

SISTEM MANAJEMEN MUTU KURIKULUM BERBASIS KOMPETENSI

Husaini Usman

Abstract: This study was aimed at revealing the indicators of the quality management system of the competency-based curriculum. This study applied the qualitative approach involving vice principals, teachers, and principals of secondary schools. The data were collected through participatory observation, in-depth interviews, and focused-group discussions and analyzed by data reduction, data display, and conclusion/verification. This study reveals some indicators of input, process, and output of the quality management system.

Kata kunci: sistem manajemen, manajemen mutu, kurikulum berbasis kompetensi.

Zamroni dan Diah Widyowatie (2004: 3) menyatakan bahwa salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi adalah kekuatan sekolah dalam mengembangkan sistem manajemen KBK yang hasilnya tercermin dari efektivitas dan efisiensi organisasi dan manajemen pelaksanaan KBK. Masalahnya adalah sampai saat ini Depdiknas belum memiliki model Sistem Manajemen Mutu (SMM) KBK.

Definisi SMM menurut Grad (1979: 3) ialah metode yang dipilih suatu organisasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan memanfaatkan uang, orang, alat, bahan, dan informasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sebenarnya yang dimanfaatkan itu bukan hanya uang (*money*), orang (*man*), alat (*machines*), bahan (*material*), dan informasi saja atau 4M+1I tetapi masih ada unsur penting lainnya yang terlupakan Grad yaitu *marketing*, *methods*, dan *minutes*, sehingga lengkapnya menjadi 7M+1I. Sementara itu, SMM menurut Smith (1982: 3) dapat bersifat sederhana atau kompleks. SMM sederhana meliputi fungsi, proses, dan situasi yang terbatas. Sebaliknya, SMM kompleks meliputi fungsi, proses, dan situasi yang luas. Sedangkan SMM menurut Wagiono Ismail (1984: 21) mempunyai indikator: (1) penentuan tujuan, (2) alokasi sumberdaya, (3) penarikan sumber da-

ya), (4) penggunaan sumberdaya, dan (5) evaluasi dan penyesuaian.

SMM menurut Harris dkk. (1995: 161) memiliki indikator: (1) kompetensi, (2) standar kompetensi, (3) profil kompetensi, (4) rencana asesmen, (5) proses testing, (6) proses pelaksanaan, dan (7) hasil proses, hasil pencatatan dan pelaporan. Sedangkan indikator SMM pendidikan menurut Van de Berghe (1997: 13) tergantung pada prestasi siswa, berfokus pada efektivitas terpadu, perhatian pada kecenderungan makro-ekonomis yang lebih luas, dan pendekatan-pendekatan baru tentang penjaminan mutu manajemen pendidikan.

Pengertian SMM yang telah disebutkan di atas, berbeda dengan SMM ISO 9001:2000 yang diluncurkan tahun 2000 sebagai revisi versi ISO 2000:1994. SMM ISO 9001:2000 merupakan persyaratan yang harus dipenuhi untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000. Dokumen-dokumen yang dipersyaratkan adalah: pedoman mutu, prosedur mutu, instruksi kerja, dan pendukung rekaman (Anonim, 2004a: 3). Jika SMM ISO 9001:2000 memfokuskan SMM untuk lembaga sekolah, maka penelitian ini memfokuskan pada indikator SMMKBK.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi fokus penelitian (rumusan masalah) adalah, "Bagaimana indikator SMMKBK"?

Husaini Usman (e-mail: usay@telkom.net) adalah dosen Fakultas Teknik dan Pascasarjana UNY, Kampus Karangmalang Yogyakarta. Anggota Tim Penelitian Prodi Manajemen Pendidikan Pascasarjana UNY, ditulis dengan seijin Ketua Tim Penelitian, di biayai oleh Program Pascasarjana UNY Tahun Anggaran 2004.

Jika sekolah tidak memiliki indikator SMMKBK, maka sekolah tidak dapat mengevaluasi tingkat keberhasilan pelaksanaan SMMKBK di sekolahnya. Pada hal, setiap penjaminan mutu selalu membutuhkan standar mutu yang ingin dicapai. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan definisi dan indikator SMMKBK berdasarkan data lapangan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *grounded*. Pendekatan *grounded* menggunakan berpikir induktif sehingga pendekatan ini tidak bertolak dari teori, tetapi dari data yang kemudian dianalisa menjadi konsep dan hipotesis (Schlegel, 1986: 2). Selanjutnya, ditambahkan oleh Schlegel (1986: 12-13) bahwa di dalam penelitian *grounded*, data merupakan sumber teori. Teori ialah penjelasan dari gejala (fenomena), yang dikembangkan peneliti selama mengadakan penelitian.

Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menemukan definisi SMM dan indikator SMMKBK berdasarkan filsafat fenomenologis yang lebih mengutamakan penghayatan (*verstehen*) dan berusaha memahami dan menaksirkan makna suatu gejala atau peristiwa interaksi tingkahlaku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif responden (perspektif emic). Disain penelitian bersifat sementara (*emergent*) sehingga dapat berubah sesuai realitas sosial di lapangan.

Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri (*human instrument*). Peneliti terjun sendiri ke lapangan secara aktif melakukan pengamatan langsung dan wawancara mendalam tentang definisi dan indikator SMMKBK. Manusia sebagai instrumen penelitian karena hanya manusia yang dapat memahami makna interaksi antar-manusia, memahami bahasa tubuh, menyelami perasaan, dan nilai yang terkandung dalam ucapan dan perbuatan responden.

Sebelum memasuki lapangan, peneliti memilih lokasi situasi sosial yang meliputi: tempat, pelaku, dan kegiatan. Tempatnya adalah SMAN Bantul yang telah melaksanakan KBK sejak tahun 2002 karena hasilnya sudah tampak pada lulusan tahun 2004. Pelakunya adalah wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru yang sudah melaksanakan KBK, dan kepala sekolah sebagai penanggung jawab pelaksanaan KBK. Kegiatannya adalah melaksanakan KBK.

Peneliti mengadakan studi pendahuluan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki. Studi ini untuk menjajagi situasi, mengakrabkan diri dengan situasi, mendapatkan masalah yang

layak dan bermanfaat, serta menentukan data yang akan digali (Bogdan & Biklen, 1992: 59 & 75). Walaupun tujuan studi pendahuluan untuk mengakrabkan diri dengan responden, peneliti tetap menjaga jarak agar tidak terjadi bias. Setelah studi pendahuluan ini selesai, barulah peneliti mengurus izin penelitian dan benar-benar terjun ke lapangan dengan langkah-langkah sirkuler sebagai berikut.

Pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan partisipatif dan wawancara langsung secara mendalam dengan responden dalam situasi yang wajar (*natural setting*) tanpa dipengaruhi keinginan peneliti. Partisipasi peneliti tanpa mengganggu kegiatan responden. Peneliti mengutamakan pandangan responden dalam memaknai dunianya.

Penelitian dilaksanakan selama tahun ajaran 2004 berjalan. Peneliti melaksanakan jadwal untuk mengunjungi informan kunci (*key persons*) SMAN Bantul yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Para wakil kepala sekolah sebelumnya dihubungi melalui telepon untuk mendapatkan kesepakatan waktu wawancara dan observasi. Jumlah seluruh kunjungan dan lamanya beragam sesuai dengan jauh atau dekatnya sekolah, banyaknya informan penelitian, kerumitan program, dan kesulitan memperoleh keterangan yang memadai dari informan. Pengamatan dan wawancara mula-mula sangat umum kemudian lama kelamaan menjadi semakin fokus.

Wawancara menggunakan indikator-indikator pancingan berdasarkan teori yang telah dimiliki peneliti karena salah satu fungsi teori dalam penelitian kualitatif adalah sebagai pancingan pertanyaan atau sebagai suatu kepekaan teoritis (Strauss & Corbin, 1997: 50-52).

Pemilihan informan bersifat bola salju (*snow ball*) secara bertujuan (*purposive*) yaitu berkembang kepada guru dan kepala sekolah untuk melakukan triangulasi atas hasil penelitian dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Informan bertambah terus sampai tidak ada lagi informasi baru yang menimbulkan pertanyaan baru (*redundancy*).

Data yang didapat lebih bersifat sangat deskriptif berupa kata-kata, walaupun tidak menolak angka-angka sebagai pelengkap. Selanjutnya, data yang terkumpul tadi dianalisis. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (1982: 23) yang meliputi: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan/verifikasi yang dilakukan secara bersamaan. Verifikasi data meliputi kredibilitas (*validitas internal*), transferabilitas (*fittingness* atau *validitas eksternal*), depentabilitas (*reliabilitas*), dan konfirmabilitas (*objektivitas*) kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru dan kepala sekolah dalam bentuk diskusi kelompok

untuk mendapatkan kesepakatan intersubjektif (*member check*). Di samping itu, hasil penelitian ini juga didiskusikan dengan teman sejawat yang kompeten di bidangnya yaitu dua orang ahli kurikulum lulusan S3, juga untuk mendapatkan kesepakatan intersubjektif.

HASIL

Sebelum suatu kegiatan pendidikan di sekolah dimulai, kepala sekolah dengan dibantu para guru dan tenaga administratif (tata usaha) menyusun program kerja tahunan. Kegiatannya mencakup kegiatan yang sifatnya umum seperti kurikulum, kesiswaan, kepegawaian dan sarana prasarana, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat. Penyusunan program kerja menggunakan matriks Program Kerja Tahunan. Tanggung jawab manajemen KBK dilimpahkan kepala sekolah kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

Sebelum suatu kegiatan pendidikan di sekolah dimulai, kepala sekolah dengan dibantu para guru dan tenaga administratif (tata usaha) menyusun program kerja tahunan. Kegiatannya mencakup kegiatan yang sifatnya umum seperti kurikulum, kesiswaan, kepegawaian dan sarana prasarana, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat. Penyusunan program kerja menggunakan matriks Program Kerja Tahunan. Tanggung jawab manajemen KBK dilimpahkan kepala sekolah kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

Perencanaan makro sekolah adalah perencanaan secara umum di dalam program kerja sekolah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS). Pada setiap akhir tahun ajaran, sekolah harus membuat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) untuk tahun berikutnya.

Anggaran pendapatan sekolah secara umum bersumber dari: Dewan Sekolah (untuk Kabupaten Bantul, Komite Sekolah namanya dirubah menjadi Dewan Sekolah; jadi, berbeda dengan kabupaten lainnya. Sedangkan Dewan Pendidikan dirubah menjadi Komite Pendidikan).

Pembuatan program kerja yang bersumber dana dari orang-tua/wali siswa (dewan sekolah) dan dana rutin dibuat berdasarkan program kerja tahun sebelumnya dengan sedikit perubahan dengan sedikit revisi atau modifikasi). Sedangkan program kerja yang bersumber dana dari pemerintah dalam bentuk *block grant* harus menggunakan pedoman yang berlaku.

Prioritas program kerja sekolah sangat dipengaruhi oleh visi, misi, sasaran, dan strategi sekolah. Perencanaan mikro sekolah adalah perencanaan yang

lebih rinci dalam program kerja khusus misalnya laboratorium. Perencanaan penggunaan laboratorium termasuk di dalamnya pengadaan alat dan bahan laboratorium dimulai dengan mengadakan rapat koordinasi antar pengelola laboratorium pada setiap awal tahun pelajaran dan awal semester genap. Dalam rapat koordinasi tersebut, banyak pendapat yang muncul yang berguna untuk menentukan langkah perencanaan selanjutnya.

Seluruh koordinator laboratorium mengadakan rapat koordinasi dalam merencanakan kebutuhan alat dan bahan dengan melibatkan guru-guru sejenis atau serumpun. Perencanaan alat dan bahan yang dibutuhkan dibuat berdasarkan program kerja masing-masing guru dengan mempertimbangkan ketersediaan alat dan bahan yang masih ada. Dari sejumlah alat dan bahan yang dibutuhkan kemudian diputuskan yang prioritas karena dananya yang selalu sangat terbatas.

Rencana penggunaan laboratorium dalam pembelajaran tergantung waktu pemakaian, materi yang akan disampaikan, dan pelayanan laboran. Pembagian jadwal pelajaran praktik dan teori diatur dalam sebuah jadwal agar tidak bertimbukan guru satu dengan lainnya. Dalam hal ini, peranan wakil kepala sekolah bidang kurikulum sangatlah menentukan. Pembelajaran KBK di laboratorium memerlukan beban kerja ekstra guru. Waktu dan tenaga pada umumnya lebih banyak diperlukan dibandingkan dengan pembelajaran di dalam kelas. Guru sebaiknya mengadakan *try-out* atau uji coba sebelum jadwal pelajaran praktik diterapkan ke siswanya.

Profil umum wakil kepala sekolah bidang kurikulum di SMAN Bantul yang menjadi *key person* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: berpendidikan S1, pengalaman sebagai wakil kepala sekolah relatif cukup lama, menjadi wakil kepala sekolah (mulai belum ada KBK sampai diterapkannya KBK), bergolongan IV, usia di atas 40 tahunan, sudah berkeluarga, sudah pernah mengikuti pelatihan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), pernah mengikuti Sosialisasi KBK dan bahkan pernah memberikan sosialisai KBK. Sering mengikuti berbagai pelatihan yang relevan dengan tugasnya dan bahkan turut sebagai pelatih KBK.

Ruang lingkup kegiatan wakil kepala sekolah bidang kurikulum adalah (1) menyusun kalender akademik, (2) menyusun jadwal pelajaran dan pembagian tugas mengajar, (3) mengatur pelaksanaan penyusunan program pengajaran catur wulan dan persiapan mengajar, (4) mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler, (5) mengelola pelaksanaan KBK, (6) memanfaatkan sarana dan prasarana KBK (mengakomodasi pelak-

sanaan KBK), (7) mengembangkan silabus dan bahan ajar, (8) melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai karakteristik KBK, (9) merealisasikan pencapaian kompetensi dasar KBK, (10) melaksanakan pengayaan KBK, (11) mengatur jadwal ulangan, (12) mengatur pelaksanaan sistem penilaian termasuk penilaian kelas, (13) mengatur pelaksanaan remedial, dan (14) membuat laporan kemajuan belajar siswa.

Dalam menyusun kalender pendidikan, wakil kepala sekolah bidang kurikulum melakukan (1) penjabaran pelaksanaan disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku antara lain Keputusan Dirjen Dikdasmen dan Keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Bantul, (2) komponen-komponen yang dimasukkan dalam kalender pendidikan antara lain: (a) penerimaan siswa baru, (b) hari-hari pertama masuk sekolah, (c) hari-hari efektif belajar setiap cawu, (d) ulangan harian/ulangan umum, (e) rencana ujian, (f) pembagian raport, (g) libur cawu

Dalam menyusun jadwal pelajaran, wakil kepala sekolah bidang kurikulum mempertimbangkan kriteria penyusunan jadwal pelajaran yaitu (1) alokasi waktu harus sesuai dengan susunan program dalam kurikulum untuk setiap mata pelajaran/minggu, (2) setiap pertemuan minimal menggunakan waktu 2 jam pelajaran, (3) pergantian jam pelajaran bagi setiap guru bila tidak diselingi waktu istirahat hendaknya diusahakan pada kelas yang berdekatan agar tidak banyak waktu yang terbuang.

Dalam menyusun program pengajaran digunakan pedoman berupa dokumen-dokumen KBK yang dikeluarkan Depdiknas misalnya buku *Pelayanan profesional kurikulum 2004 kurikulum berbasis kompetensi* (Anonim, 2003) dan *Kurikulum 2004 Kerangka Dasar* (Anonim, 2004b)

KBK dilaksanakan di SMAN Bantul pada awal tahun 2002 sebagai salah satu SMAN yang dijadikan mini pilot proyek. Implementasi KBK merupakan salah satu bagian penting untuk mendapatkan masukan dalam rangka penyempurnaan KBK baik dari segi keterbacaan, keluasan, kedalaman, maupun keterlaksanaannya di lapangan. Implementasi yang telah dilakukan yaitu kegiatan (1) Belajar Mengajar (KBM), (2) penilaian kelas, dan (3) pengelolaan KBK.

Definisi SMMKBK ialah cara merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi KBK dalam menggunakan *input*, proses, dan *output* sekolah untuk mencapai tujuan KBK secara efektif dan efisien. Indikator SMMKBK terdiri atas indikator *input*, proses, dan *output*.

Indikator input meliputi (1) dukungan dewan sekolah terutama dana operasional pelaksanaan KBK;

(2) iklim sekolah yang kondusif; (3) standar kompetensi KBK; (4) kompetensi dasar KBK; (5) jumlah siswa perkelas; (6) perencanaan asesmen silabus; (7) penentuan tujuan pembelajaran KBK; (8) penentuan metode, (9) penentuan media, (10) penentuan jadwal, (11) penentuan sarana lainnya; (12) perencanaan peningkatan mutu SDM kepek, (13) perencanaan peningkatan mutu SDM guru; (14) perencanaan peningkatan mutu SDM; (15) perencanaan peningkatan mutu SDM TU, (16) perencanaan peningkatan mutu SDM siswa; dan (17) sistem penilaian termasuk Standar Kompetensi Belajar Mengajar (SKBM) yang meliputi manfaat, input, sumberdaya pendukung.

Indikator proses meliputi (1) pemberdayaan SDM sesuai tugas pokok dan fungsinya, (2) motivasi kerja, (3) koordinasi (*networking*) eksternal, (4) tim kerja internal sekolah; (5) pelaksanaan atau proses KBK termasuk Ujian KBK meliputi kesepakatan ketuntasan penilaian siswa dan guru; dan (6) pencatatan hasil KBK.

Indikator output meliputi (1) penilaian kinerja sekolah, (2) profil siswa yang telah diluluskan oleh sekolah, (3) laporan pelaksanaan KBK (laporan akuntabilitas sekolah atau LAKIS), (4) komentar dewan sekolah termasuk orang tua terhadap LAKIS, (5) Koefisien Efisiensi mendekati 100% (KE) yaitu perbandingan antara jumlah siswa bertahan dibagi dengan tahun siswa pada jenjang tertentu dalam persen.

Kasus negatif yang dijumpai dalam penelitian ini adalah ditemukannya indikator efisiensi organisasi sekolah. Data atau jawaban yang didapat dan analisis kasus negatif ini dianalisis karena kemungkinan akan menimbulkan pertanyaan baru yang berbeda dengan pertanyaan sebelumnya.

PEMBAHASAN

Definisi SMMKBK temuan penelitian ini hampir sama dengan definisi yang dikemukakan Grad (1979:3). Persamaannya terletak pada adanya tiga fungsi manajemen yang digunakan yaitu (1) merencanakan, melaksanakan kegiatan. Perbedaannya dengan penelitian ini ialah Grad tidak memunculkan fungsi mengorganisasikan, sedangkan temuan penelitian ini menambahkan fungsi mengorganisasikan setelah fungsi merencanakan. Penambahan fungsi mengorganisasikan ini terjadi kemungkinan besar karena wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kepala sekolahnya pernah mengikuti sosialisasi KBK bahkan pernah turut mensosialisasikannya sehingga selalu ingat dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut. Dalam menyosialisasikan KBK digunakan buku panduan dari Depdiknas (2003)

yang berjudul *Pelayanan profesional kurikulum 2004 kurikulum berbasis kompetensi* (Anonim, 2003). Pada halaman 11 buku tersebut disebutkan, "Semua bentuk/gagasan pembinaan untuk sekolah perlu memenuhi empat prinsip manajemen, yaitu P (*Planning*), O (*Organizing*), A (*Actuating*), dan C (*Controlling*)."³ Di samping itu, sebagai manajer sekolah dalam tugas sehari-harinya sangat akrab dan selalu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen tersebut. Jadi, sekolah di Indonesia dalam melaksanakan KBK telah memilih fungsi *POAC*-nya salah satu tokoh manajemen yang bernama Terry (1985: 4). Dalam mengarahkan perilaku manusia di dalam suatu organisasi perlu diciptakan sistem yang baik termasuk SMMKKB, sarana dan prasarana yang memadai, dan kualitas SDM para pelaksananya. Karena, dengan sistem yang baik, dapat mencegah atau mengurangi perilaku menyimpang yang dapat menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya. Pendapat ini mendukung Koentjaraningkat (2004:15) yang menyatakan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh sistem norma yang berlaku, peralatan fisik, dan manusianya sendiri. Pendapat ini juga mendukung pendapat Zamroni dan Diah Widyowatie (2004:1) yang menyatakan bahwa pada proses pergantian atau penyempurnaan kurikulum belum terselesaikan secara maksimal, sudah dipaksakan untuk dilaksanakan secara massal sehingga tidak membawa manfaat bagi penyempurnaan itu sendiri.

KBK telah diujicobakan dahulu ke 40 SMA terbatas di 13 propinsi pada tahun 2002 dan pada tahun 2003 diperluas dengan menambah 72 SMA di seluruh propinsi. Dari pendataan lebih lanjut ternyata KBK telah diterapkan di 175 SMA tahun 2002 dan 689 SMA tahun 2003. Walaupun hal ini dilakukan dengan segala keterbatasan dan beberapa hambatan. Keluhan yang sering muncul saat pergantian kurikulum adalah belum adanya kesiapan yang memadai dari pihak pelaksana, khususnya guru dan siswa (Zamroni & Widyowatie, 2004: 3).

Sejalan dengan pendapat Zamroni dan Diah Widyowatie di atas, pelaksanaan KBK di sejumlah sekolah belum berjalan mulus. Guru masih menghadapi banyak kendala dalam menerapkan KBK, terutama beradaptasi dengan metode pembelajaran baru dan sistem evaluasinya (Kompas, 8 September 2004:1). Selanjutnya, (Zamroni dan Diah Widyowatie, 2004) menyatakan bahwa salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan KBK adalah kekuatan sekolah dalam mengembangkan sistem manajemen KBK yang hasilnya tercermin dari efektivitas dan efisiensi organisasi dan manajemen pelaksanaan KBK. Jadi, untuk mengukur keberhasilan KBK diperlukan indikator-indikator: sistem manajemen KBK, efek-

tivitas organisasi, efisiensi organisasi, dan manajemen pelaksanaan KBK. Sekolah-sekolah termasuk SMAN Bantul ternyata belum memiliki indikator keberhasilan KBK yang cocok untuk mereka sendiri seperti dimaksud di atas.

Indikator SMMKKB temuan penelitian ini mendukung indikator SMM seperti yang diungkapkan oleh Wagiono Ismangil (1984: 21). Esensi indikator yang diungkapkan pada hakekatnya ada beberapa yang sama. Bedanya terletak dalam penggunaan istilah saja. Misalnya, menurut Wagiono Ismangil adalah penentuan tujuan, dalam penelitian ini menjadi penentuan tujuan pembelajaran KBK, alokasi sumberdaya menjadi penentuan metode, media, jadwal, perencanaan SDM. Penggunaan sumberdaya menjadi penggunaan SDM sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Evaluasi dan penyesuaian menjadi sistem penilaian. Perbedaannya, temuan ini lebih banyak menemukan indikator lainnya. Kalau Wagiono Ismangil hanya menyajikan dalam lima indikator, maka temuan penelitian ini mengembangkannya sampai menjadi 28 indikator.

Indikator SMMKKB temuan penelitian ini ternyata mendukung indikator SMM menurut pendapat Harris, et.al. (1997: 161). Perbedaannya dengan temuan penelitian ini ialah adanya tambahan indikator proses penilaian, dan penentuan subsistem *input*, proses, *output* dan umpan balik dan urutan indikatornya berdasarkan kronologis *input*, proses, *output*, dan umpan balik. Terjadinya penambahan proses penilaian karena sekolah merasakan betapa pentingnya penilaian dalam KBK. Semua kegiatan pelaksanaan KBK tidak bermakna tanpa adanya penilaian. Penilaian dapat dilakukan jika ada yang dinilai yaitu berupa pelaksanaan KBK. Metode penilaian kompetensi siswa harus dirancang dengan baik agar efektif dan benar-benar menunjukkan kondisi siswa seutuhnya. Penilaian siswa meliputi tiga aspek yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik,

Penggunaan lembar pengamatan atau pedoman penilaian yang memiliki indikator penilaian yang jelas, akan membantu guru dalam menilai serta dapat mengurangi subjektivitas guru dalam menilai siswanya. Selama ini, tampaknya yang diujikan adalah pengetahuan siswa (kognitif) atas sebuah materi, bukan afektif dan psikomotorik. Padahal, untuk pelajaran yang membutuhkan terampilan misalnya sebagai contoh Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris tidak dapat diukur dari kemampuan kognitif saja tetapi harus dapat dipraktekkan secara nyata misalnya melalui mengarang, berpidato, atau berkomunikasi secara efektif. Pekerjaan ini memang tidak mudah dan bahkan memerlukan lebih dari satu penilaian. Jadi, pelaksanaan KBK dan penilaian merupa-

kan unsur terpenting dalam implementasi KBK. Terjadinya penambahan istilah *input*, proses, *output*, dan umpan balik ini diduga karena baik wakil kepala sekolah bidang kurikulum maupun kepala sekolahnya telah mengikuti pelatihan maupun pembinaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dalam buku wajib MPMBS (Depdiknas, 2002: 7) disebutkan bahwa mutu sekolah mencakup *input*, proses, dan *output*. Ketika berbicara mutu, mereka agaknya teringat dengan ruang lingkup mutu dalam pelatihan MPMBS. Di samping itu, sudah menjadi pengetahuan umum bagi pengelola sekolah bahwa jika berbicara sistem, maka akan otomatis teringat subsistemnya adalah *input*, proses, *output*, dan umpan balik. Sistem dalam arti lain ialah subsistem yang saling berinteraksi, berkorelasi, dan bergantung secara sinergi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sistem juga berarti cara kerja atau prosedur kerja.

Dari 28 indikator SMM tersebut, ternyata indikator dukungan dewan sekolah merupakan yang paling penting karena dewan sekolah yang berperan dalam menyuplai dana, menyetujui pemanfaatannya, dan mengontrol penggunaannya. Dengan adanya dana sekolah dapat berbuat banyak misalnya melengkapi sarana dan prasarana sekolah untuk menunjang pelaksanaan KBK dan meningkatkan kesejahteraan para gurunya. Banyak bukti di lapangan menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang guru-gurunya digaji tinggi ternyata mutu lulusannya juga bermutu tinggi dan sekolahnya dikenal oleh masyarakat luas sebagai sekolah favorit. Sejalan dengan pendapat tersebut, Kompas, 2 Mei 2005: 4) menyatakan bahwa tidak usah heran apabila penghargaan terhadap mereka yang berkecimpung di dunia pendidikan sangatlah rendah. Dalam sebuah diskusi di Jakarta, Prof. Dr. Syafii Ma'arif menyayangkan sikap bangsa ini, di mana seorang professor yang sampai botak mencoba mendidik bangsa hanya diberikan gaji Rp 2,4 juta per bulan; sementara pejabat, apalagi direktur badan usaha milik negara dibayar sampai ratusan juta rupiah per bulan. Bagaimana kita harapkan lahirnya generasi yang bermutu tinggi apabila fasilitas yang dibutuhkan untuk mereka berkembang tidak disediakan secara memadai? Selanjutnya, yang perlu

kita pikirkan dan kita tingkatkan adalah kehidupan dan penghidupan para gurunya. Bagaimanapun mereka adalah asset bangsa untuk melahirkan generasi yang bermutu tinggi tadi. Tidak perlu berlebihan, tetapi mereka berhak untuk mendapatkan kehidupan dan penghidupan yang pantas atau manusiawi, bukan hanya untuk dirinya, tetapi juga untuk keluarganya.

Analisis kasus negatif yang ditemukan dalam penelitian ini adalah muncul indikator efisiensi organisasi sekolah. Efisiensi organisasi sekolah ternyata tidak berlaku untuk pelaksanaan KBK karena pelaksanaan KBK yang bermutu tinggi memerlukan banyak waktu, tenaga, bahan, alat, dan biaya. Jika KBK ingin bermutu tinggi, maka sistem harus diperbaiki secara terus-menerus, semua sarana prasarana harus memadai, dan guru-gurunya harus ditingkatkan mutunya secara terus-menerus melalui pelatihan dan atau studi lanjut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

SMMKBK ialah cara merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi KBK dalam menggunakan *input*, proses, dan *output* sekolah untuk mencapai tujuan KBK secara efektif dan efisien. Indikator SMMKBK terdiri atas 17 indikator *input*, enam indikator proses, dan lima indikator *output*.

Saran

Untuk Direktur Dikdasmen Depdiknas, temuan indikator SMMKBK ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam menilai pelaksanaan SMMKBK. Karena keberhasilan KBK sangat ditentukan oleh sistem yang baik, para pelaksana yang bermutu tinggi, dan sarana dan prasarana pendukung yang memadai. Untuk ilmuwan manajemen pendidikan, temuan indikator SMMKBK ini diharapkan sebagai masukan untuk penelitian lebih lanjut untuk merevisi temuan ini atau untuk meneliti di sekolah lain, di tempat lain, dengan metode lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Anonim. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen. Direktorat Sekolah lanjutan Pertama.
- Anonim. 2003. *Pelayanan Profesional Kurikulum 2004 Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Anonim. 2004a. *Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000*. Jakarta: Ditjen Dikmenjur Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Anonim. 2004b. *Kurikulum 2004 Kerangka Dasar*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

- Bogdan, R.C. & Biklen, S.N. 1992. *Qualitative Research for Education an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Grad, B. 1979. *Management Systems* (2nd Edition). Hinsdale Illinois: Dryden Press.
- Harris, R., Gutrie, H., Hobart, H. & Lunberg, F. 1995. *Competency-based Education and Training Between a Rock and a Whirlpool*. Hongkong: MAcMillan Education Australia, Pty. Ltd.
- Ismangil, W. 1984. *Pendekatan Sistem dalam Manajemen Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Koentjaraningrat, S. 2004. *Mentalitas Pembangunan Bangsa*. Jakarta: Gramedia.
- Kompas. 20 September, 2004. *KBK Masih Menghadapi Berbagai Kendala*, hlm.1.
- Kompas. 2 Mei, 2005. *Tajuk Rencana: Pendidikan Sangat Penting untuk Bangsa*, hlm.4.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Schlegel, S.A. 1986. *Penelitian Grounded*. Terjemahan Tim Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNS. Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNS.
- Smith, A.W. 1982. *Management Systems Analyses and Applications*. Tokyo: Holt-Saunders.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1977. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif, Prosedur, Teknik, dan Teori Grounded*. Terjemahan Djunaidi Ghoni. Surabaya: PT. Bina Ilmu.
- Terry, G.R. 1985. *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- van den Berge, W. 1997. *Application of ISO Standards of Education and Training*. Upper Darby, PA: Project Management Institute.
- Zamroni & Widyowatie, D. 2004. *Refleksi Pelaksanaan KBK pada Tingkat Sekolah Menengah Atas*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.