

## PENTINGKAH PERAN MANAJEMEN BAGI PENINGKATAN KUALITAS SEKOLAH ?

Nurkolis

PPs Universitas Negeri Jakarta, Jl. Rawamangun Muka Jakarta 13220  
e-mail: [nurkolis@ikipgrismg.ac.id](mailto:nurkolis@ikipgrismg.ac.id)

**Abstract.** *Is management important to improve school quality? This research to find out differences of school quality that implementing: (a) SBM model comparing to Non SBM, (b) SBM on public comparing to private schools, and (c) interaction between magagement model and school status to schools quality. Research located in Semarang City-Central Java with sample of 60 schools, use expost facto methode with statistical analysis of Anova. Research result shows there ware different school quality that implementing: (a) SBM model comparing to Non SBM, and (b) SBM on public schools comparing to private, (c) otherwise there was no interaction between SBM and school status.*

**Abstrak.** Pentingkah peran manajemen bagi peningkatan kualitas sekolah? Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kualitas sekolah yang menerapkan: (a) model MBS dibanding Non MBS, (b) MBS di sekolah negeri dibanding swasta, dan (c) interaksi antara model manajemen dan status sekolah terhadap kualitas sekolah. Lokasi penelitian di Kota Semarang-Jawa Tengah dengan sampel 60 sekolah, metode penelitian eksport fakto dengan teknik analisis statistik Anova. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kualitas: (a) antara sekolah yang menerapkan model MBS dibanding Non MBS, dan (b) MBS pada sekolah negeri dibanding swasta, (c)namun tidak ada interaksi antara model manajemen dan status sekolah terhadap kualitas sekolah.

**Kata-kata Kunci:** manajemen berbasis sekolah, status sekolah, kualitas sekolah

### PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia Indonesia beberapa tahun terakhir ini kalah bersaing dengan kualitas sumber daya manusia dari negara-negara tetangga di Asia. Salah satu penyebab rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia adalah rendahnya kualitas pendidikan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pendidikan Indonesia tergolong buruk di kawasan Asia.

Kualitas pendidikan secara umum tidak dapat dipisahkan dari kualitas sekolah. Oleh karena itu pemerintah Indonesia sedang berusaha keras untuk meningkatkan kualitas sekolah dengan berbagai cara dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan secara umum. Salah satu cara yang ditempuh untuk memperbaiki kualitas sekolah adalah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen seperti itu pada dasarnya adalah

pendesentralisasian sebagian besar wewenang dan tanggung jawab ke tingkat lokal (Caldwell, 2000: 13).

Pendesentralisasian pengelolaan sekolah merupakan kecenderungan baru yang muncul karena adanya ketidakpuasan pada pendekatan yang digunakan pada era tahun 1960-an dan tahun 1970-an, yaitu melalui pendekatan inovasi kurikulum dan pengajaran. Atas keberhasilan manajemen modern di dalam organisasi komersial pada era tahun 1980-an, para pakar pendidikan mulai meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas sekolah perlu keluar dari tingkat pengajaran di kelas ke tingkat organisasi sekolah. Tidak diragukan lagi, pada akhir 1980-an berbagai bentuk MBS menjadi strategi utama dalam reformasi pendidikan di berbagai belahan dunia (Cheng, 1996: 43).

Walaupun MBS telah diterapkan di Sekolah Menengah Pertama sejak tahun 1999, namun kualitas sekolah kita belum menunjukkan hasil yang baik. Untuk itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh model manajemen terhadap kualitas sekolah dengan mempertimbangkan status sekolah.

Penelitian ini memiliki tiga tujuan. *Pertama*, untuk mengetahui perbedaan kualitas sekolah antara sekolah yang menerapkan MBS dengan yang tidak menerapkan MBS (Non MBS). *Kedua*, untuk mengetahui perbedaan kualitas yang menerapkan MBS antara sekolah negeri dan sekolah swasta. *Ketiga*, untuk mengetahui pengaruh interaksi antara model manajemen dengan status sekolah terhadap kualitas sekolah.

Terdapat lima faktor besar yang mempengaruhi kualitas sekolah yaitu: (1) manajemen sekolah, (2) proses pembelajaran, (3) sarana dan prasarana, (4) sumber daya manusia, dan (5) teknis termasuk di dalamnya adalah governance, lingkungan akademik, komunikasi dan kerjasama, dan evaluasi diri dan akreditasi. Dari kelima faktor tersebut, diperkirakan bahwa manajemen sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas sekolah. Salah satu model manajemen sekolah yang saat ini banyak diterapkan adalah MBS.

**Konsep Kualitas Sekolah.** Kualitas menurut Joseph Juran adalah sesuai dengan kegunaan seperti yang dirasakan pelanggan. Jika suatu produk diproduksi dan pelanggan merasa sesuai dengan kegunaan maka misi kualitas telah tercapai (Lewis dan Smith, 1994:54)

Kualitas memiliki dua konsep yaitu absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu barang disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Bila dipraktikkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya (Sallis, 1993: 22-23).

Dalam menilai kualitas suatu institusi tidak menggunakan konsep absolut melainkan relatif (Barnett, 1992: 30). Seperti halnya dalam penelitian ini, kualitas yang dimaksud di sini adalah kualitas lembaga pendidikan, maka untuk mengukur kualitas sekolah menggunakan konsep relatif.

Kualitas sekolah dalam penelitian ini dilihat dari sudut pandang stakeholder internal yang diwakili oleh kepala sekolah. Dalam penelitian ini tidak melibatkan siswa dalam mengukur kualitas sekolah dan kategori MBS karena dianggap kurang tepat untuk dapat mengungkap tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kualitas sekolah adalah suatu kondisi terpenuhinya tujuan sekolah baik dari aspek input, proses, output, dan outcome sekolah seperti yang dirasakan oleh kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya.

Kualitas pendidikan dapat dilihat dari empat aspek yaitu input, proses, output, dan outcome (Asian Development Bank, 2001: 51). Input pendidikan terdiri dari tiga aspek yaitu input sumber daya, input perangkat lunak, dan input harapan-harapan. Komponen proses adalah lama pendidikan tiga tahun, alokasi waktu jam belajar efektif per tahun atau per minggu atau per jam pelajaran, kesesuaian antara rencana pengajaran dengan proses belajar mengajar, dan sistem pengajaran.

Output adalah efek jangka pendek yang dicapai peserta didik setelah berpartisipasi dalam proses pendidikan. Dalam penelitian ini yang masuk kategori output adalah daya serap siswa terhadap kurikulum nasional dan lokal, berapa besar tingkat kenaikan siswa, berapa besar tingkat kelulusan siswa, berapa besar tingkat dropout, dan berapa besar tingkat mutasi siswa, tingkat kehadiran kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi, prestasi akademik dan non akademik guru dan siswa. Outcome pendidikan adalah efek jangka panjang yang dicapai peserta didik setelah berpartisipasi dalam proses pendidikan. Efek jangka panjang dari lulusan SMP yang dapat diukur dengan cepat adalah tingkat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

**Konsep Manajemen Berbasis Sekolah.** Definisi MBS yang dikemukakan beberapa ahli antara lain mengandung pengertian sebagai berikut: merupakan perubahan formal dalam penyelenggaraan pendidikan, sebagai desentralisasi pendidikan yang meletakkan tanggung jawab pengambilan keputusan di sekolah, sekolah bertanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak, dan adanya lingkungan yang partisipatoris (Abu-Duhou, 1999: 28-29).

Beberapa penulis lain sering memunculkan variabel berikut ini dalam mendefinisikan MBS, yaitu berkaitan dengan area tugas dimana terdapat keleluasaan dalam pengambilan keputusan atau area otonomi, berkaitan dengan tingkat dimana terdapat keleluasaan dalam

pengambilan keputusan atau tingkat otonomi, dan sejauh mana terdapat keleluasaan dalam pengambilan keputusan atau sejauh mana otonomi itu (Dimmock, 1993: 226)

MBS di Amerika Serikat memiliki tiga komponen penting. Pertama, pendelegasian otoritas kepada masing-masing sekolah untuk membuat keputusan tentang program pendidikan. Kedua, penggunaan model pembuatan keputusan bersama pada tingkat sekolah oleh tim manajemen. Ketiga, adanya harapan bahwa MBS akan memudahkan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah (Reynolds, 1997: 2).

Beberapa penulis lain mengemukakan MBS dengan menunjukkan beberapa kriteria berikut ini. Pertama, otonomi yaitu meningkatnya otonomi sekolah yang berhubungan dengan pengalokasian sumber daya sekolah. Kedua, pengambilan keputusan partisipatif yaitu berbagi otoritas untuk membuat keputusan dengan guru, orang tua siswa, siswa, dan anggota masyarakat (Levacic, 1995: 3-4).

MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. MBS dimaksudkan meningkatkan otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi (Jalal dan Supriadi, 2001: 160).

MBS adalah pengorganisasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (Slamet, 2000: 609).

Dalam penelitian ini yang dimaksud MBS adalah cara pengelolaan sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah dengan memberi otonomi kepada sekolah, pengambilan keputusan yang partisipatif, dan adanya keterlibatan aktif warga sekolah dan masyarakat di sekolah.

MBS memiliki delapan karakteristik yaitu misi sekolah, aktivitas sekolah, strategi manajemen, penggunaan sumber daya, perbedaan peran warga sekolah, hubungan antar manusia, kualitas administrator, dan indikator efektivitas (Cheng, 1996: 50-51).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa MBS memiliki karakteristik sebagai berikut: misi sekolah jelas; aktivitas sekolah di jalankan berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi sekolah; pada dasarnya manusia itu menyukai pekerjaan; sekolah adalah tempat hidup dan tumbuhnya siswa, guru, dan administrator; pengambilan keputusan dilakukan

secara partisipatif; pemimpin tidak hanya menerapkan kepemimpinan teknis dan hubungan manusia melainkan kependidikan, simbolik, dan budaya; pemimpin dihormati karena keahliannya; sekolah memiliki otonomi dalam menggunakan sumber daya yang ada; menghormati peran para pihak terkait; hubungan antar manusia cenderung terbuka dan bekerjasama; mengakui pentingnya administrator yang berkualitas; dan efektivitas sekolah dilihat dari aspek input, proses, output, dan outcome.

**Kosep Status Sekolah.** Status sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah yang berlaku di Indonesia selama ini yaitu sekolah negeri dan sekolah swasta. Pada masing-masing tingkatan pendidikan terdapat dua status sekolah yaitu Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta. Berdasarkan Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, sekolah negeri diselenggarakan oleh pemerintah sedangkan sekolah swasta diselenggarakan oleh yayasan.

Terdapat tiga perbedaan antara Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta yaitu kepemilikan, pembiayaan, dan kontrol. Kontrol yang dilakukan pemerintah biasanya menyangkut kurikulum dan evaluasi akhir (Delors, 1998: 109-110). Namun terdapat perbedaan lain yaitu sumber daya manusia dan penyediaan sarana dan prasarana pendidikan.

Setidaknya terdapat perbedaan mendasar antara keduanya. Pertama, dalam hal kepemilikan yaitu Sekolah Swasta dimiliki oleh yayasan sebagai badan penyelenggara Sekolah Swasta, sementara itu Sekolah Negeri dimiliki oleh pemerintah. Kedua, dalam hal pendanaan Sekolah Swasta berasal dari iuran orang tua siswa dan sumbangan dari pihak-pihak yang peduli terhadap pendidikan disamping bantuan dari pemerintah, sementara itu pendanaan Sekolah Negeri sepenuhnya dari pemerintah. Ketiga, dalam hal pengelolaan Sekolah Swasta bisa berjalan lebih efisien karena kepala sekolah memiliki keleluasaan lebih serta adanya keterbukaan guru dan orang tua siswa, sementara itu Sekolah Negeri pengelolaannya ditentukan seluruhnya oleh pemerintah (Behrman, Deolalikar, and Soon, 2002: 34).

Selain mendapatkan bantuan dana, Sekolah Swasta juga mendapatkan bantuan guru. Sebanyak 56 % Sekolah Menengah Pertama swasta melaporkan mendapatkan bantuan guru negeri. Bantuan guru negeri ke Sekolah Swasta rata-rata sebesar 4,3 orang (Clark, 1997: 66). Sementara itu jika Sekolah Negeri kekurangan tenaga guru bisa mengusulkan kepada pemerintah untuk mendapatkan tambahan guru. Namun sebelum mendapatkan tambahan guru negeri, Sekolah Negeri dapat menambah guru tidak tetap dengan beban pendanaan sekolah.

Sedikitnya terdapat tiga perbedaan pembiayaan antara Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta. Pertama, sebagian besar Sekolah Swasta mendapat sedikit bantuan dari pemerintah. Kedua, bagi Sekolah Negeri walaupun sumber pendanaan utama berasal dari pemerintah tapi juga masih tergantung pada sumbangan pihak swasta, terutama bantuan dari orang tua siswa. Ketiga, kedua-duanya menggunakan kurikulum pemerintah, tapi Sekolah Swasta bisa menambah kurikulum sesuai dengan karakteristik sekolahnya masing-masing.

Dengan demikian dalam penelitian ini disimpulkan bahwa sedikitnya terdapat lima perbedaan antara Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta adalah dalam hal kepemilikan, pengelolaan, pembiayaan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana. Dalam penelitian ini kurikulum yang digunakan Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta dianggap sama. Baik Sekolah Negeri maupun Sekolah Swasta juga diperbolehkan menambah kurikulum lokal yang sesuai dengan kondisi sekolahnya masing-masing.

Dapat disimpulkan bahwa status sekolah adalah atribut yang melekat pada sekolah-sekolah di Kota Semarang terdiri dari sekolah negeri dan sekolah swasta dengan lima perbedaan yaitu kepemilikan, pengelolaan, pembiayaan, sumber daya manusia, dan sarana prasarana. Jadi sekolah negeri adalah sekolah yang kepemilikan, pengelolaan, pembiayaan, sumber daya manusia, dan sarana prasarananya ditanggung oleh pemerintah. Sementara itu sekolah swasta adalah sekolah yang kepemilikan, pengelolaan, pembiayaan, sumber daya manusia, dan sarana prasarananya ditanggung oleh masyarakat.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan desain *Expost Facto*. Rancangan analisis penelitian ini adalah faktorial 2x2. Penelitian ini memiliki dua variabel bebas yaitu: (a) model manajemen terdiri dari model MBS dan Non MBS, dan (b) status sekolah terdiri dari sekolah negeri dan swasta. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kualitas sekolah.

Unit analisis penelitian ini adalah sekolah dan unit waktu penelitian adalah tahun ajaran 2007/2008. Responden penelitian adalah kepala sekolah dan guru. Instrumen penelitian berupa daftar pertanyaan dan pernyataan. Setiap sekolah diambil satu orang kepala sekolah dan tiga orang guru. Lokasi penelitian ini adalah Kota Semarang Provinsi Jawa Tengah. Sampel dalam penelitian ini adalah 60 SMP Negeri dan Swasta. Pemilihan sampel dengan *simpel random sampling*.

Instrumen dikalibrasi validitasnya dengan ujicoba butir pertanyaan kepada 32 responden kepala sekolah negeri dan swasta, menggunakan analisis korelasi Product Moment Pearson. Hasil kalibrasi reliabilitas dengan analisis korelasi Spearman Brown belah dua ganjil

genap menunjukkan reliabel. Hasil pengujian data menunjukkan normal dan homogen, sehingga teknik analisis data yang digunakan adalah Anova dua arah dengan bantuan program SPSS versi 10.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian normalitas data menunjukkan bahwa nilai  $L_0$  untuk semua kelompok lebih kecil dari  $L_t$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang berasal dari kualitas SMP di Kota Semarang dari semua kelompok data  $A_1B_1$ ,  $A_2B_1$ ,  $A_1B_2$ ,  $A_2B_2$ ,  $A_1$ ,  $A_2$ ,  $B_1$ , dan  $B_2$  adalah berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Pengujian homogenitas variansi populasi untuk kedelapan kelompok data dilakukan dengan menggunakan Uji  $F_{maks}$  Hartley. Diperoleh hasil penghitungan  $F$  hitung lebih kecil dari  $F$  tabel. Pada kelompok sekolah dengan 15 sampel diperoleh  $F$  hitung = 2.01 lebih kecil dari pada  $F$  tabel = 3.11. Demikian pula pada kelompok sekolah dengan 30 sampel diperoleh  $F$  hitung = 1.94 lebih kecil dari pada  $F$  tabel = 2.70.

Dari perhitungan hasil uji homogenitas varian semua kelompok menunjukkan bahwa  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima. Ini berarti semua kelompok sampel memiliki variansi populasi yang sama atau homogen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berupa skor kualitas sekolah dari setiap kelompok sampel mempunyai variansi populasi yang homogen.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua data berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dan data dari setiap kelompok sampel mempunyai variansi populasi yang homogen.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (tabel 1) terdapat tiga kesimpulan. *Pertama*, tentang perbedaan kualitas sekolah yang menerapkan MBS dibanding Non MBS. Dari hasil penghitungan Anova terlihat bahwa nilai  $F$  hitung = 94.89 yang nyata-nyata lebih besar dari nilai  $F$  tabel = 4.02 ( $F_h = 94.89 > F_t = 4.02$ ). Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan kualitas sekolah yang sangat signifikan antara kualitas SMP yang menerapkan MBS dibanding kualitas SMP yang tidak menerapkan MBS. Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kualitas sekolah yang menerapkan MBS, lebih baik dibandingkan kualitas sekolah yang tidak menerapkan MBS.

*Kedua*, perbedaan kualitas sekolah yang menerapkan MBS di sekolah negeri dibanding swasta. Dari hasil penghitungan Anova terlihat bahwa nilai  $F$  hitung = 48,73 yang nyata-nyata lebih besar dari nilai  $F$  tabel = 4,02 ( $F_h = 48,73 > F_t = 4,02$ ). Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan kualitas sekolah

yang sangat signifikan antara kualitas SMP negeri dibanding kualitas SMP swasta. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kualitas sekolah negeri yang menerapkan MBS, lebih baik dibandingkan sekolah swasta.

*Ketiga*, interaksi antara model manajemen dengan status sekolah terhadap kualitas sekolah. Dari hasil penghitungan Anova terlihat bahwa nilai F hitung = 1.40 lebih kecil dari nilai F tabel = 4,02 ( $F_h = 1,40 < F_t = 4,02$ ). Hal ini berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat interaksi antara model manajemen dengan status sekolah terhadap kualitas sekolah. Dilihat dari skor rata-rata kualitas sekolah dari masing-masing kelompok juga tidak ada interaksi antara model manajemen dengan status sekolah terhadap kualitas sekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat interaksi antara model manajemen dengan status sekolah terhadap kualitas sekolah.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, beberapa pembahasan yang disampaikan peneliti adalah sebagai berikut. *Hipotesis pertama*, tentang perbedaan kualitas sekolah yang menerapkan MBS dan Non MBS ditunjukkan dengan skor  $\bar{x} = 392,10 > \bar{x} = 347,40$  dan dalam Anova dua jalur  $F_h = 94,89 > F_t = 4,02$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas sekolah yang menerapkan MBS lebih baik dibandingkan dengan kualitas sekolah yang tidak menerapkan MBS.

Secara teoretik hal tersebut dapat dianalisis sebagai berikut: *pertama*, sekolah dengan model MBS kategori baik memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengontrol kegiatan-kegiatan di sekolah. Dengan kewenangan ini maka warga sekolah dapat melakukan beberapa hal secara lebih mandiri baik dalam hal perencanaan sekolah, pelaksanaan, maupun kontrol atas pelaksanaan berdasarkan perencanaan yang dibuat. Kontrol atas kegiatan-kegiatan di sekolah tidak tergantung pada lembaga di luar sekolah seperti pengawas sekolah, yayasan, atau dinas pendidikan tetapi kontrol internal sekolah menjadi hal yang lebih penting.

*Kedua*, pada sekolah dengan model MBS tugas-tugas manajemen sekolah ditentukan menurut karakteristik dan kebutuhan sekolah itu sendiri, oleh karena itu warga sekolah memiliki otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya untuk memecahkan masalah sekolah dan melaksanakan aktivitas pendidikan secara efektif demi perkembangan sekolah. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah didasarkan pada profil sekolah, kemampuan guru, kemampuan keuangan sekolah, dan kebutuhan warga sekolah. Karena kegiatan-kegiatan didasarkan pada kondisi dan kebutuhan sekolah maka rasa tanggung jawab dalam setiap hal menjadi lebih besar. Kemungkinan penyalahgunaan sumberdaya sekolah menjadi lebih kecil karena adanya kontrol dari teman-teman sejawat



dalam melaksanakan tugas di sekolah. Warga sekolah tidak sekedar menjalankan tugas karena mendapatkan instruksi dari atasan, tetapi tugas-tugas dijalankan dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab.

*Ketiga*, sekolah dengan model MBS menggunakan prinsip ekuifinalitas dalam menjalankan kegiatan-kegiatan di sekolah dengan meyakini adanya berbagai cara untuk mencapai suatu tujuan atau berbagai cara untuk memecahkan suatu masalah. Tidak ada satu cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan atau tidak ada satu cara terbaik untuk memecahkan masalah, untuk itu perlu dicoba berbagai pendekatan dan metode untuk mencapai suatu tujuan atau memecahkan masalah.

*Keempat*, sekolah dengan model MBS menggunakan prinsip desentralisasi, yaitu adanya pelimpahan kekuasaan dan kewenangan dari pimpinan tertinggi kepada para pelaksana. Dalam melaksanakan kegiatan di sekolah, maka otoritas pendidikan baik itu Dinas Pendidikan maupun Yayasan perlu memberikan kepercayaan kepada kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan sehingga para pelaksana tersebut memiliki rasa tanggungjawab untuk menyelesaikan tugasnya.

*Kelima*, sekolah dengan model MBS menggunakan prinsip swakelola yaitu dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di sekolah harus dilaksanakan secara mandiri. Oleh karena itu partisipasi masyarakat dan komite sekolah menjadi sangat penting agar sekolah bisa menjalankan kepercayaan yang diberikan dari dinas pendidikan atau yayasan. Prinsip swakelola ini akan lebih baik apabila diterapkan sejak perencanaan, pelaksanaan, dan kontrol dengan melibatkan partisipasi dari masyarakat dan komite sekolah.

*Keenam*, sekolah dengan model MBS menggunakan prinsip inisiatif manusia yaitu menghargai setiap pendapat dari warga sekolah. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif perlu diterapkan dalam model manajemen ini. Karena inisiatif setiap warga sekolah dihargai maka rasa tanggung jawab warga sekolah menjadi lebih besar. Hal ini menjadi modal yang amat penting untuk meningkatkan kualitas sekolah.

*Hipotesis kedua*, tentang perbedaan kualitas sekolah negeri dan swasta ditunjukkan dengan skor  $\bar{x} = 385,77 > \bar{x} = 353,73$  dan dalam Anova dua jalur  $F_h = 48,73 > F_t = 4,02$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas sekolah negeri lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas sekolah swasta.

Secara teoretik hal tersebut dapat dianalisis sebagai berikut: *pertama*, sekolah negeri yang pendanaannya mayoritas berasal dari Pemerintah Daerah rata-rata kondisi keuangannya lebih baik dari pada sekolah swasta. Dengan kondisi keuangan yang lebih baik ini maka

sekolah memiliki keleluasaan dalam mengalokasikan sumber dananya secara mandiri dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah.

*Kedua*, sekolah negeri selain memiliki sumber dana dari pemerintah juga masih mendapatkan partisipasi dana dari orang tua, wali murid, dan masyarakat untuk mendukung kegiatan-kegiatan di sekolah. Adanya ikatan berupa sumbangan ini juga memupuk rasa memiliki dari orang tua, wali murid, dan masyarakat untuk menyumbangkan gagasan-gagasannya dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah.

*Ketiga*, sekolah negeri memiliki guru dan tenaga kependidikan tetap dalam jumlah lebih besar dari pada sekolah swasta. Guru dan tenaga kependidikan tetap ini menjadi kekuatan bagi sekolah negeri sehingga dalam menjalankan kegiatan-kegiatan di sekolah lebih mudah terkoordinir dan terkontrol. Dengan status guru dan tenaga kependidikan tetap ini maka rasa tanggung jawab dan rasa memilikinya menjadi lebih tinggi karena mereka akan mengabdikan di sekolah tersebut dalam jangka panjang.

*Hipotesis ketiga*, tentang interaksi antara model manajemen dengan status sekolah terhadap kualitas sekolah. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata pada sekolah negeri yang menerapkan MBS adalah  $\bar{x} = 405,40$  lebih besar dari pada skor rata-rata pada sekolah negeri yang tidak menerapkan MBS adalah  $\bar{x} = 366,13$ . Demikian pula skor rata-rata pada sekolah swasta yang menerapkan MBS adalah  $\bar{x} = 378,80$  lebih besar dari pada skor rata-rata pada sekolah swasta yang tidak menerapkan MBS adalah  $\bar{x} = 328,67$ . Artinya skor rata-rata sekolah negeri dan swasta yang menerapkan MBS lebih tinggi dibandingkan sekolah-sekolah yang tidak menerapkan MBS. Dilihat dari hasil Anova dua jalur  $F_h = 1,40 < F_t = 4,02$ . Dengan demikian tidak ada interaksi antara model manajemen dengan status sekolah terhadap kualitas sekolah.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa MBS yang antara lain memiliki karakteristik otonomi, desentralisasi, swakelola, dan partisipatif dapat diterapkan pada sekolah negeri dan sekolah swasta. Pada sekolah negeri sebaran kualitas lebih merata antara model MBS dan Non MBS dibandingkan dengan sekolah swasta yang memiliki jarak yang lebih besar antara sekolah yang menerapkan model MBS dan Non MBS.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

*Pertama*, hasil perhitungan skor rata-rata dari kelompok sekolah yang menerapkan MBS lebih tinggi dari pada skor rata-rata kelompok sekolah yang tidak menerapkan MBS, serta hasil Anova dua jalur diperoleh nilai F hitung lebih besar dari pada nilai F tabel. Dengan

demikian hipotesis nol ditolak. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa secara keseluruhan terdapat perbedaan kualitas sekolah bagi sekolah dengan model MBS dibandingkan dengan sekolah dengan model Non MBS, telah dapat diuji dan terbukti kebenarannya dalam penelitian ini. Artinya bahwa terdapat perbedaan pengaruh antara model MBS dibanding Non MBS terhadap kualitas sekolah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan penggunaan model MBS secara intensif dapat berpengaruh lebih baik terhadap kualitas sekolah dari pada yang tidak menerapkan MBS. Dengan demikian secara keseluruhan untuk meningkatkan kualitas sekolah diperlukan penggunaan model MBS secara intensif.

*Kedua*, hasil perhitungan skor rata-rata dari kelompok sekolah negeri lebih besar dari pada skor rata-rata kelompok sekolah swasta, serta hasil Anova dua jalur diperoleh nilai F hitung lebih besar dari pada nilai F tabel. Dengan demikian hipotesis nol ditolak. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa secara keseluruhan terdapat perbedaan kualitas sekolah antara sekolah negeri dengan sekolah swasta yang menerapkan MBS, telah dapat diuji dan terbukti kebenarannya dalam penelitian ini. Artinya bahwa terdapat perbedaan kualitas sekolah antara sekolah negeri dengan sekolah swasta yang menerapkan MBS.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan penggunaan model MBS lebih efektif di sekolah-sekolah negeri dari pada di sekolah-sekolah swasta.

*Ketiga*, hasil perhitungan skor rata-rata dari kelompok sekolah yang menerapkan model MBS lebih besar dari pada skor rata-rata kelompok sekolah yang tidak menerapkan MBS. Demikian pula hasil perhitungan skor rata-rata dari kelompok sekolah negeri lebih besar dari pada skor rata-rata kelompok sekolah swasta. Selain itu hasil Anova dua jalur diperoleh nilai F hitung lebih kecil dari pada nilai F tabel. Dengan demikian hipotesis nol diterima. Hal ini berarti hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat interaksi antara model manajemen dengan status sekolah, tidak dapat teruji secara statistik. Artinya bahwa tidak terdapat interaksi antara model manajemen dengan status sekolah terhadap kualitas sekolah.

Dengan demikian untuk meningkatkan kualitas Sekolah Menengah Pertama di Kota Semarang Provinsi Jawa Tengah perlu menerapkan MBS dan memperhatikan status sekolah. Artinya penerapan model MBS secara lebih intensif dengan mempertimbangkan status sekolah dapat meningkatkan kualitas sekolah.

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat disampaikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

*Pertama*, kebijakan penerapan MBS oleh Dinas Pendidikan Kota atau Kabupaten atau otoritas pendidikan yang lebih tinggi sebaiknya lebih seimbang antara sekolah negeri dan

swasta dan perlu terus dikawal penerapannya secara konsisten. Pengawasan tidak lagi cukup dilakukan dengan membuat himbauan lisan atau surat edaran tertulis, tetapi perlu dilakukan pelatihan secara intensif, pendampingan ke tingkat sekolah, monitoring dan evaluasi untuk mengetahui apakah kebijakan tersebut selama ini telah berjalan secara efektif atau belum. Apabila ditemukan bahwa kebijakan penerapan MBS tersebut belum berjalan secara efektif maka harus ditindaklanjuti, karena terbukti penerapan MBS dapat meningkatkan kualitas sekolah.

Berdasarkan pengamatan beberapa kepala sekolah, bahwa ketika akan diterapkan MBS tidak kelihatan adanya rancangan yang matang. Sekolah hanya menerima sosialisasi tentang konsep MBS dan tahap-tahap penerapannya. Seringkali yang sosialisasi lebih banyak diberikan kepada sekolah negeri dari pada sekolah swasta. Namun tidak ada pelatihan secara intensif, apalagi pendampingan ke masing-masing sekolah. Namun beberapa sekolah yang menerapkan MBS secara intensif, kepala sekolah atau guru memiliki inisiatif sendiri untuk mencari pengetahuan cara penerapan MBS yang baik. Diantaranya dengan studi banding ke sekolah-sekolah yang mendapatkan bantuan teknis melalui program *Creating Learning Communities for Children (CLCC)* yang didanai oleh Unesco dan Unicef, program *Managing Basic Education (MBE)* dan *Decentralized Basic Education (DBE)* yang didanai oleh USAID, program *Regional Education Development and Improvement Program (REDIP)* yang didanai oleh JICA, atau program lain yang sejenis.

*Kedua*, pemberian insentif bagi sekolah-sekolah yang telah berhasil menerapkan MBS hendaknya dilanjutkan baik itu dalam bentuk insentif dana atau ilmu pengetahuan. Insentif dana dimaksudkan untuk mendukung upaya-upaya peningkatan kualitas manajemen dan operasional sekolah, sementara itu insentif pengetahuan dimaksudkan agar pengetahuan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan di sekolah semakin luas wawasan manajemen dan praktik pembelajarannya.

*Ketiga*, agar kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan memiliki wawasan yang lebih luas tentang praktik MBS hendaknya pemerintah membuka diri terhadap lembaga-lembaga yang memberikan bantuan teknis peningkatan mutu pendidikan. Terutama bagi lembaga-lembaga pemberi bantuan teknis yang berupa hibah pendidikan sehingga tidak membebani keuangan negara. Lembaga-lembaga tersebut biasanya memiliki variasi pengalaman dari negara pemberi donor yang telah berhasil menerapkan MBS di negerinya, sehingga bisa memberi warna dalam menerapkan MBS.

*Keempat*, sekolah-sekolah yang belum menerapkan MBS secara intensif hendaknya terus didorong untuk menerapkannya. Dinas Pendidikan atau Yayasan merupakan lembaga

yang perlu sensitif terhadap upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan melalui pendekatan MBS. Warga sekolah akan sangat bersemangat apabila otoritas pendidikan di atasnya seperti Dinas Pendidikan atau Yayasan mendukung penerapan MBS.

*Kelima*, dengan penerapan MBS ini perlu dilakukan penelitian apakah tingkat tata kelola (*governance*) sekolah juga meningkat atau tidak. Paling tidak pada tiga kriteria pokok dalam tata kelola yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

*Keenam*, untuk kesempurnaan penelitian ini disarankan kepada Departemen Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan Provinsi, Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota, serta peneliti lain untuk mengadakan penelitian lanjutan dengan melibatkan variabel bebas yang lebih banyak seperti usia sekolah, lingkungan sekolah, tingkat sosial ekonomi orang tua murid, dan lain-lainnya yang tidak dapat dikontrol dalam penelitian ini.

\*\*\*\*\*

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Duhou, I. 1999. *School-Based Management*. Paris: Unesco-International Institute for Educational Planning.
- Asian Development Bank. 2001. *Education and National Development in Asia: Trends, Issues, Policies, and Strategies*. Manila: Asian Development Bank.
- Barnett, R. 1992. *Improving Higher Education: Total Quality Care*. Buckingham, The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Behrman, J.R.; & Deolalikar, A.B; and Soon, L. 2002. *Promoting Effective Schooling Through Education Decentralization in Bangladesh, Indonesia, and Philippines*. Manila: Asian Development Bank, 2002.
- Caldwell, B.J. at. al. 2000. *Creating Learning Communities for Children: Improving Primary Schools Through School-Based Management and Community Participation*. Jakarta: Unesco-Unicef-Government of Indonesia.
- Cheng, Y.C. 1996. *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- Cheong, C.Y. 1996. *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- Clark, D. at. al.. 1997. *Indonesia: Education Finance Study Final Report Volume 1*. No City: Government of Indonesia and Asian Development Bank.

- Delors, J. (chn). 1998. *Education for the Twenty-first Century: Issues and Prospects*. Paris: Unesco.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen.
- Dimmock, C. (ed). 1993. *School-Based Management and School Effectiveness*. London: Routledge.
- Dorothy, M. dan Stonehill, R. 1993. *School-Based Management*. Office of Reseach Education: Consumer Guide, <http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/index.html>.
- Jalal, F. dan Supriadi. D. (eds). 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Levacic, R. 1995. *Local Management of School: Analysis and Practice*. Hongkong: Open University Press.
- Lewis, R.G. dan Smith, D.H. 1994. *Total Quality in Higher Education*. Florida: St. Lucie Press.
- Reynolds, L.J.1997. *Successful Site-Based Management: A Practical Guide*. California: Crown Press Inc.
- Rulianto, A. dan Bramantyo, A. "Ijazah Kita Makin Loyo". Tempo-Majalah Berita Mingguan:  
<http://majalah.tempointeraktif.com/id/arsip/2001/10/29/PDK/mbm.2001129/PDK...>
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited, 1993.
- Slamet. "Manajemen Berbasis Sekolah". Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 027, Tahun ke-6, November 2000: 609-611.
- Sudjana, N. dan Ibrahim. 1989. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru.
- Caldwell, B.J. 2005. *School-based Management*. Unesco: Paris.

\*\*\*\*\*

Tabel 1  
Perbedaan Kualitas Sekolah Pada Taraf Signifikansi  $\alpha = 0.05$

Sumber Varians	Jumlah Kuadrat (JK)	DK	Rerata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>
Model Manajemen	29971.35	1	29971.35	94.89	4.02
Status Sekolah	15392.02	1	15392.02	48.73	4.02
Model Manajemen x Status Sekolah	442.82	1	442.82	1.40	4.02
Kekeliruan (Dalam Sel)	17687.07	56	315.84		
Total	63493.25	59			