkan melalui enam unsur karakteristik jasa yang bermutu yaitu:

1. *Profesionalisme and skills*;
2. *Attitude and Behavior*;

3. *Accessability and Flexibility*;
4. *Reability and Trustworthiness*;
5. *Recovery*;
6. *Reputation and Credibility*. (Gronroos dalam Engkoswara dan Aan Komariyah, hlm 305-306).

### **Peran MBS dalam Peningkatan Mutu Sekolah**

Penerapan MBS dalam proses peningkatan mutu yang berbasis pada sekolah, yaitu melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, murid, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah. (Viethzal Rivai dan Sylviani Murni, hlm.171-173).

Jadi dapat disimpulkan bawasannya peran MBS dalam peningkatan mutu adalah mengefektifkan potensi dan mengefisiensikan kerja. Peran lain dari MBS adalah membentuk sekolah yang memiliki ke-mandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas

dan menuntut peran aktif seluruh warga sekolah, kepala sekolah, guru, peserta didik, dan warga sekolah dengan tujuan akhir peningkatan mutu atau mengupayakan peningkatan mutu sekolah

### Metode

Penelitian Model MBS dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMK Negeri 1 Kota Bogor, yang beralamat jl. Heulang nomor 06 Kecamatan Tanah Sereal, Kota Bogor. Dengan fokus penelitian yaitu model MBS dalam peningkatan mutu sekolah. Penelitian dilakukan waktu penelitian terhitung dari bulan Januari ketika melakukan observasi awal sebagai persiapan penulisan proposal, sampai penulisan laporan penelitian pada bulan Maret.

Peneliti merasa penelitian mengenai Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Negeri 1 Kota Bogor menggunakan pendekatan kualitatif dalam melakukan penelitian ini. Karena obyek yang diteliti berlangsung dalam latar yang wajar dan bertujuan untuk mengetahui, memahami, dan menghayati dengan seksama dan secara lebih fokus tentang bagaimana Model MBS dilakukan oleh sekolah tersebut.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan memahami satu kejadian atau kondisi tertentu dalam konteks tertentu yang alamiah. Sedangkan metode penelitian sesuai dengan jenis kualitatif yang digunakan studi kasus. (Imam Gunawan, hlm. hlm. 24). Penelitian studi kasus adalah penelitian fenomena tertentu secara apa adanya dan secara sederhana, dengan menggunakan berbagai sumber data, sebagai upaya untuk mencapai validitas (kredibilitas) dan realibilitas (konsisten) penelitian. (Imam Gunawan, hlm. hlm. 121). Dalam prosedur penelitian Langkah-langkah dalam penelitian diantaranya:.

1. Tahap Pra-lapangan
2. Tahap Pekerjaan Lapangan

3. Tahap Analisis Data (Lexi J. Moleong, hal. 127-148)

Data utama penelitian kualitatif ialah *kata-kata*, dan *tindakan*. Datanya dibagi kedalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik. (Lexy J. Moleong, hlm. 157). Untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data, Arikunto mengklasifikasikannya menjadi 3 tingkatan huruf "p" dalam bahasa Inggris, yaitu, (Suharsimi Arikunto, hlm. 172).

1. *Person*,
2. *Place*, dan
3. *Paper*

Sumber data penelitian meliputi unsur manusia dan non manusia. Unsur manusia diantaranya kepala sekolah, waka sekolah, guru, komite sekolah, dan siswa. Sedangkan unsur non manusia adalah dokumentasi SMK Negeri 1 Kota Bogor.

### Teknik Pengumpulan Data

#### Wawancara

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah pembicaraan dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interviewee*) dengan maksud dan tertentu. Pewawancara yang bertindak memberikan pertanyaan dan terwawancara menanggapi pertanyaan yang diajukan. (Lexy J. Moleong, hlm. 186).

Pada penelitian ini menggunakan bentuk wawancara keduanya, dimana sebelum melakukan wawancara pewawancara mempersiapkan pedoman tertulis tentang apa yang hendak ditanyakan kepada responden (kepala sekolah, guru, waka sekolah, tata usaha, komite, peserta didik). Terkadang hanya menanyakan secara garis besar. Peneliti dalam hal ini berinteraksi langsung dengan responden sehingga data yang diperoleh akurat dan sesuai prosedur yang berguna untuk memperoleh gambaran kegiatan-kegiatan dalam peningkatan mutu akademik.

2. Observasi

Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. (Sugiyono, hlm. 145). Peneliti menggunakan teknik ini sebab peneliti memungkinkan untuk mengamati sendiri secara mendalam fenomena-fenomena yang terjadi secara langsung dan sekaligus mengkroscek bentuk-bentuk data yang berupa tulisan lewat observasi serta komunikasi dan interaksi, peneliti mendapatkan kesempatan untuk mengetahui kebiasaan dan aktivitas disana.

### 3. Dokumentasi

Pengumpulan data dari sumber nonmanusia disebut dokumentasi yang terdiri atas dokumen dan rekaman. (Syamsudin AR dan Vismaia S. Damaianti, hlm. 108). Sesuai dengan pandangan tersebut, peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk dijadikan alat pengumpul data dari sumber bahan tertulis yang terdiri dari dokumen resmi. Selain itu data dokumentasi dibutuhkan untuk mengkroscek data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Dokumen bisa berupa foto, dokumen sekolah, dan lain sebagainya. Kesemua data yang diperoleh disimpan untuk selanjutnya dianalisa demi kelengkapan data penelitian.

### Prosedur Analisis Data

Analisis data seharusnya dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data, dan berlanjut setelah pengumpulan data selesai. (Imam Gunawan, hlm. 210-211). Adapun proses analisis data, yaitu: (Sugiyono, hlm. 145).

1. Analisis sebelum lapangan  
Melakukan analisis data sebelum penelitian memasuki lapangan. Analisis yang dilakukan sebelum terjun langsung, atau menggunakan data sekunder yang sifatnya sementara untuk menentukan fokus penelitian.
2. Analisis data di Lapangan

Analisis data yang dilakukan pada saat terjun langsung di lapangan.

Penelitian ini menggunakan analisis data menurut Miles dan Huberman sebagaimana dikutip Imam Gunawan yang mengemukakan tiga tahap dalam menganalisis data kualitatif, yaitu reduksi data (*data reduction*), paparan data (*data display*), dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verfying*). (Sugiyono, hlm. 247-252).

### Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dibagi menjadi empat kriteria, dan masing-masing kriteria akan dilakukan pemeriksaan dengan teknik tertentu, yaitu: (Lexy J. Moloeng, hlm.327).

Tabel 2. Ikhtisar Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Kriteria	Teknik Pemeriksaan
Kredibilitas/derajat kepercayaan ( <i>credibility</i> )	Perpanjangan keikutsertaan Ketekunan pengamatan Triangulasi Pengecekan sejawat Kecukupan referensial Kajian kasus negatif Pengecekan anggota
Keteralihan ( <i>transferability</i> )	Uraian rinci
Kebergantungan ( <i>dependability</i> )	Audit kebergantungan
Kepastian ( <i>confirmability</i> )	Audit kepastian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Data

## **Penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMK Negeri 1 Kota Bogor.**

Sejalan dengan subfokus penelitian maka peneliti akan mengemukakan sebagai berikut:

### **1. Perencanaan**

Perencanaan merupakan suatu proses yang penting dan harus mendapatkan perhatian lebih apabila menginginkan suatu tujuan. Dalam perencanaan harus ditetapkan tujuan yang akan dicapai, strategi yang dilakukan dan pendekatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

SMK Negeri 1 Kota Bogor sebagai sekolah yang menggunakan Majamenen Berbasis Sekolah, secara aktif menyusun program sekolah secara bersamasama antara Kepala Sekolah, guru dan komite sekolah serta tokoh masyarakat. (Wawancara dengan wakil kepala sekolah urusan Hubinmas, Nani Maryani S.Pd, tanggal 15 Februari 2016).

Dengan penyusunan program sekolah dengan melibatkan komite dan guru-guru yang di pelopori oleh kepala sekolah sebagai manager lembaga dengan cara musyawarah atau diskusi menandakan bahwa sekolah memiliki kemandirian dan memiliki rasa demokrasi yang tinggi. Seperti apa yang di paparkan dapat diketahui bahwa perencanaan dalam manajemen sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor meliputi :

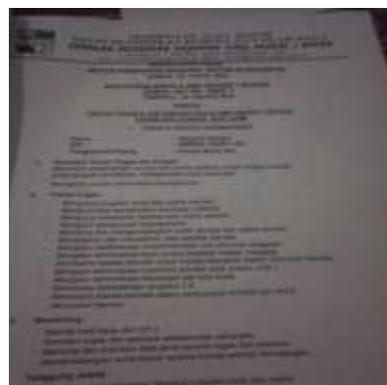
- a. Penyusunan program secara musyawarah dengan kepala sekolah, guru dan komite sekolah.
- b. Sosialisasi program-program sekolah yang dilakukan oleh sekolah kepada masyarakat melalui rapat yang dapat menumbuhkan rasa pentingnya peningkatan mutu sekolah serta

pelibatan masyarakat dalam setiap perencanaan, pelaksanaan sampai pada pengawasan.

- c. Rapat yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan dewan guru.
- d. Rapat-rapat yang dilaksanakan oleh pengurus komite sekolah.
- e. Rapat bersama antara kepala sekolah, guru, dan komite sekolah serta tokoh masyarakat.

### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah proses pembagian kerja sesuai dengan devisi-devisi dan mengkoordinasikannya dengan dengan efektif dan efisien sesuai tujuan dan harapan. Dimana hasil observasi dan dokumentasi menggambarkan bawa setiap devisi mempunyai tugas dan job deskription yang di emban sesuai dengan jabatannya. Sebagai mana hasil dokumentasi sebagai berikut:



Gambar 1. Uraian Tugas dan Job Description (Sumber: Dokumentasi SMK Negeri 1 Kota Bogor)

Pengorganisasian SMK Negeri 1 Kota Bogor yang dilakukan untuk peningkatan mutu sekolah baik dimana hasil temuan ditemukan meliputi pengorganisasian *stakeholder* sekolah, pengorganisasian pembelajaran, pengorganisasian sarana dan prasarana, pengorganisasian pembiayaan, pengorganisasian peran masyarakat kepada sekolah.

Pengorganisasian dilakukan dengan melaksanakan koordinasi antara guru dan komite, sehingga menemukan hal-hal yang perlu ditindak lanjuti. Komite sekolah mengupayakan situasi kerja yang kondusif dan menanamkan rasa persaudaraan dan saling percaya antara satu dengan yang lainnya serta saling menghormati. Koordinasi dengan masyarakat dilakukan agar masyarakat selalu aktif dan peduli kepada sekolah.

### 3. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan bukti nyata dari semua rencana-rencana yang dibuat dalam program yang dilaksanakan sesuai agenda. Pelaksanaan manajemen sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor sesuai dengan rangka peningkatan mutu, semua itu tidak bisa dibantahkan karena dari posisi kepala sekolah selaku pimpinan sekolah yang mampu memahami segala sesuatu mulai dari keadaan guru, peserta didik, sarana dan kondisi komite sekolah serta staf sekolah. (Wawancara dengan Nani Maryani S.Pd tanggal 15 Februari 2016).

Pelaksanaan manajemen sekolah yang dilakukan kepala sekolah yang berkaitan dengan bimbingan kepada peserta didik dan pencapaian keberhasilan pembelajaran, kepala sekolah melakukan koordinasi dengan guru, staf, dan komite sekolah misalnya dalam penyelenggaraan,

lomba-lomba, memelihara lingkungan untuk supaya bersih, pentas seni, rekreasi, khususnya kegiatan yang berkaitan dengan akademik yaitu ulangan mid semester, semester, kenaikan kelas dan juga ujian akhir sekolah. Dalam hal semua itu bahwa peserta didik selalu dibimbing dan diarahkan oleh kepala sekolah (Wawancara dengan Yusup Saepuloh, S.Pd, tanggal 19 April 2016).

Pelaksanaan program tahunan sekolah yang berhubungan dengan kegiatan kerjasama guru dan staf, kepala sekolah membentuk panitia dengan melibatkan guru dan staf dalam setiap kegiatan, dengan begitu guru dan staf merasa diikuti sertakan dalam kegiatan, hal ini merupakan bentuk kerjasama kepala sekolah dalam membentuk sekolah yang bermutu. Kepanitian yang dibentuk oleh kepala sekolah yang berhubungan dengan kegiatan akademik maupun non akademik. (Wawancara dengan Yuli Hartati, R, S.Kom, tanggal 14 April 2016).

Berkenaan dengan bidang akademik, diperoleh keterangan bahwa nilai KKM (Kriteria ketuntasan Minimal) adalah 7,5. Sekiranya ada yang kurang dari nilai KKM akan menempuh remedial. Didapat data bahwa pada tahun 2014-2015 pada ujian nasional peserta didik SMK Negeri 1 Kota Bogor lulus dengan seratus persen. Dalam rangka peraktek dan penyaluran lulusan SMK Negeri 1 Kota Bogor sudah bekerjasama dengan pihak-pihak industri setiap lulusannya yang berminat untuk langsung bekerja maka disalurkan dengan mitra tersebut. Dalam upaya pelaksanaan program sekolah, kepala sekolah berusaha meningkatkan kedisiplinan peserta didik sebagai wujud pelaksanaan program kerja non akademik, dilakukan melalui supervisi setiap saat, dan pemberian bimbingan setiap apel Senin pagi.

(wawancara bersama Nani Maryani S.Pd, tanggal 15 Februari 2016).

Pelaksanaan program kerja di bidang kegiatan belajar mengajar, difokuskan pada pengembangan kurikulum, kegiatan belajar mengajar, dan evaluasi pembelajaran, dimana seperti di bidang kurikulum dikemukakan kepala sekolah selalu bekerja sama dengan guru dalam penerapan kurikulum tiga belas. (Wawancara dengan Iwan Sutiawan S.Pd, tanggal 20 April 2016).

Dalam upaya pelaksanaan program sekolah, kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin peserta didik sebagai wujud pelaksanaan program kerja non akademik, dilakukan oleh kepala sekolah melalui supervisi setiap saat, dan pemberian bimbingan setiap apel Senin pagi. Wawancara bersama Nani Maryani S.Pd., tanggal 15 Februari 2016.

Pelaksanaan program jangka pendek berkenaan dengan peningkatan kesejahteraan guru, Meskipun semua guru semua sudah sertifikasi tetapi Kepala sekolah selalu memberi motivasi kepada semua guru untuk selalu konsisten dalam bekerja supaya bisa menaikkan pangkat guru, yang honorer bisa jadi PNS yang PNS bisa lebih tinggi lagi golongannya kepala sekolah selalu membantu untuk setiap guru sejahtera. (Wawancara dengan Wagimin Subagyo, tanggal 19 April 2016).

Pelaksanaan program kerja lainnya yaitu di bidang fasilitas sekolah, yang dilakukan sekolah adalah melakukan perawatan, penataan sampai pada perbaikan dan pengadaan, apabila tidak memungkinkan untuk diperbaiki maka akan di bangun ulang, misalnya dalam perawatan ruang kelas, perawatan aula, perawatan pagar, perawatan masjid, perawatan kamar mandi, perlengkapan olah raga, penataan kantor, pemanfaatan ruang perpustakaan, pengadaan lemari dokumen, pembangunan

gudang untuk peralatan, pembenahan ruang laboratorium, pembuatan taman sekolah, perbaikan lantai sekolah dan pengadaan sarana dan prasarana sekolah. Pelaksanaan program sekolah dalam bidang fasilitas pendidikan dilakukan melalui kerjasama antara komite sekolah dan orang tua murid, khususnya dalam hal pendanaan. (Wawancara bersama Dra. Euis Kurniawati, tanggal 29 April 2016).

Dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan program jangka pendek SMK Negeri 1 Kota Bogor sesuai dengan perencanaan dimana dilakukan secara menyeluruh secara efektif dan efisien, program meliputi : (1) bidang bimbingan tenaga kependidikan yaitu, guru dan staf (2) bimbingan kepada peserta didik yaitu akademik, dan non akademik. (3) bidang pembelajaran meliputi kurikulum, kegiatan belajar mengajar, dan evaluasi kegiatan belajar mengajar. (4) bidang lingkungan sekolah meliputi kebersihan lingkungan, ketertiban sekolah, keindahan, kebersihan, dan keamanan. (5)bidang kesejahteraan tenaga kependidikan. (6) bidang fasilitas pendidikan. (7) bidang kerjasama meliputi kerjasama dengan komite sekolah, kerjasama dengan tokoh masyarakat, dan kerjasama dengan orang tua murid.

#### 4. Monitoring

Monitoring merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari peraktek manajemen, monitoring merupakan program terintegrasi antara rencana, pelaksanaan dan hasil. Sebagai proses mengukur mencatat, mengumpulkan dan memproses dari apa yang direncanakan dan dilaksanakan. Monitoring dilakukan setiap program sekolah selesai dilaksanakan, monitoring juga dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut sesuai dengan rencana ataupun tidak sesuai

dengan rencana. Selain itu juga monitoring dilaksanakan untuk mencari solusi bilamana program tersebut tidak dapat dilaksanakan karena sesuatu hal. Dalam memonitoring program sekolah dilakukan oleh kepala sekolah, dimana kepala sekolah secara langsung memonitoring setiap kegiatan. (Wawancara dengan Wagiman Subagyo, tanggal 21 April 2016).

Dalam rangka monitoring kerja *stake holder*, monitoring pembelajaran, sarana prasarana, dan pembiayaan, kepala sekolah memonitoring setiap hari. (Wawancara bersama Yusup Saepuloh, tanggal 19 April 2016).

Begitu banyak pihak yang memonitor program sekolah, dengan harapan bahwa memonitor program ataupun ketika ada program yang tidak berjalan dan bermasalah baik itu programnya ataupun dalam pembiayaan maka bisa dicarikan solusi secara cepat dan tepat. Sebagaimana yang di ungkapkan bahwa monitoring yang dilakukan mengenai monitoring kinerja *stake holder*, monitoring pembelajaran, monitoring sarana prasarana, monitoring pembiayaan dan monitoring pranserta masyarakat terhadap sekolah.

### **Faktor pendukung dan penghambat**

Begitu banyak faktor yang ada maka dapat dikelompokkan, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat, faktor pendukung yang berasal dari dalam sekolah, dan faktor pendukung yang berasal dari luar sekolah, faktor pendukung dari dalam sekolah, seperti faktor guru, faktor sarana prasarana, staf, dan murid. Sedangkan faktor pendukung dari luar antara lain: dinas pendidikan Kota Bogor, tokoh masyarakat, lingkungan sekolah, orang tua murid, dan komite sekolah.

Untuk faktor penghambat dibagi menjadi dua yaitu faktor dari dalam sekolah dan di luar sekolah. kebijakan yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah didukung oleh semua pihak, guru yang ada di sini semuanya mendukung karena pembuatan program kerja tersebut melibatkan guru, sehingga guru merasa ikut bertanggung jawab dalam pelaksanaannya.” (Wawancara bersama Wagiman Subagyo, tanggal 21 April 2016).

Sarana dan prasarana SMK Negeri 1 Kota Bogor sudah bagus dan memadai, seperti gedung yang bagus, dengan halaman yang cukup, serta perlengkapan lain yang semuanya layak untuk dipergunakan dalam proses belajar mengajar, selain itu di sekolah telah memiliki sarana laboratorium, perpustakaan dan media pembelajaran yang cukup bagus, bahkan sudah memiliki beberapa alat peraga berupa multimedia sebenarnya sangat mendukung. (Wawancara dengan Drs. Chairil Anwar, MM. Pd., tanggal 18 April 2016).

Faktor pendukung lain seperti peserta didik yang masuk tidak bisa begitu saja karena ada tes dulu untuk menyaring sesuai dengan kriteria, serta ada yang masuk lewat jalur prestasi, sehingga didapat peserta didik yang baik, berkarakter dan mampu menerima pelajaran. Dengan begitu guru mudah untuk memeberikan pelajaran, dan sebagian besar peserta didik mampu menerima pelajaran, sehingga hal tersebut merupakan aset yang bagus dan sangat mendukung dalam proses pembelajaran.” (Wawancara dengan Ibu Euis, tanggal 26 April 2016).

Dari data tersebut bahwa faktor pendukung dalam pelaksanaan kepemimpinan manajemen sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor, adalah adanya guru yang mempunyai loyalitas yang tinggi serta

bersikap profesional dalam setiap kerja, peserta didik yang mampu menerima pelajaran dan berprestasi, dan sarana prasarana seperti gedung dan lingkungan sekolah serta sarana dan prasarana yang memadai.

Selain faktor dalam faktor luar yang mendukung pelaksanaan manajemen sekolah seperti dinas pendidikan, orang tua murid, dan tokoh masyarakat, semua unsur ikut terlibat baik dinas pendidikan, tokoh masyarakat, orang tua murid, semuanya mendukung program kerja yang dibuat, posisi dinas hanya bersifat mengawasi, sehingga secara moral mereka bertanggung jawab atas keberhasilan program kerja tersebut dan tertanam rasa memiliki sekolah yang harus dijaga secara bersama.” (Wawancara dengan Drs. Chairil Anwar, MM. Pd, tanggal 18 April 2016).

Sedangkan faktor penghambat didalam, pelaksanaan manajemen sekolah yang berada didalam sulit untuk di ungkapkan karena tidak ada penghambat, tetapi merasa semua didunia tidak ada yang sempurna maka kurang aktifnya guru dalam melaksanakan program bisa jadi penghambat. (Wawancara dengan Wagiman Subagyo, tanggal 21 April 2016).

Sedangkan faktor luar yaitu masyarakat yang hanya membantu dalam bentuk dana belum kepada bidang keahlian yang dibutuhkan peserta didik. (Wawancara bersama Nani Maryani S.Pd, tanggal 15 Februari 2016).

Dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung pelaksanaan manajemen sekolah adalah: (1) kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional (2) fasilitas yang memadai (3) keadaan peserta didik yang berprestasi (4) partisipasi aktif masyarakat dalam setiap program sekolah. Sedangkan untuk faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen sekolah adalah: (1)

sebagian kecil guru kurang bisa mengatur waktu, sehingga merasa terbebani dengan tugas yang ada. (2) Peranan komite baru sebatas dana, belum sampai pada bidang keahlian.

### **Dampak Penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor.**

Sebagaimana sub fokus penelitian maka akan dibahas dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan monitoring, akan dijelaskan satu persatu dari dampak penerapan manajemen sekolah yang berbasis sekolah, sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

Dalam perencanaan yang disusun melalui program kerja sekolah, sekolah lebih leluasa dalam menentukan program apa saja yang akan dilaksanakan, memprogramkan perencanaan dengan program prioritas dengan kebutuhan dan kemampuan. (Wawancara dengan Drs. Chairil Anwar, MM. Pd, tanggal 18 April 2016).

Dapat disimpulkan bahwa dampak manajemen terhadap peningkatan mutu sangat terasa dimana dalam perencanaan yang bisa direncanakan sesuai dengan keadaan sekolah sehingga sekolah menjunjung asas kemandirian.

#### 2. Pengorganisasian

Dalam pengorganisasian sekolah meliputi pengorganisasian pembelajaran, pengorganisasian sarana dan prasarana, pengorganisasian pembiayaan, pengorganisasian peran masyarakat kepada sekolah. Sekolah lebih mudah mengatur dan memberi tugas sampai kepada apa yang kedepannya dilakukan. Dalam pengorganisasiannya lebih jelas tugas dan fungsi masing-masing. (Wawancara dengan Wagiman Subagyo, tanggal 21 April 2016).

Dapat disimpulkan dampak manajemen dalam peningkatan mutu sekolah khususnya dalam pengorganisasian bisa mengorganisasikan semua dengan baik dan mengerti dengan tugas masing-masing sehingga dengan begitu standar mutu sekolahpun semakin bisa dipenuhi dengan koordinasi yang baik.

### 3. Pelaksanaan

Dalam hal pelaksanaan akan lebih mudah untuk melaksanakan perencanaan baik itu program jangka pendek maupun jangka panjang dan dalam pelaksanaannya akan lebih terarah secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan. (Wawancara bersama Iwan Sutiawan S.Pd, tanggal 19 April 2016).

Didapatkan data bahwa sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor telah mendapatkan ISO 9001, yaitu merupakan standar internasional di bidang sistem manajemen mutu. Sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal manajemen penjamin mutu jasa yang dihasilkan dibuktikan dengan sertifikat ISO pada tahun 2014. Manajemen yang dilakukan berorientasi pada layanan pelanggan dan standar manajemen mutu, dimana sekolah ini menunjukkan kemampuan untuk memenuhi atau melampaui kepuasan pelanggan dalam hal pemberian jasa yang bermutu dan kinerja layanan yang di berikan.

Dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaannya manajemen tersebut berdampak signifikan dimana dalam pelaksanaan lebih efektif dan efisien.

### 4. Monitoring

Dampak dalam pelaksanaan lebih mudah untuk mengontrol mengevaluasi setiap kinerja baik itu guru maupun staf. Sehingga dalam kerjanya akan profesional dengan mengedepankan efektifitas,

efisiensi dan terasa mudah dilakukan. Wawancara dengan Drs. Chairil Anwar, MM. Pd, tanggal 18 April 2016.

Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah akan lebih mudah mengontrol mengevaluasi rencana kerja serta kinerjanya.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

Setelah diadakan penelitian langsung ke lapangan dengan melalui wawancara dan memeriksa dokumentasi yang ada serta pengamatan sebagaimana sesuai dengan permasalahan yang timbul dan tujuan penelitian yang sudah direncanakan sebelumnya, maka skripsi ini berkesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMK Negeri 1 Kota Bogor antara lain dengan
  - a. Perencanaan:
    - 1) Penyusunan program yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, guru dan komite sekolah,
    - 2) Sosialisasi program-program sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, guru dan komite sekolah kepada masyarakat melalui pertemuan-pertemuan yang dapat menumbuhkan rasa pentingnya peningkatan mutu sekolah serta melibatkan masyarakat dalam setiap perencanaan, pelaksanaan sampai pada pengawasan,
    - 3) Rapat yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan dewan guru,
    - 4) Rapat-rapat yang dilaksanakan oleh pengurus komite sekolah,
    - 5) Rapat bersama antara kepala sekolah, guru, dan komite sekolah serta tokoh masyarakat.
  - b. Pengorganisasian
 

Pengorganisasian di SMK Negeri 1 Kota Bogor yang dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah meliputi pengorganisasian *stakeholder*

- sekolah, pengorganisasian pembelajaran, pengorganisasian sarana dan prasarana, pengorganisasian pembiayaan, pengorganisasian peran masyarakat kepada sekolah.
- c. Pelaksanaan  
Pelaksanaan manajemen sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor dapat dilihat dari posisi kepala sekolah selaku pemimpin yang mampu memahami segala sesuatu yang ada di sekolah mulai dari keadaan guru, peserta didik, sarana dan kondisi komite sekolah serta staf sekolah. Pelaksanaan manajemen di SMK Negeri 1 kota bogor kegiatan dilakukan secara terbuka dan selalu berkordinasi dengan komite sekolah bahkan dilibatkan baik dalam kegiatan akademik maupun non akademik dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan selalu dibentuk kepanitiaan meskipun pada prakteknya dilakukan secara bersama-sama
- d. Monitoring  
Dalam memonitoring program sekolah dilakukan oleh kepala sekolah, dimana kepala sekolah secara langsung memonitoring setiap kegiatan.
2. Dampak Penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Sekolah SMK Negeri 1 Kota Bogor.
- a. Perencanaan  
Dampak manajemen terhadap perencanaan sangatlah terasa bisa dilihat dari perencanaan yang bisa direncanakan dengan keadaan sekolah sehingga sekolah menjunjung asas kemandirian.
- b. Pengorganisasian  
Dalam pengorganisasian sekolah meliputi pengorganisasian pembelajaran, pengorganisasian sarana dan prasarana, pengorganisasian pembiayaan, pengorganisasian peran masyarakat kepada sekolah. Sekolah mudah

mengatur dan memberi tugas sampai kepada apa yang kedepannya dilakukan.

- c. Pelaksanaan  
Dalam hal pelaksanaan program yang direncanakan dalam program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sekolah dan dalam pelaksanaannya berjalan terarah secara efektif dan efisien.
- d. Monitoring  
Dalam monitoring dapat dikontrol setiap kinerja baik itu guru maupun staf sehingga dituntut untuk bekerja secara profesional dengan mengedepankan efektifitas dan efisiensi.

### Implikasi

Dari hasil penelitian ini dapat dikembangkan penelitian serupa tentang manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan monitoring guna mencapai tujuan pendidikan yang bermutu sesuai dengan amanat undang-undang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. 2015. *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Cahaya Qur'an. 2011.
- Engkoswara dan Aan Komariah, 2012. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Gunawan, Imam, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasibuan, Lias, 2004. *Melejitkan Mutu Pendidikan*, Jambi: SAPA Project.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2013. *Menjadi Kepada Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya,
- Mutohar, Prim Masrokan. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Rivai, Viethzal dan Sylviani Murni. 2010. *Education Management*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rozak, Abd. et. al., 2010. *Kompilasi Undang-undang dan Peraturan Bidang Pendidikan*, Jakarta: FITK PRESS Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah.
- Siahaan, Amirudin. et. al, 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Quantum Teaching.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Viethzal Rivai dan Sylviani Murni, 2010. *Education Management*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

<http://yayahaliyah11c.blogspot.co.id/2011/03/manajemen-dan-indikator-mutu-pendidikan.html>. Di akses tanggal 24, Februari 2015.