

**MANAJEMEN MUTU  
PEMBELAJARAN SEJARAH**



**MANAJEMEN MUTU**  
**PEMBELAJARAN SEJARAH**  
Dr. Cahyo Budi Utomo, M.Pd.

Hak Cipta © pada penulis dan dilindungi undang-undang  
penerbitan  
Hak penerbitan pada unnes pres  
Dicetak oleh unnes press  
Jalan Kelud Raya No. 2 Semarang 50232 Telp./Faks. 0248415032

Dilarang mengutip Sebagian atau seluruh buku ini dalam  
bentuk apapun tanpa ijin dari penerbit

# **MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN SEJARAH**

Dr. Cahyo Budi Utomo, M.Pd.

Cover : Meldy Septiawan, S.Pd.  
Setting/Layout : Hadi Waluyo

371.1

UTO Manajemen Mutu Pembelajaran Sejarah/  
M Cahyo Budi Utomo;  
-Cet. 1., Illus. -Semarang: Unnes Press 2011;  
X+117 hal. 23,5 cm.

1. Mengajar dan Pengajar

I. Utomo, Cahyo Budi      II. Judul

ISBN 978 602 8467 49 0

## PENGANTAR

Mutu – entah skala nasional, regional, lokal, atau pribadi – berasal dari pengejaran perbaikan yang tanpa akhir. Sebagaimana dikatakan oleh Deming bahwa “tidak ada hal lain yang harus ditingkatkan terus menerus seperti halnya mutu”.

Terdapat keyakinan bahwa untuk mengejar pendidikan yang bermutu diperlukan aktualisasi manajemen pendidikan. Pada tataran lebih mikro, peningkatan mutu pendidikan diarahkan pada manajemen peningkatan mutu pembelajaran kelas. Manajemen mutu pembelajaran kelas merupakan ujung tombak keberhasilan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Pada sistem manajemen mutu, pendidik adalah pemimpin di kelas. Kepemimpinan adalah prioritas tinggi dalam Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Seorang pemimpin pada standar MMT adalah orang yang memandu kelompok, bukan mengatur atau mendikte kelompok.

Saat ini manajemen mutu telah menjadi kata kunci pada bidang ekonomi dan bisnis serta bidang-bidang lain di perusahaan. Dalam bidang pendidikan manajemen mutu telah berkembang pula. Implementasi manajemen mutu pada tingkat mikro (kelas) belum berkembang dengan baik. Implementasi manajemen mutu terpadu di dalam kelas memerlukan desain model pembelajaran yang tepat sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara maksimal. Permasalahan utama dalam pengembangan model pembelajaran berbasis manajemen mutu adalah bagaimana mengintegrasikan pilar-pilar manajemen mutu dalam desain pengembangan model pembelajaran.

Tahapan yang lebih teknis berkaitan dengan integrasi pilar-pilar manajemen mutu dalam pembelajaran adalah bagaimana menyiapkan para pendidik agar mampu menggunakan dan menafsirkan strategi dasar yang sering digunakan untuk peningkatan mutu. Sebab seperti dikatakan oleh Haberer dan Web bahwa manajemen mutu bukanlah sistem atau satu program yang

siap pakai. Manajemen mutu sangat tergantung pada “penyesuaian” kreatif untuk membuat segala sesuatu menjadi lebih baik.

Tujuan penulisan buku ini untuk memperkaya bahan referensi di bidang manajemen pembelajaran, khususnya yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pembelajaran sejarah. Buku ini dapat dimanfaatkan oleh berbagai kalangan, baik praktisi, maupun akademisi di bidang pendidikan, serta siapa saja yang memiliki komitmen untuk melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pembelajaran sejarah secara berkelanjutan.

Puji dan syukur penulis panjatkan kekhadirat Allah SWT karena dengan kehendak dan kemurahan-Nya telah tercurah rahmat dan karunia, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku Manajemen Mutu Pembelajaran Sejarah.

Terselesainya buku ini, tentu saja bukan hasil usaha dan jerih payah penulis semata, melainkan atas bantuan, dorongan dan pemberian saran-saran dari berbagai pihak. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Drs. Subagyo, M.Pd., Dra. Erni Suharini, M.Pd., Drs. Eko Handoyo, Msi, dan Harjono S.Pd., Msi. Kepada Bapak dan Ibu yang tidak dapat penulis sebut satu persatu di sini, yang telah membelajarkan serta mendorong penulis untuk selalu terus berkarya. Kepada istriku Nilam Cahaya, dan anak-anakku Tiara, Farah, dan Devki yang telah menjadi inspirasi yang luar biasa dalam perjalanan hidupku untuk terus berkarya.

Akhirnya, kepada semua yang telah memberikan sesuatu yang terbaik untuk diri penulis, penulis hanya bisa berdoa kepada Allah s.w.t., semoga semua amalnya dicatat sebagai penanaman modal akherat. Mudah-mudahan buku ini dapat menjadi salah satu referensi yang bermakna untuk kegiatan akademik sekaligus memberikan manfaat yang besar bagi pengembangan pembelajaran sejarah yang bermutu.

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat berharap agar para

pembaca dapat memberikan saran dan asupan yang bersifat konstruktif untuk penyempurnaan buku ini. Penulis berharap agar buku ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk peningkatan mutu pembelajaran sejarah secara berkelanjutan.

Semarang, Nopember 2011

Cahyo Budi Utomo





## Daftar Isi

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II SISTEM DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN .....</b>	<b>15</b>
A. Sistem Pendidikan Nasional .....	15
B. Konsep Mutu Dalam Pendidikan.....	22
C. Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu .....	30
<b>BAB III KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN SEJARAH ....</b>	<b>41</b>
A. Kurikulum Pembelajaran.....	41
B. Konsep Kompetensi.....	43
C. Kerangka Dasar Penyusunan Kurikulum .....	45
D. Komponen Penyusunan Kurikulum.....	48
E. Pengimplementasian Kurikulum di Sekolah.....	49
F. Peran Kepala Sekolah dan Guru.....	56
G. Pembelajaran Kelas Sejarah.....	58
H. Pendekatan Kontekstual dalam Pembelajaran Sejarah .....	61
<b>BAB IV MANAJEMEN PEMBELAJARAN DAN PENINGKATAN MUTU .....</b>	<b>71</b>
A. Manajemen Pembelajaran dalam Peningkatan Mutu .....	71
B. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di dalam Kelas.....	77
C. Manajemen Pembelajaran di kelas Berbasis Mutu...	84
<b>BAB V MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN SEJARAH DAN LISAREC.....</b>	<b>93</b>
A. Manajemen Mutu Pembelajaran Sejarah .....	93
B. LISAREC .....	97



## BAB I PENDAHULUAN

Perkembangan global saat ini mengharuskan praktisi pada berbagai bidang termasuk pendidikan untuk selalu berupaya terus menerus melakukan pengelolaan suatu aktivitas yang sedang digelutinya secara efisien dan efektif. Manifestasi dari pengelolaan tersebut tertuang dalam istilah manajemen. Terdapat keyakinan bahwa untuk mengejar kegiatan pendidikan yang efektif dan efisien diperlukan aktualisasi manajemen pendidikan (Mantja, 2005).

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi dilakukan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang muncul sebagai dampak dari perubahan tersebut. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, agar bangsa ini tidak kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Perwujudan tujuan pendidikan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, sudah seharusnya melibatkan berbagai bentuk sumber daya yang ada. Namun perlu diperhatikan bahwa ketersediaan sumber daya, betapapun lengkapnya, tidaklah dengan sendirinya berfungsi secara optimal kearah pencapaian tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan manajemen pendidikan

yang bermutu untuk menangani system pendidikan dari tingkat makro, meso, sampai tingkat mikro.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta dan masyarakat telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Selanjutnya sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah secara mandiri harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan.

Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, kemudian dikenal dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*School Based Quality Management*) atau dalam nuansa yang lebih bersifat pembangunan (*developmental*) disebut *School Based Quality Improvement* (Umaedi, 1999).

Manajemen Berbasis Sekolah, merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada

kemandirian dan kreativitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori "*effective school*" yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Edmond dalam Soegito, 2003). Winarno Surakhmad (2000, dalam Soegito, 2003) menyatakan, bahwa pendidikan berbasis sekolah yakni usaha untuk menumbuhkan pendidikan dari bawah, agar pendidikan berakar di masyarakat, dengan inisiatif dari masyarakat, dikelola oleh masyarakat dan untuk kepentingan masyarakat. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai model manajemen sejalan dengan pergeseran otoritas dalam pengambilan keputusan pemerintah dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal (*Local stakeholders*).

Manajemen Berbasis Sekolah diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2000). Dengan otonomi yang lebih besar, sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan potensi yang dimilikinya.

Manajemen Berbasis Sekolah adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten, dan Kota (Satori, 2001).

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut

terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan mutu pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program - program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing - masing. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Dengan demikian sekolah secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan masukan yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Manajemen pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran (Campbell dalam Mantja, 2005), yang tekanan aktualisasinya adalah pada manajemen pengajaran atau pembelajaran yang dalam praktek kegiatannya adalah pada proses belajar mengajar. Kegiatan ini dalam manajemen pendidikan merupakan substansi manajemen pengajaran. Selanjutnya, manajemen pendidikan meletakkan kajian pada berbagai unsur manajemen yang bertujuan untuk mengefektifkan dan mengefesienkan pencapaian tujuan pendidikan (instruksional, kurikuler, institusi, sampai pada tujuan nasional (Mantja, 2005)

Pada tataran lebih mikro dari sekolah, peningkatan mutu pendidikan diarahkan pada manajemen peningkatan mutu pembelajaran kelas. Manajemen mutu pembelajaran kelas merupakan ujung tombak keberhasilan mutu pendidikan di sekolah, wilayah dan nasional. Guru sebagai pemimpin utama dalam sistem manajemen pembelajaran di kelas memiliki peran

strategis untuk mewujudkan mutu pembelajaran di kelas. Mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (Gaspersz, 2006). Mutu pembelajaran berarti segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan siswa dalam proses pembelajaran.

Saat ini, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan desain kurikulum yang menjadi acuan utama guru dalam proses pembelajaran di kelas. KTSP atau yang lebih awal dikenal dengan terminologi kurikulum berbasis kompetensi adalah inovasi bidang pendidikan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh. Peningkatan kualitas ini ditunjukkan dalam bentuk penguasaan kompetensi tertentu sebagai target dan indikator keberhasilan belajar siswa di sekolah. Hal ini sesuai dengan karakteristik KTSP yang bercirikan; (1) penekanan pada pencapaian kompetensi siswa baik secara individual maupun klasikal, (2) berorientasi pada hasil (*learning outcomes*) dan keberagaman, (3) proses pembelajaran menggunakan pendekatan dan metode yang bervariasi, (4) sumber belajar tidak terbatas pada guru tetapi dapat dilengkapi dengan berbagai sumber lain yang relevan, dan (5) penilaian lebih ditekankan pada proses dan hasil belajar ke arah pencapaian kompetensi tertentu.

KTSP sebagai proses inovasi bidang pendidikan, diimplementasikan secara serentak oleh semua jenjang dan jenis sekolah mulai tahun pelajaran 2006/2007. Hal ini dilakukan sebagai respons terhadap gerakan peningkatan mutu pendidikan, sekaligus sebagaiantisipasi terhadap tuntutan perubahan yang terus menggejala sebagai dampak dari kemajuan IPTEK dan arus globalisasi. Dengan segala kelebihan dan keterbatasan yang dimiliki oleh sekolah, secara terstruktur dan sistematis harus melaksanakan kurikulum baru.

Di sisi lain kesiapan sekolah untuk mengimplementasikan KTSP, masih sangat tidak merata. Hal ini terjadi oleh beragamnya kualifikasi sekolah, tingkat ketersebaran sekolah secara geografis,

maupun infrastruktur yang mendukung sekolah. Lebih jauh dengan berlakunya Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang berimplikasi pada penyelenggaraan pendidikan pada tingkat pemerintah kabupaten/kota yang sangat beragam antara daerah satu dengan yang lain. Indikasi ketidaksiapan sekolah juga disadari oleh pengelola pendidikan baik di tingkat pusat maupun daerah.

KTSP lebih berorientasi pada siswa, sehingga guru berperan sebagai fasilitator dan katalisator agar pengetahuan peserta didik tidak berhenti pada pengetahuan teoritik belaka. Fasilitator adalah peran untuk memfasilitasi proses pembelajaran yang berlangsung di kelas. Murid yang aktif dan posisi guru dengan murid sama (*partnership*). Guru merancang proses pembelajaran, menetapkan materi, bagaimana cara penyampaian, hasil apa yang ingin dicapai, strategi apa yang digunakan, alat penilaian kemajuan apa yang digunakan, dan selebihnya membantu dan mengarahkan murid untuk melakukan sendiri aktivitas pembelajarannya.

Guru sebagai katalisator artinya guru berperan untuk membantu siswa menemukan kekuatan, talenta dan kelebihan mereka. Guru bertindak sebagai pembimbing, membantu mengarahkan dan mengembangkan aspek kepribadian, karakter dan emosi, serta aspek intelektual murid, sehingga murid memahami bahwa proses pembelajaran yang benar adalah proses yang berkesinambungan. KTSP mengarahkan guru sebagai pendidik yang mandiri, tidak tergantung pada kurikulum (*curriculum-free teachers*). Harapan ini pada dasarnya merupakan kesempatan dan pendorong bagi para guru untuk mengembangkan kreativitas dan fleksibilitasnya sebagai inovator dalam kegiatan pembelajaran.

Mutu belajar dan mengajar merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Oleh sebab itu, perlu dikembangkan berbagai alternatif model pembelajaran yang mampu meningkatkan motivasi, minat, dan hasil belajar pembelajar. Hal ini juga diamanatkan dalam: 1) Undang-Undang



Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 5 ayat (1) yang berbunyi “setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu”. Berikutnya dalam pasal 12 ayat (1b) disebutkan “setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya”. Selanjutnya, (2) Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 19 ayat (1) menyatakan bahwa “proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi pembelajar untuk berpartisipasi aktif, dan memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik”.

Proses pembelajaran yang mengarah pada indikator-indikator tersebut di atas, dikenal sebagai pembelajaran dengan pendekatan kontekstual. Pendekatan kontekstual adalah sebuah system belajar yang didasarkan pada filosofi bahwa siswa mampu menyerap pelajaran apabila mereka menangkap makna dalam materi akademis yang mereka terima, dan mereka menangkap makna dalam tugas-tugas sekolah jika mereka bisa mengaitkan informasi baru dengan pengetahuan dan pengalaman yang sudah mereka miliki sebelumnya (Johnson, 2007). Dengan konsep itu, hasil pembelajaran diharapkan lebih bermakna bagi pembelajar. Proses pembelajaran berlangsung alamiah dalam bentuk kegiatan pembelajar bekerja dan mengalami langsung, bukan mentransfer pengetahuan dari guru ke pembelajar. Strategi pembelajaran lebih dipentingkan daripada hasil.

Dalam kelas yang menerapkan pendekatan kontekstual, tugas guru adalah membantu pembelajar mencapai tujuannya. Maksudnya, guru lebih banyak berurusan dengan strategi daripada memberi informasi. Tugas guru mengelola kelas sebagai sebuah tim yang bekerja bersama untuk menemukan sesuatu yang baru bagi anggota kelas (pembelajar). Sesuatu yang baru datang

dari menemukan sendiri bukan dari apa kata guru. Begitulah peran guru di kelas yang dikelola dengan pendekatan kontekstual.

Bertitik tolak dari persoalan yang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia, terutama dalam rangka menghadapi perubahan global, terutama perubahan kurikulum, maka kajian tentang pengembangan model manajemen pembelajaran yang berbasis mutu dalam rangka implementasi kurikulum menjadi sangat strategis. Melalui kajian model manajemen pembelajaran berbasis mutu, akan diketahui berbagai faktor yang dapat dikembangkan dalam rangka pembinaan dan peningkatan profesionalitas guru yang dicirikan oleh pengembangan keahlian dan kemampuan, memiliki kesadaran dan kepekaan terhadap perubahan, dan memiliki sikap dan keyakinan baru dalam menjalankan tugasnya secara optimal.

Perkembangan pembelajaran sejarah di sekolah menengah saat ini telah cukup pesat. Berbagai model pembelajaran telah dikembangkan dengan berbagai strategi dan model yang terkini untuk meningkatkan mutu pembelajaran sejarah. Berbicara mengenai mutu maka tidak akan lepas dari pembahasan mengenai manajemen, sehingga mutu pembelajaran sejarah erat kaitannya dengan manajemen pembelajaran sejarah di kelas. Manajemen pembelajaran sejarah yang bermutu di kelas menuntut integrasi model-model manajemen mulai dari tahap perencanaan hingga tahap implementasi dan evaluasi pembelajaran. Desain model pembelajaran merupakan tahap perencanaan model pembelajaran yang dapat mengadopsi konsep manajemen mutu tersebut.

Perkembangan model pembelajaran yang berorientasi pembelajar saat ini menjadi perhatian dari banyak peneliti di bidang pendidikan (Arends, 2007; Jacobsen, 2009; Joyce, 2009). Perkembangan lain di bidang pendidikan menuntut perbaikan pada aspek manajemen. Manajemen kualitas telah menjadi kata kunci pada bidang ekonomi dan bisnis serta bidang-bidang lain di perusahaan. Dalam bidang pendidikan manajemen kualitas pada

skala makro telah berkembang cukup baik. Di Indonesia manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu contoh implementasi manajemen kualitas tersebut.

Implementasi manajemen kualitas pada tingkat yang lebih mikro yaitu implementasi di dalam kelas belum berkembang dengan baik, khususnya di Indonesia. Implementasi manajemen mutu terpadu di dalam kelas memerlukan desain model pembelajaran yang tepat sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara maksimal. Permasalahan utama dalam pengembangan model pembelajaran sejarah berbasis manajemen kualitas adalah bagaimana mengintegrasikan pilar-pilar manajemen mutu dalam desain pengembangan model sekaligus menjadikannya sebagai strategi pembelajaran sejarah yang akan dihasilkan.

Tahapan yang lebih teknis berkaitan dengan integrasi pilar-pilar manajemen mutu terpadu dalam pembelajaran sejarah di SMA adalah bagaimana menyiapkan para pendidik agar mampu menggunakan dan menafsirkan strategi dasar yang sering digunakan untuk peningkatan mutu (Stanley, 1992). Untuk mencapai perbaikan mutu, tim-tim dalam institusi pendidikan khususnya para pendidik di dalam kelas harus dan perlu mengarahkan filosofi manajemen mutu kepada tataran yang lebih praktis. Alat dan teknik mutu adalah media untuk dapat mengidentifikasi dan memecahkan persoalan secara kreatif. Salah satu aspek terpenting manajemen mutu adalah mengumpulkan sejumlah alat yang bermanfaat menerapkan konsep yang sudah ditentukan. Meskipun demikian, kekuatan alat tersebut hanya dapat dibuktikan dengan penggunaannya secara teratur (Sallis, 2006). Sebagian besar alat-alat mutu tersebut adalah sederhana dan sudah biasa dipergunakan, seperti siklus *Plan Do Study Act* (PDSA), analisis tulang ikan, curah pendapat, dan *Kaizen*.

Hasil penelitian Utomo (2008) tentang implementasi PDSA dan analisis tulang ikan sebagai alat mutu dalam pembelajaran sejarah, memberikan indikasi betapa pentingnya pemahaman

implementasi alat mutu bagi guru sejarah di SMA. Persoalan yang ada di lapangan terkait pembelajaran sejarah berbasis mutu adalah rendahnya penguasaan alat-alat mutu tersebut oleh guru. Meskipun demikian, pada dasarnya guru telah memiliki kecakapan dasar yang cukup dalam mengimplementasikan pembelajaran yang berorientasi mutu. Peningkatan pemahaman mengenai mutu bagi guru sejarah diperlukan agar model-model pembelajaran yang diimplementasikan mengarah pada prinsip efisiensi, efektifitas, dan sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berorientasi pada pencapaian kompetensi.

Penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmu tertentu merupakan target utama dalam proses pembelajaran. Hal tersebut sering diistilahkan sebagai penguasaan *hard skill*, sebagai contoh seorang insiyur mesin harus menguasai ilmu dan teknik permesinan, seorang dokter harus mumpuni dalam bidang ilmu kedokteran. Setiap profesi mempunyai *hard skill* yang khusus, sedangkan *soft skill* merupakan kemampuan yang harus dimiliki setiap profesi. Penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2009) tentang implementasi manajemen mutu berorientasi *hard skill* dan *soft skill* dalam pembelajaran sejarah menunjukkan bahwa terdapat langkah maju dalam rangka meningkatkan mutu proses pembelajaran.

Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan tersebut menunjukkan bahwa guru cenderung telah menerapkan pembelajaran konstruktivistik dengan berbagai variasi dan inovasinya. Sebagian besar guru telah mampu menggunakan prinsip-prinsip pembelajaran konstruktivistik dalam pembelajaran di kelas sejarah. Namun demikian, orientasi guru masih terfokus pada pencapaian kemampuan kognitif siswa dalam arti sempit yang hanya diukur melalui hasil tes. Hal ini menyebabkan banyak siswa yang mampu dengan baik mengerjakan soal-soal yang dicontohkan oleh guru tetapi kesulitan mengerjakan soal-soal yang memiliki tingkat variasi yang berbeda. Fakta ini

menunjukkan metakognitif siswa belum terbangun dengan baik dalam pembelajaran di kelas (Utomo, 2009).

Situasi dan kondisi pembelajaran sejarah sebagaimana digambarkan dalam penelitian tersebut di atas, saat ini menuntut perlunya sebuah model manajemen pembelajaran sejarah yang mampu meningkatkan pemahaman guru dan pembelajar secara berkualitas. Keberhasilan pembelajaran sejarah yang berkualitas bagi pembelajar penting dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan komunikasi di era globalisasi. Model manajemen pembelajaran sejarah harus mampu mengintegrasikan model-model pembelajaran yang telah berkembang saat ini seperti model pembelajaran konstruktivistik yang berorientasi pada peningkatan mutu proses pembelajaran di kelas.

Perkembangan pembelajaran sejarah di sekolah menengah saat ini telah cukup pesat. Berbagai model pembelajaran telah dikembangkan dengan berbagai strategi dan model yang terkini untuk meningkatkan mutu pembelajaran sejarah (Utomo, 2007: 2008; 2009). Berbicara mengenai mutu maka tidak akan lepas dari pembahasan mengenai manajemen, sehingga mutu pembelajaran sejarah erat kaitannya dengan manajemen pembelajaran sejarah di kelas. Manajemen pembelajaran sejarah yang bermutu di kelas menuntut integrasi model-model manajemen mulai dari tahap perencanaan hingga tahap implementasi dan evaluasi pembelajaran. Desain model pembelajaran merupakan tahap perencanaan model pembelajaran yang dapat mengadopsi konsep manajemen mutu tersebut.

Belawati dan Zuhairi (2007) mengatakan bahwa *quality assurance* (jaminan mutu) dalam pendidikan harus dikembangkan sebagai sebuah kebijakan institusional dan sebagai strategi untuk proses peningkatan mutu yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Hal ini sejalan dengan adopsi konsep manajemen mutu dalam pembelajaran di kelas. Manajemen mutu telah menjadi kata kunci pada bidang ekonomi dan bisnis serta bidang-bidang lain di perusahaan. Dalam bidang pendidikan manajemen

kualitas pada skala makro telah berkembang cukup baik. Di Indonesia manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu contoh implementasi manajemen kualitas tersebut.

Implementasi manajemen kualitas pada tingkat mikro yaitu implementasi di sekolah dan di dalam kelas belum berkembang secara maksimal, khususnya di Indonesia. Model manajemen pembelajaran yang berbasis mutu untuk tingkat kelas belum memperoleh perhatian yang cukup baik dari praktisi pendidikan khususnya guru. Menurut Tuti Nuriah Erwin (2008), pembelajaran sejarah di sekolah belum bermakna karena yang diajarkan hanyalah rentetan peristiwa dengan tahun kejadian. Guru sejarah juga belum mampu mengaitkan peristiwa masa lalu dengan kekinian sehingga pelajaran sejarah menjadi kurang menarik bagi siswa. Untuk meningkatkan manfaat sejarah, seyogyanya bertolak dari fenomena yang terjadi saat ini dan berupaya mencari jawaban mengapa hal itu bisa terjadi. "Peristiwa masa lalu dipakai sebagai latar belakang untuk menjelaskan situasi masa kini," (Kompas, 11 Juni 2008).

Beberapa hasil penelitian berkaitan dengan penerapan konsep-konsep mutu menyimpulkan terjadinya dampak yang positif dalam pembelajaran. Implementasi manajemen mutu terpadu berorientasi *hard skill* dan *soft skill* dalam pembelajaran sejarah. Dari penelitian tersebut menunjukkan guru telah menerapkan pembelajaran konstruktivistik dengan berbagai variasi dan inovasinya. Namun demikian, orientasi guru masih terfokus pada pencapaian kemampuan kognitif siswa dalam arti sempit yang hanya diukur melalui hasil tes (Utomo, 2009).

Implementasi perangkat mutu seperti siklus *PDSA* dan analisis tulang ikan dalam model pembelajaran sejarah berbasis mutu diprediksi mampu memberikan kontribusi positif dalam peningkatan terus menerus di kelas yang berimplikasi terwujudnya pembelajaran sejarah yang bermutu (Utomo, 2008). Implementasi manajemen mutu terpadu dalam pembelajaran sejarah terbukti memiliki dampak positif yang tercermin dalam

suasana pembelajaran yang lebih kondusif, proses pembelajaran yang lebih bermakna, pemanfaatan media belajar yang lebih bervariasi, dan adanya evaluasi hasil belajar yang lebih berorientasi mutu (Utomo, 2007).

Implementasi manajemen mutu terpadu dalam proses pembelajaran di kelas, menunjukkan strategi pembelajaran berbasis manajemen mutu memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian hasil belajar. Persepsi siswa lebih dari 90% mengatakan strategi pembelajaran ini berhasil memperbaiki performa pembelajaran secara terus menerus (Chei-Chang, 2007).

Manajemen mutu terpadu dalam konteks dan kawasan pendidikan merupakan perangkat mutu yang harus dipahami secara baik dan benar, dikaji dan dilakukan adaptasi untuk menemukan model implementasi yang tepat kemudian segera diterapkan secara konsisten (Sharma, 2002). Penggunaan filosofi manajerial dalam *setting* akademik berupa implementasi konsep TQM mampu menghasilkan peningkatan aspek paedagogik dalam proses pembelajaran jika dilakukan secara *proper* atau benar (Holmes, 2000). Analisis sistem dan desain pembelajaran yang baik dapat berimplikasi positif pada kualitas pembelajaran di dalam kelas. Integrasi TQM dalam analisis dan desain pembelajaran dilaporkan mampu memberikan kontribusi positif terhadap kualitas total dalam pembelajaran di kelas (Killingsworth, 1999).

Hasil-hasil tersebut menguatkan pendapat beberapa ahli pendidikan bahwa implementasi konsep-konsep mutu dalam pembelajaran akan mampu meningkatkan mutu proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik. Pembelajaran sejarah memerlukan model manajemen baru yang mampu menjawab tantangan global yang berorientasi mutu. Guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran di kelas harus mampu memainkan peranannya secara optimal.

Manajemen pembelajaran sejarah berorientasi mutu merupakan pilihan untuk dikembangkan oleh guru sejarah

dengan beberapa pertimbangan: (1) Tuntutan globalisasi di segala bidang termasuk pendidikan untuk mewujudkan lulusan yang bermutu pada setiap jenjang pendidikan; (2) Kondisi pembelajaran sejarah saat ini menunjukkan indikasi adanya ketidakbermaknaan yang dapat berakibat lebih lanjut menjadi pembelajaran yang tidak bermutu; (3) Mutu pembelajaran di kelas memberikan dampak yang positif terhadap perilaku siswa di masyarakat; (4) Perkembangan model manajemen pendidikan pada tingkat makro harus segera diimbangi dengan pengembangan manajemen pendidikan pada tingkat mikro di kelas; dan (5) Pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan yang berorientasi mutu harus didukung dengan model manajemen pembelajaran yang handal.



## **BAB II**

### **SISTEM DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN**

#### **A. Sistem Pendidikan Nasional**

Sistem pendidikan nasional yang diundangkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Memaknai lebih dalam terhadap tujuan pendidikan nasional tersebut, nampak komponen peserta didik merupakan komponen penting yang harus diperhatikan disamping komponen pendukung lainnya yang harus dikelola secara baik.

Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi tempat berlangsungnya administrasi dan manajemen pendidikan, tumbuh menjadi besar yang kemudian permasalahannya akan menjadi kompleks dalam suatu sistem pendidikan nasional. Untuk memperjelas kompleksitas pendidikan tersebut perlu digunakan pendekatan sistem, yaitu menekankan keseluruhan dan keutuhan, pemikiran terhadap bagian atau elemen sebagai subsistem, dan interaksi atau interelasi antar elemen. Sistem sebagai suatu yang utuh dan hidup serta sengaja dirancang dengan komponennya yang berkaitan dengan perkiraan untuk berfungsi secara terpadu demi tercapainya tujuan-tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan, yaitu tujuan akan menentukan makna dari sistem. Sehubungan dengan hal itu, maka sistem pendidikan nasional adalah alat dan tujuan untuk mencapai cita-cita pendidikan nasional secara utuh dan menyeluruh.

Sebagai alat berarti sistem itu merupakan wadah yang didalamnya terdapat kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sebagai tujuan, sistem pendidikan nasional memberikan rambu-rambu kemana arah dan bagaimana seharusnya pendidikan nasional itu dikelola. Ciri-ciri sistem pendidikan nasional berakar pada kebudayaan nasional berdasarkan pancasila, merupakan suatu kebulatan yang dikembangkan dalam usaha mencapai tujuan nasional, mencakup jalur pendidikan sekolah dan luar sekolah. Kinerja sistem pendidikan kemungkinan masih banyak mengandung agenda kelemahan ditinjau dari segi visi dan misi yang diharapkan. Namun demikian menjadi tugas dan tanggung jawab pengambil kebijakan menjadikan konsistensi antara visi dan misi dengan tujuan dan target pendidikan yang ditampakkan dalam operasionalisasi penyelenggaraan pendidikan khususnya di sekolah (Sagala, 2007).

Sistem dapat dipahami sebagai suatu model berpikir atau suatu cara memandang, yaitu sekolah dipandang sebagai suatu kesatuan tempat belajar para siswa yang mempunyai kaitan dengan lingkungannya. Sistem menurut Immegart (1972 dalam Sagala, 2007) merupakan suatu kesatuan yang utuh dengan bagiannya yang tersusun secara sistematis yang mempunyai relasi satu dengan lainnya sesuai dengan konteksnya (Pidarta, 1988). Sedangkan pendekatan sistem adalah cara berpikir dan bekerja ditinjau dari sudut manajemen sistem, pendekatan sistem yang bertitik tolak pada pragmatis untuk mencari manfaat, dengan mempergunakan metode sintetis atau memadukan unsur-unsur menjadi kesatuan, untuk mengintegrasikan operasi-operasi kerja melalui perancangan operasional menekankan pada jaringan hubungan unsur-unsurnya (Mudyahardjo, 2001 dalam Sagala, 2007).

Ketentuan otonomi daerah yang dilandasi oleh Undang-undang nomor 22 dan nomor 25 tahun 1999, telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan. Bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat, dengan berlakunya undang-undang tersebut, kewenangan tersebut dialihkan ke

pemerintah kota dan kabupaten. Sehubungan dengan itu, Sidi (dalam Mulyasa, 2004) mengemukakan empat isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang perlu direkonstruksi dalam rangka otonomi daerah, berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan pendidikan, serta relevansi pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan sebagai berikut.

1. Upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standar kompetensi pendidikan, yaitu melalui konsensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. Standar kompetensi mungkin akan berbeda antar sekolah atau antar daerah akan menghasilkan standar kompetensi nasional dalam tingkatan standar minimal, normal, dan unggulan.
2. Peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan mengarah pada pengelolaan pendidikan berbasis sekolah, dengan memberi kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia bagi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.
3. Peningkatan relevansi pendidikan mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat. Peningkatan peran serta orangtua dan masyarakat pada level kebijakan (pengambilan keputusan) dan level operasional melalui komite (dewan) sekolah. Komite ini terdiri atas kepala sekolah, guru senior, wakil orangtua, tokoh masyarakat, dan perwakilan siswa. Peran komite meliputi perencanaan, implementasi, monitoring, serta evaluasi program kerja sekolah.
4. Pemerataan pelayanan pendidikan mengarah pada pendidikan yang berkeadilan. Hal ini berkenaan dengan penerapan formula pembiayaan pendidikan yang adil dan transparan, upaya pemerataan mutu pendidikan dengan adanya standar kompetensi minimal, serta pemerataan pelayanan pendidikan bagi siswa pada semua lapisan masyarakat (Mulyasa, 2004).

## 1. Teori Sistem

Dalam perkembangan berbagai disiplin ilmu, Bertalanffy (dalam Sarwono, 2004) mengamati bahwa komunikasi antara berbagai disiplin bahkan juga dalam satu disiplin makin bertambah sulit dengan adanya spesialisasi dalam setiap disiplin. Meskipun demikian, tampak ada suatu konsep yang dapat ditemukan di dalam semua disiplin ilmu, yaitu konsep sistem. Oleh karena itu, sistem dapat dikatakan merupakan sebuah kerangka yang terdiri dari beberapa elemen/sub sistem yang saling berinteraksi dan berpengaruh (Satmoko, 2000; Pannen, 2001; Hamalik, 2002; Sugiyono, 2002; Sarwono, 2004). Konsep sistem ini menurut Bertalanffy dapat digunakan untuk menganalisis perilaku dan gejala sosial. Teori yang dianggap cocok bagi suatu sistem dibahas dalam kaitannya dengan berbagai sistem yang lebih luas maupun dengan sub sistem yang tercakup di dalamnya seperti interaksi antara keluarga (sistem), anak (sub sistem) dan masyarakat (supra sistem). Selain kaitan secara vertikal, juga dapat dilihat hubungan horizontal suatu sistem.

Parsons (dalam Sarwono, 2004) memandang teori yang diprakarsai oleh Bertalanffy ini sebagai teori yang dapat dikembangkan lebih luas guna dapat diterapkan dalam sosiologi. Parsons melihat suatu analogi antara masyarakat dan suatu organisme yang hidup, yaitu bahwa keduanya merupakan sistem yang terbuka, yang berinteraksi dan saling mempengaruhi lingkungannya. Sistem kehidupan ini dapat dianalisis melalui dua dimensi, yaitu melalui inter-relasi antara bagian-bagian yang membentuk sistem tersebut dan interaksi antara sistem itu dan lingkungannya.

Parsons berpendapat bahwa ada empat unsur utama yang tercakup dalam segala sistem, yaitu *latent pattern-maintenance* atau cara mempertahankan kesinambungan tindakan di dalam suatu sistem yang mengikuti norma atau aturan tertentu; *integration* ialah mengkoordinasi dan menentukan bagian-bagian dari satu sistem menjadi suatu kesatuan fungsi; *goal attainment* yang

merupakan upaya menentukan prioritas dari beberapa tujuan sistem serta mencapai tujuan tersebut; dan *adaptation*, yaitu kemampuan sistem untuk menyerap apa-apa yang dibutuhkan dari lingkungannya serta membagikannya kepada seluruh bagian sistem. Keempat fungsi atau unsur utama ini harus dipenuhi oleh setiap sistem demi kelestarian kehidupannya yang membentuk sebuah inter-relasi.

Berdasarkan gagasan yang dikemukakannya sehubungan dengan faktor-faktor prasyarat dalam teori sistem tersebut, Parsons menambahkan suatu sistem yang penting pengaruhnya bagi tindakan individu yaitu sistem perilaku organisme. Sistem yang keempat adalah sistem setelah sistem sosial, budaya dan kepribadian. Sistem sosial merupakan sumber dari integrasi, sistem kepribadian menentukan pencapaian sasaran, sistem budaya mempertahankan pola tindakan, sedangkan sistem perilaku organisme mengatur adaptasi individu. Perilaku, menurut Parsons (1977), cenderung menekankan empat macam hal, yaitu: (1) mencari kepuasan fisik, (2) keinginan untuk menguraikan makna-makna simbolis, (3) kebutuhan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan fisik-organik, dan (4) berusaha berhubungan dengan manusia lain.

## **2. Pendidikan Sebagai Suatu Sistem**

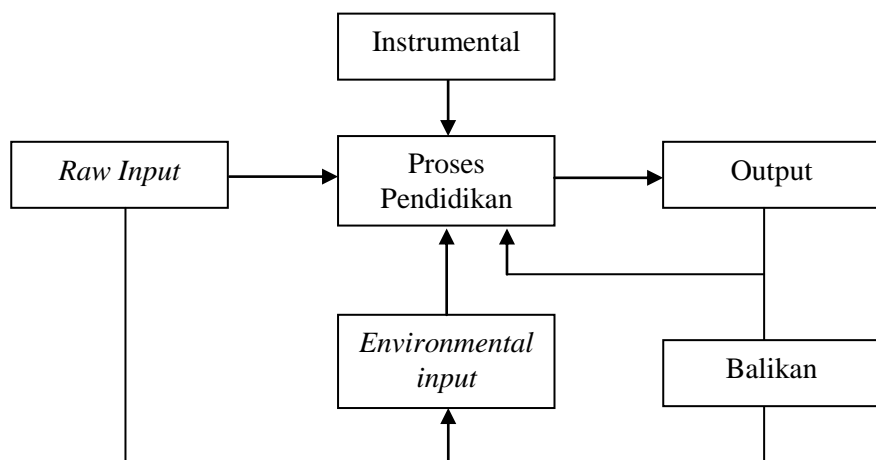
Pendidikan adalah proses pertumbuhan potensi intelektual dan psikologis. Oleh karena itu pendidikan pada hakekatnya bersifat semesta, meliputi seluruh aspek kehidupan mencakup seluruh unsur kebudayaan seperti moral, etika, estetika, logika dan keterampilan yang serasi dan terpadu dengan pembangunan nasional dan budaya di lingkungan masyarakatnya. Berdasarkan definisi bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang. Pendidikan dilihat dari perspektif administrasi dan

manajemen pendidikan adalah suatu usaha yang diselenggarakan secara sistematis, terencana dan terukur, teori dan konsep yang melandasinya adalah teori administrasi dan manajemen pendidikan. Sedangkan pendidikan nasional adalah pendidikan yang berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 (Sagala, 2007).

Dengan demikian dibangun suatu sistem yang dinamakan sistem pendidikan nasional. Sekolah merupakan bagian terpenting dari sistem itu. Menurut Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 tahun 2003, satuan pendidikan pada jalur formal, nonformal dan informal yang saling melengkapi pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. Bila pendidikan dipandang sebagai suatu sistem, maka yang dimaksud dengan sistem secara sederhana dapat dikatakan bahwa sistem adalah suatu keseluruhan yang terbentuk dari bagian-bagian yang mempunyai hubungan fungsional dalam mengubah masukan menjadi hasil yang diharapkan. Sistem pendidikan nasional merupakan perluasan dari pengertian "Sistem pengajaran nasional" tertuang dalam ayat 2 pasal 31 UUD 1945, perluasan ini memungkinkan Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional tidak membatasi pada pengajaran saja, tetapi meluas pada masalah yang berhubungan dengan pembentukan manusia Indonesia seutuhnya melalui suatu sistem dan model pendidikan sesuai yang dibutuhkan (Sagala, 2007).

Sebuah kegiatan pendidikan tidak lepas dari tiga unsur pokok yaitu unsur masukan, unsur proses, dan unsur hasil (Satmoko, 2000). Masukan adalah bahan mentah yang hendak diolah menjadi suatu hasil. Masukan atau *raw input* dalam proses pendidikan adalah peserta didik yang memiliki minat, bakat, kemampuan, keadaan jasmani. Dalam proses pendidikan, pendidik, kurikulum, gedung sekolah, buku, metode mengajar dan sebagainya terkait dengan erat. Hasil pendidikan dapat mencakupi hasil belajar yang berupa pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Lebih lanjut, Satmoko (2000) memberikan gambaran

pendidikan sebagai suatu sistem seperti dalam Gambar 1 berikut ini.



**Gambar 1 Pendidikan sebagai Sistem (Sumber: Satmoko, 2000).**

Dari gambar 1 dapat dikemukakan bahwa *raw input* berupa peserta didik. *Instrumental input* adalah masukan alat yang dapat berupa tujuan pendidikan, kurikulum, fasilitas dan media pendidikan, sistem administrasi dan supervisi, sistem penyampaian, tenaga pendidik, sistem evaluasi, dan bimbingan konseling. *Environmental input* adalah masukan dari lingkungan yang dapat berupa ekologi, masyarakat, dan keluarga. Proses pendidikan adalah interaksi antara masukan mentah dan masukan alat. *Out put* adalah berupa lulusan yang siap terjun dalam kehidupan bermasyarakat. Sementara itu, balikan dari hasil (*out put*) pendidikan akan dapat diperoleh informasi sebagai bahan untuk melakukan evaluasi terhadap kondisi *raw input*, *instrumental input* dan *input* lingkungan sebagai bahan untuk mengadakan usaha perbaikan.

## B. Konsep Mutu Dalam Pendidikan

Dalam Renstra Depdiknas 2005-2009, kebijakan peningkatan mutu pendidikan diarahkan pada pencapaian mutu pendidikan yang semakin meningkat yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP meliputi berbagai komponen yang terkait dengan mutu pendidikan mencakup standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Pemerintah memberikan intervensi kepada satuan-satuan dan program (studi) pendidikan untuk mencapai standar yang diamanatkan oleh UU Sisdiknas. Standar-standar tersebut digunakan juga sebagai dasar untuk melakukan penilaian terhadap kinerja satuan dan program pendidikan, mulai dari pendidikan anak usia dini, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, Pendidikan Non-formal, sampai dengan Pendidikan Tinggi.

Peningkatan mutu pendidikan semakin diarahkan pada perubahan inovasi pembelajaran baik pada pendidikan formal maupun non-formal dalam rangka mewujudkan proses yang efisien, menyenangkan dan mencerdaskan sesuai tingkat usia, kematangan, serta tingkat perkembangan anak. Pengembangan proses pembelajaran pada PAUD serta kelas-kelas rendah sekolah dasar lebih memperhatikan prinsip perlindungan dan penghargaan terhadap hak-hak anak dengan lebih menekankan pada upaya pengembangan kecerdasan emosional, sosial, dan spiritual dengan prinsip bermain sambil belajar. Peningkatan mutu pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi semakin memperhatikan pengembangan kecerdasan rasional dalam rangka memacu penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi disamping memperkuat kecerdasan emosional, sosial, dan spritual peserta didik.

Upaya peningkatan mutu dan relevansi pendidikan secara berkelanjutan terus dilakukan oleh pemerintah, pemerintah



daerah, dan satuan pendidikan secara terpadu yang pengelolaannya dikoordinasikan secara terpusat. Dalam pelaksanaannya koordinasi tersebut didelegasikan kepada Gubernur atau aparat vertikal yang berkedudukan di provinsi. Manajemen mutu tersebut akan dilaksanakan melalui kebijakan strategis sebagai berikut.

- a. Mengembangkan dan menetapkan standar nasional pendidikan sesuai dengan PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), sebagai dasar untuk melaksanakan penilaian pendidikan, peningkatan kapasitas pengelolaan pendidikan, peningkatan sumberdaya pendidikan, akreditasi satuan dan program pendidikan, serta upaya penjaminan mutu pendidikan.
- b. Melaksanakan evaluasi pendidikan melalui ujian nasional yang dilakukan oleh sebuah badan mandiri yaitu Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Ujian nasional mengukur ketercapaian kompetensi siswa/ peserta didik berdasarkan standar kompetensi lulusan yang ditetapkan secara nasional (*benchmark*). Hasil ujian nasional tidak merupakan satu-satunya alat untuk menentukan kelulusan siswa pada setiap satuan pendidikan tetapi terutama sebagai sarana untuk melakukan pemetaan dan analisis mutu pendidikan yang dimulai dari tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi sampai tingkat nasional.
- c. Melaksanakan penjaminan mutu (*quality assurance*) melalui suatu proses analisis yang sistematis terhadap hasil ujian nasional, hasil akreditasi dan hasil evaluasi lainnya yang dimaksudkan untuk menentukan faktor penguangkit dalam upaya peningkatan mutu, baik antar-satuan pendidikan, antar kabupaten/kota, antar-provinsi, atau melalui pengelompokan lainnya. Analisis dilakukan oleh pemerintah bersama pemerintah provinsi yang secara teknis dibantu oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan. Berdasarkan analisis itu,

diberikan intervensi terhadap satuan dan program pendidikan di antaranya melalui: pendidikan dan pelatihan terutama pengembangan proses pembelajaran efektif, pemberian bantuan teknis, pengadaan dan pemanfaatan sumberdaya pendidikan, serta pemanfaatan ICT dalam pendidikan. Disamping itu untuk mempercepat tercapainya pemerataan mutu pendidikan dilakukan pemberian subsidi yang diarahkan pada satuan pendidikan yang belum mencapai standar nasional.

- d. Melaksanakan akreditasi satuan dan/atau program pendidikan untuk menentukan status akreditasinya masing-masing. Penilaian dilakukan setiap lima tahun dengan mengacu pada SNP. Akreditasi juga dapat menggunakan rata-rata hasil ujian nasional dan/atau ujian sekolah sebagai dasar pertimbangan dalam penentuan status akreditasi tersebut. Hasil akreditasi dijadikan sebagai landasan untuk melakukan program pengembangan kapasitas dan peningkatan mutu setiap satuan atau program pendidikan. Pelaksanaan akreditasi ini akan dilakukan secara independen oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Badan Akreditasi Nasional Sekolah dan Madrasah (BAN-SM), dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Nonformal (BAN-PNF).

Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Amanat yang tertuang dalam UU No.20 tahun 2003 tersebut memberikan implikasi bagi kita untuk mempertimbangkan rasio input dan output sebagai penterjemahan dari konteks efisiensi manajemen pendidikan dan konsep mutu. Efisiensi rasio *input – output* lebih lanjut harus diterjemahkan dalam standar-standar

yang dikembangkan sesuai dengan pasal 35 Undang Undang Sisdiknas mengacu pada tujuan mutu yang lebih spesifik dalam pendidikan dan pembelajaran.

Selaras dengan kajian efisiensi, maka efektifitas merupakan kata kunci berikutnya yang harus direncanakan dalam mengimplementasikan standar nasional pendidikan yang berbasis mutu. Efektifitas terkait erat dengan daya serap pembelajaran. Di dalam kelas, daya serap pembelajaran minimal terdiri dari aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Konsep mutu menghendaki peningkatan terus menerus dari aspek kognitif, afektif dan psikomotorik tersebut selaras dengan rambu-rambu dalam pasal 35 UU No. 20 tahun 2003.

Sekarang ini, mutu menjadi satu-satunya hal yang sangat penting dalam pendidikan, bisnis dan pemerintahan. Kita semua mengakui, saat ini memang ada masalah dalam sistem pendidikan. Lulusan SMA atau perguruan tinggi tidak siap memenuhi kebutuhan masyarakat. Masalah ini berakibat bagi masyarakat. Para siswa yang tidak siap menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan produktif itu, akhirnya hanya menjadi beban masyarakat. Para siswa itu adalah produk sistem pendidikan yang tidak terfokus pada mutu, yang akhirnya hanya memberatkan anggaran kesejahteraan sosial saja. Adanya lulusan lembaga pendidikan yang seperti itu berdampak pula pada sistem peradilan kriminal, lantaran mereka tidak dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan generasi mendatang dan yang lebih parah lagi, akhirnya menjadi warga negara yang terasing dari masyarakatnya.

Dalam kerangka umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada *proses pendidikan* dan *hasil pendidikan*. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai *input*, seperti; bahan

ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai *input* tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstrakurikuler, baik dalam lingkup subtansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ebta atau Ebtanas). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, dan kebersihan.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*ouput*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada *hasil* yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan

standar, misalnya: NEM oleh PKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai *evaluasi diri* dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya (Umaedi, 1999).

Bila mutu pendidikan hendak diperbaiki, maka perlu ada pimpinan dari para profesional pendidikan yang memungkinkan para profesional pendidikan dapat beradaptasi dengan “kekuatan perubahan”. Pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki sistem pendidikan sebenarnya sudah ada dalam komunitas pendidikan itu sendiri. Kesulitan utama yang dihadapi para profesional pendidikan sekarang ini adalah ketidakmampuannya menghadapi “sistem yang gagal” sehingga menjadi tabir bagi para profesional pendidikan itu untuk mengembangkan atau menerapkan proses baru pendidikan yang memperbaiki mutu pendidikan (Arcaro, 2005).

Mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Seperti yang dinyatakan Nomi Pfeffer dan Anna Coote setelah mereka berdiskusi tentang mutu dalam jasa kesejahteraan, bahwa “mutu merupakan konsep yang licin”. Mutu mengimplementasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang. Tak dapat dipungkiri bahwasanya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Hanya saja, masalah yang muncul kemudian adalah kurangnya kesamaan makna tentang mutu tersebut. Maka dari itu, diperlukan sebuah pemahaman yang jelas terhadap variasi makna mutu tersebut, karena kalau tidak demikian, mutu akan hanya menjadi slogan belaka -sebuah kata bernada moral tinggi namun tidak memiliki nilai praktis (Sallis, 2006).

Mutu merupakan suatu ide yang dinamis, sedang definisi-definisi yang kaku sama sekali tidak akan membantu. Memang, makna mutu yang demikian luas juga sedikit membingungkan pemahaman kita. Akan tetapi, beberapa konsekuensi praktis yang signifikan akan muncul dari perbedaan-perbedaan makna tersebut (Sallis, 2006: 51). Dengan alasan tersebut, mutu membutuhkan diskusi yang lebih lanjut.

Dalam industri jasa termasuk pendidikan, terdapat beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur mutu yaitu: *Communication, Credibility, Security, Knowing the customer, Tangibles, Reliability, Responsiveness, Competence, Access, Courtesy*, (Ariani, 1999).

- a. *Communication*, yaitu komunikasi antara penerima jasa dengan pemberi jasa.
- b. *Credibility*, yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa.
- c. *Security*, yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan.
- d. *Knowing the customer*, yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada kebutuhan dan harapan penerima jasa.
- e. *Tangibles*, yaitu dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus dapat diukur atau dibuat standarnya.
- f. *Reliability*, yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa.
- g. *Responsiveness*, yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa.
- h. *Competence*, yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam perusahaan untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa.
- i. *Access*, yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak atau pelanggan atau penerima jasa.
- j. *Courtesy*, yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal.

Meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan mutu produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan mutu jasa juga akan berdampak pada organisasi secara menyeluruh. Ada beberapa langkah yang harus ditempuh untuk dapat meningkatkan mutu pelayanan atau jasa yang ditawarkan, antara lain: (a) mengidentifikasi penentu utama mutu pelayanan; (b) mengelola harapan pelanggan; (c) mengelola mutu jasa; dan (d) mengembangkan budaya mutu (Ariani, 1999).

a. Mengidentifikasi penentu utama mutu pelayanan.

Langkah pertama yang dilakukan dalam mengidentifikasi faktor utama yang mempengaruhi mutu jasa antara lain dengan melakukan riset pelanggan yang kemudian disusun dengan memperkirakan penilaian terhadap organisasi dan pesaingnya berdasarkan faktor penentu tersebut.

b. Mengelola harapan pelanggan.

Hasil riset dan penilaian terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap jasa yang akan dibeli tersebut kemudian diolah. Kemudian perusahaan memberikan janji kepada pelanggan untuk dapat memenuhi harapan pelanggan tersebut. Yang perlu diperhatikan adalah janji pada pelanggan tersebut jangan terlalu muluk sehingga bila tidak terpenuhi pelanggan akan kecewa. Akan lebih baik bila organisasi mampu memberikan lebih dari yang dijanjikan.

c. Mengelola mutu jasa.

Mutu suatu jasa memang tidak terlepas dari perilaku atau sikap orang-orang yang memberikan atau menyediakan jasa bagi pelanggan, misal keramahan, kesopanan, ketenangan, kecermatan, fleksibilitas, stabilitas, rasionalitas, dan sebagainya. Hal ini disebabkan mutu jasa tidak terlepas dari karakteristik mutu jasa yang ditentukan dari hubungan yang terjadi antara pelanggan, penyedia jasa, atau anatar para penyedia jasa.

d. Mengembangkan budaya mutu.

Budaya mutu meliputi filosofi, keyakinan, sikap, nilai, norma, tradisi, prosedur, dan sebagainya yang akan meningkatkan mutu. Oleh karena itu agar budaya mutu tercipta, perlu dukungan dan komitmen menyeluruh dari seluruh anggota organisasi.

## C. Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu

### 1. Arti dan Makna Manajemen Berbasis Sekolah

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pertama kali muncul di Amerika Serikat. Latar belakangnya ketika itu masyarakat mempertanyakan tentang relevansi dan korelasi pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kinerja sekolah pada saat itu dianggap tidak sesuai dengan tuntutan peserta didik untuk terjun ke dunia usaha dan sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi kompetitif secara global. Fenomena tersebut segera diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan manajemen sekolah. Masyarakat, dan pemerintah sepakat melakukan reformasi terhadap manajemen sekolah. Bertitik tolak dari kondisi tersebut, dipandang perlu membangun suatu sistem persekolahan yang mampu memberikan kemampuan dasar (*basic skill*) bagi peserta didik. Muncullah penataan sekolah melalui konsep MBS yang diartikan sebagai wujud dari reformasi pendidikan yang meredesain dan memodifikasi struktur pemerintah ke sekolah dengan pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional (Sagala, 2004).

MBS secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang (Malen, Ogawa dan Kranz, 1990). Menurut Candoli (1995) MBS



didefinisikan sebagai suatu cara sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yurisdiksinya dan mengikuti sekolahnya. Konsep ini menegaskan bahwa, ketika sekolah itu sendiri dibebani dengan pengembangan total program kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program-program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan-kebutuhan mereka.

## **2. Kerangka kerja dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah**

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor - koridor tertentu, seperti: Sumber Daya, akuntabilitas, kurikulum, dan personil sekolah.

Sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: (i) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (ii) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (iii) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

Sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung-jawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan

laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikan-nya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

Berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu;

- a. pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
- b. bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- c. pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses test yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, afektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada sekolah yang bersangkutan maupun sekolah lainnya mengenai performan sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

Sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen dan pembinaan struktural staf. Sementara itu

pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekuensi logis dari itu, sekolah harus diperkenankan untuk: (a) mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya didalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah; (b) Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu; dan (c) Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan.

Uraian tersebut di atas memberikan wawasan pemahaman kepada kita bahwa tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah. Dengan kata lain, didalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai memberikan kesempatan dan tanggungjawab yang luas kepada satuan pendidikan guna membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional.

Jelaslah bahwa konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen pendidikan dimana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas pembangunan, dan standar secara keseluruhan melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggung jawab individu sekolah dan masyarakat pendukungnya untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya, dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini harus berakhir kepada peningkatan mutu siswa.

Sementara itu pendanaan walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan dimana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri

secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan dimana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosiekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada sekolah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh sekolah tersebut dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu kalaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu.

Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Oleh karena itu sekolah-sekolah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (*center for excellence*) dan ini mendorong masing-masing sekolah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya.

### **3. Strategi pelaksanaan di tingkat sekolah**

Strategi merupakan penentuan suatu tujuan jangka panjang dari suatu lembaga dan aktivitas yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan tersebut, disertai alokasi sumber yang ada sehingga tujuan dapat diwujudkan secara efektif dan efisien. Terdapat tiga perencanaan strategis yang berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah yaitu: 1) strategi yang menekankan pada hasil, 2) strategi yang menekankan pada proses, dan 3) strategi komprehensif.

Strategi peningkatan mutu sekolah yang ada di Indonesia cenderung pada strategi ketiga, sebagaimana dapat ditunjukkan dengan adanya berbagai standar nasional yang menjadi acuan sekolah, namun sekolah diberi kebebasan dalam bentuk kebijakan manajemen berbasis sekolah dan kurikulum berbasis kompetensi dengan kewenangan sekolah mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (Zamroni, 2007).

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut:

- a. Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistimatis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
- b. Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) utnuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
- c. Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.
- d. Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup

indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan. Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu sekolah dan sekolah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan kepada output pembelajaran.

Berdasarkan asumsi di atas, dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen sekolah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

- a. Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam rangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat *strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang* melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu: 1) mampu mengidentifikasi perubahan pokok di sekolah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program sekolah dalam periode satu tahun, dan 2) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus menyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus melaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.
- b. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk menyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan sejauh mana pencapaiannya. Karena fokus kita adalah mutu siswa, maka kegiatan monitoring dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektifitas dan efisiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan



dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktifitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.



## **BAB III**

### **KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN SEJARAH**

#### **A. Kurikulum Pembelajaran**

Pemahaman terhadap apa yang dikonseptualisasikan sebagai sebuah kurikulum sangatlah beragam. Jika ahli kurikulum ditanya mengenai apa yang dimaksudkan dengan kurikulum, jawabnya sangat beragam. Mengapa? Hal ini terjadi karena kurikulum memiliki cakupan kajian dan isi yang sangat luas. Meskipun demikian, substansi penting yang perlu dijaga ialah jangan sampai terjadi proses simplifikasi pemahaman terhadap kurikulum itu sendiri. Miskonsepsi terhadap pengembangan kurikulum membawa konsekuensi terjadinya berbagai kekeliruan dalam pelaksanaan pendidikan, yang pada gilirannya kemudian pada akhirnya dapat berakibat negatif pada rendahnya peranan guru dalam pengembangan pembelajaran di kelas, dan kemudian pada akhirnya berakibat negatif pada proses pembelajaran.

Dalam proses implementasi kurikulum di sekolah, guru memiliki peranan yang amat menentukan. Tanpa partisipasi profesional guru, kurikulum tersebut tetap akan menjadi 'dokumen' yang tidak memiliki makna bagi proses pembelajaran siswa. Tanpa keterlibatan guru secara profesional, kurikulum tetap tidak dapat berbicara sendiri dalam rangkaian proses belajar-mengajar di kelas. Pendidikan di sekolah hanya akan menghasilkan pengetahuan dan konsep hafalan saja. Para peserta didik sendiri akhirnya tidak tahu akan berbuat apa dengan pengetahuan dan konsep yang telah dihafalkannya itu.

Sekarang ini pemerintah telah mengeluarkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) yang dikenal luas dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Dalam kaitan ini guru harus memiliki pandangan yang luas dan komprehensif agar proses pembelajaran menjadi benar-benar bermakna bagi kehidupan peserta didik. Pada konteks pemahaman kurikulum berbasis kompetensi yang demikian, guru juga berarti mengembangkan sebuah kurikulum. Namun demikian selama ini –bahkan sampai

sekarang- kebanyakan guru masih beranggapan bahwa kurikulum sebagai produk, merupakan segala-galanya dalam proses pembelajaran. Bahkan isi dipandang sebagai tujuan dan target, yang secara ketat harus diberikan pada peserta didik seperti apa adanya tanpa melalui proses elaborasi untuk lebih membumikan pokok bahasan dengan konteks sekolah dan masyarakat. Pandangan seperti ini tentu saja keliru.

Agar peserta didik memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan-persoalan secara individual maupun secara kelompok, guru perlu terlibat dalam proses pengembangan kurikulum. Tanpa ikut serta mengembangkan kurikulum ke desain konseptual yang bersifat instruksional, peserta didik hanya akan dijadikan tempat penampungan berbagai informasi yang tidak jelas kemanfaatannya bagi kehidupan sehari-hari mereka.

Implikasi penting adanya kurikulum berbasis kompetensi bagi pendidikan dasar dan menengah ialah, sekolah harus mampu mengembangkan kurikulum, agar siswa dapat mencapai kompetensi minimal yang ditentukan secara nasional. Dalam konteks ini *school based management* perlu diimplementasikan oleh sekolah secara baik. Sekolah harus memiliki prakarsa, inisiatif, dan kemandirian. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang baik agar dapat membangkitkan prakarsa, memotivasi komunitas sekolah, dan menciptakan iklim belajar yang baik bagi siswa. Kepala Sekolah di tingkat pendidikan dasar dan menengah perlu memiliki kemampuan untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan efektif agar kurikulum dapat dijabarkan secara kontekstual dan kultural di sekolahnya masing-masing (Suyanto, 1992).

Agar pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi dapat berjalan sesuai harapan, maka perlu adanya persiapan dan kesiapan semua komponen serta komitmen segala pihak, seperti guru, kepala sekolah, sarana prasarana pendukung, dan pihak-pihak lain yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Persiapan dan kesiapan semua komponen dan komitmen segala

pihak semacam ini tentu saja harus ada di semua jenis dan jenjang sekolah.

## B. Konsep Kompetensi

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang terefleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Puskur Balitbang, Depdiknas, 2002). Konsep kompetensi ini digunakan dalam kurikulum baru didasarkan pada pemikiran: (a) Kompetensi berkenaan dengan kemampuan siswa melakukan sesuatu dalam berbagai konteks; (b) Kompetensi menjelaskan pengalaman belajar yang dilalui siswa untuk menjadi kompeten; (c) Kompeten merupakan hasil belajar (*learning outcome*) yang menjelaskan hal-hal yang dilakukan siswa setelah melalui proses pembelajaran; dan (d) Kehandalan kemampuan siswa melakukan sesuatu harus didefinisikan secara jelas dan luas dalam suatu standar yang dapat dicapai melalui kinerja yang dapat diukur (Puskur Balitbang, Depdiknas, 2002).

Berdasarkan konsep pemikiran tersebut, maka kurikulum berbasis kompetensi dapat diartikan sebagai seperangkat rencana dan pengaturan tentang kompetensi yang dibakukan dan cara pencapaiannya disesuaikan dengan keadaan kemampuan daerah. Karena itu, kurikulum berbasis kompetensi berorientasi pada: (1) hasil dan dampak yang diharapkan muncul pada diri peserta didik melalui serangkaian pengalaman belajar yang bermakna, dan (2) keberagaman yang dapat dimanifestasikan sesuai dengan kebutuhannya.

Rumusan kompetensi dalam kurikulum merupakan pernyataan apa yang diharapkan dapat diketahui, disikapi, atau dilakukan siswa dalam setiap tingkatan kelas dan sekolah dan sekaligus menggambarkan kemajuan siswa yang dicapai secara bertahap dan berkelanjutan untuk menjadi kompeten. Kompetensi merupakan jabaran dari tujuan pendidikan nasional (TPN). TPN secara urut dijabarkan menjadi Kompetensi Lintas Kurikulum

(KLK), Kompetensi Tamatan, Kompetensi Rumpun Pelajaran, Kompetensi Dasar mata pelajaran. Penjabaran hasil belajar untuk tiap-tiap mata pelajaran dikelompokkan berdasarkan aspek, dan setiap aspek dijabarkan menjadi hasil belajar dan indikator (Puskur Balitbang, Depdiknas, 2002).

Kompetensi Lintas Kurikulum merupakan pernyataan tentang pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang mencakup kecakapan belajar sepanjang hayat dan keterampilan hidup yang harus dimiliki. Hasil belajar dari KLK ini perlu dicapai melalui pembelajaran-pembelajaran dari semua rumpun mata pelajaran.

Kompetensi Tamatan merupakan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak setelah siswa menyelesaikan suatu jenjang tertentu. Kompetensi Rumpun Mata Pelajaran merupakan pernyataan tentang pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang seharusnya dicapai setelah siswa menyelesaikan rumpun mata pelajaran tertentu.

Kompetensi Dasar merupakan pernyataan minimal atau memadai tentang pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak setelah siswa menyelesaikan suatu aspek atau subaspek mata pelajaran tertentu.

Kurikulum berbasis kompetensi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) menekankan pada ketercapaian kompetensi siswa, baik secara individual maupun klasikal, 2) berorientasi pada hasil belajar dan keberagaman, 3) penyampaian dalam pembelajaran menggunakan pendekatan dan metode yang bervariasi, 4) sumber belajar bukan hanya guru, tetapi juga sumber belajar lainnya yang memenuhi unsur edukatif, dan 5) penilaian menekankan pada proses dan hasil belajar dalam upaya penguasaan atau pencapaian suatu kompetensi (Puskur Balitbang, Depdiknas, 2002).

Kurikulum Berbasis Kompetensi ketika dikembangkan memiliki prinsip-prinsip: (1) keseimbangan etika, logika, estetika, dan kinestetika; (2) kesamaan memperoleh kesempatan; (3) memperkuat identitas nasional; (4) menghadapi abad pengetahuan, (5) menyongsong tantangan teknologi Informasi dan komunikasi; (6) mengembangkan ketrampilan hidup; (7) mengintegrasikan unsur-unsur penting ke dalam kurikuler; (8) pendidikan alternatif, (9) berpusat pada anak sebagai pembangun pengetahuan; (10) pendidikan multikultur dan multibahasa; (11) penilaian berkelanjutan dan komprehensif, dan (12) pendidikan sepanjang hayat (Puskur Balitbang, Depdiknas, 2001).

### C. Kerangka Dasar Penyusunan Kurikulum

Untuk mewujudkan hasil pendidikan bermutu tersebut diperlukan kompetensi dasar tamatan yang dapat dipertanggungjawabkan dalam konteks lokal, nasional, dan global. Peningkatan mutu pendidikan secara nasional memerlukan standar mutu pendidikan nasional yang memuat kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa di seluruh Indonesia. Dengan demikian, melalui kurikulum berbasis kompetensi yang berdiversifikasi, keanekaragaman kemampuan daerah dilayani dengan berpijak pada standar nasional kompetensi dasar tamatan.

Fokus hasil pendidikan yang bermutu adalah siswa yang sehat, mandiri, berbudaya, berakhlak mulia, beretos kerja, berpengetahuan dan menguasai teknologi, serta cinta tanah air. Untuk mewujudkan siswa dengan ciri-ciri tersebut perlu dikembangkan kurikulum berdasarkan aspek-aspek: (1) diversifikasi kurikulum, (2) standar nasional, (3) kurikulum berbasis kompetensi dasar, (4) empat pilar pendidikan kesejagatan, (5) partisipasi masyarakat, dan (6) manajemen berbasis sekolah (Puskur Balitbang, Depdiknas 2001).

Diversifikasi Kurikulum, dimaksudkan sebagai kurikulum yang mengakomodasikan berbagai perbedaan siswa: kesiapan

untuk belajar, potensi akademik, kecerdasan, minat, lingkungan, dan budaya. Dengan kurikulum berdiversifikasi dapat dikembangkan kurikulum inklusif (khusus, seperti anak yang berpotensi unggul) yang mengakomodasikan pemerataan mutu dan kesempatan belajar yang bermakna melalui penyelenggaraan pendidikan yang produktif. Keinklusifan kurikulum itu memaksimalkan pencapaian hasil belajar karena dapat memberdayakan semua potensi yang digali dari kemajemukan sumber daya alam, budaya, etnis, dan kekuatan lainnya. Hal ini berbeda dengan kurikulum sebelumnya (1994) yang hanya disediakan untuk semua potensi, minat, dan kecerdasan anak. Artinya, semua siswa dari berbagai latar budaya, alam, dan potensi akademik diberikan pembelajaran dengan kurikulum yang sama. Dengan kurikulum yang berdiversifikasi, memungkinkan adanya perbedaan, tetapi tetap mengacu pada standar minimal yang sama, yaitu standar nasional.

Standar Nasional, berisi kerangka tentang ihwal yang harus diketahui, dilakukan, dan dimahirkan kepada siswa pada setiap tingkatan. Kerangka ini disajikan dalam bentuk pengembangan penguasaan ilmu-ilmu dasar dengan sistematika keilmuan dan kebenaran materi yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Standar ini juga disertai dengan standar pemahiran keterampilan dan pembentukan akhlak mulia yang mengutamakan terbentuknya sistem nilai komprehensif untuk mewujudkan pembentukan manusia Indonesia yang berkepribadian dan beretos kerja. Standar nasional mempunyai visi untuk mewujudkan pendidikan unggul dan merata bagi semua.

Kurikulum Berbasis Kompetensi Dasar, dimaksudkan bahwa kurikulum harus relevan, fleksibel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik maupun publik. Pertanggungjawaban ini menuntut kejelasan orientasi kurikulum, yakni lebih pada hasil belajar daripada prosedur pembelajaran. Dengan orientasi ini ditetapkan kompetensi dasar siswa pada



setiap jenjang pendidikan, yang dapat dicapai melalui berbagai cara, sesuai situasi kondisi.

Empat Pilar Pendidikan Kesejagatan sebagai landasan pembaruan pendidikan kesejagatan meliputi: *learning to know*, *learning to do*, *learning to live together*, dan *learning to be*. Empat pilar ini oleh UNESCO dipandang sebagai pendekatan belajar yang perlu diterapkan untuk menyiapkan generasi muda memasuki abad ke-21.

Partisipasi Masyarakat tempat sekolah berada memiliki berbagai potensi. Karena itu, segala potensi yang ada dalam masyarakat perlu dibangkitkan untuk mendukung terciptanya pendidikan yang bermutu. Perkembangan kehidupan masa kini dan yang akan datang menuntut di satu pihak kesadaran masyarakat agar berperan serta secara aktif dalam proses pendidikan, di lain pihak menuntut kesiapan sekolah agar membuka diri untuk bekerja sama dengan berbagai pihak dalam menyelenggarakan program pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah, dimaksudkan bahwa sekolah harus dikelola secara profesional untuk mencapai pendidikan yang bermutu. Karena itu, pencapaian pendidikan yang bermutu menuntut pengembangan sekolah secara profesional. Keprofesionalan ini sejalan dengan pemberian kewenangan sekolah dalam mengambil keputusan untuk penyelenggaraan program pendidikan yang berorientasi pada standar nasional. Standar ini dapat dicapai melalui cara yang dipilih oleh sekolah secara mandiri, khususnya dalam pengelolaan kurikulum.

Kurikulum berbasis kompetensi ini diarahkan agar siswa terbuka terhadap beragam informasi yang hadir di sekitar kita dan dapat menyaring yang berguna, belajar menjadi diri sendiri, dan siswa menyadari akan ekstensi budayanya sehingga tidak tercerabut dari lingkungannya.

Dengan dikembangkannya kurikulum berbasis kompetensi diharapkan: (1) siswa dapat mengembangkan potensinya sesuai

dengan kemampuan, kebutuhan dan minatnya, serta dapat menumbuhkan penghargaan terhadap hasil karya dan hasil intelektual bangsa sendiri; (2) guru dapat memusatkan perhatian pada pengembangan kompetensi bahasa siswa dengan menyediakan beragam kegiatan berbahasa; (3) guru lebih mandiri dan leluasa dalam menentukan bahan ajar sesuai dengan kondisi lingkungan sekolah dan kemampuan siswanya; (4) orang tua dan masyarakat terlibat secara aktif dalam pelaksanaan program di sekolah; (5) sekolah dapat menyusun program pendidikan sesuai dengan keadaan siswa dan sumber belajar yang tersedia; dan (6) daerah dapat menentukan bahan dan sumber belajar sesuai dengan kondisi dan kekhasan daerah.

#### **D. Komponen Penyusunan Kurikulum**

Komponen dasar penyusunan kurikulum terdiri atas empat kerangka dasar (*Framework*), yaitu Standar Kompetensi (SK), Penilaian Berbasis Kelas (PBK), Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), dan Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah (PKBS) (Puskur Balitbang, Depdiknas, 2002).

Standar Kompetensi (SK), memuat perencanaan pengembangan kompetensi peserta didik yang perlu dicapai secara keseluruhan sejak lahir sampai 18 tahun. SK memuat kompetensi dasar, indikator, dan materi pokok dari TK sampai dengan kelas XII. SK ini menuntut siswa dapat menggali, memahami, menghargai, dan melakukan sesuatu sebagai hasil belajar yang dilaksanakan di sekolah. Kurikulum dan Hasil Belajar memberikan suatu rentang kompetensi dan hasil belajar siswa yang bermanfaat bagi guru-guru pendidikan pradasar (TK) sampai Kelas XII Sekolah Menengah Atas untuk menentukan apa yang harus dipelajari oleh siswa, pembelajaran disusun, dan bagaimana seharusnya dievaluasi. Kurikulum dan Hasil Belajar dibagi menjadi rumpun pengembangan TK sampai SMA dan 11 (sebelas) rumpun pelajaran yang terdiri atas Pendidikan Agama, Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Matematika, Sains, Ilmu

Sosial, Bahasa Inggris dan Bahasa Asing lainnya, Kesenian, Pendidikan Jasmani, Keterampilan, dan Teknologi Informasi dan Komunikasi.

Penilaian Berbasis Kelas (*PBK*) memuat prinsip, sasaran, dan pelaksanaan penilaian berkelanjutan yang lebih akurat dan konsisten sebagai akuntabilitas publik melalui penilaian terpadu dengan kegiatan pembelajaran di kelas (berbasis kelas) dengan mengumpulkan kerja siswa (*portfolio*), hasil karya (*produk*), penugasan (*proyek*), kinerja (*performance*), dan tes tertulis. Penilaian ini mengidentifikasi kompetensi/ hasil belajar yang telah dicapai, dan memuat pernyataan yang jelas tentang standar yang harus dan telah dicapai serta peta kemajuan belajar siswa dan pelaporan.

Kegiatan Belajar Mengajar (*KBM*) memuat gagasan-gagasan pokok tentang pembelajaran dan pengajaran untuk mencapai kompetensi yang ditetapkan serta gagasan-gagasan pedagogis dan andragogis yang mengelola pembelajaran agar tidak mekanistik.

Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah (*PKBS*) memuat berbagai pola pemberdayaan tenaga kependidikan dan sumber daya lain untuk meningkatkan mutu hasil belajar. Pola ini dilengkapi pula dengan gagasan pembentukan jaringan kurikulum (*curriculum council*), pengembangan perangkat kurikulum, pembinaan profesional tenaga kependidikan Standarisasi guru, dan pengembangan sistem informasi kurikulum.

## **E. Pengimplementasian Kurikulum di Sekolah**

### **1. Pengembangan Silabus**

Pengembangan KBK lebih lanjut yang harus dilakukan adalah pengembangan silabus. Prinsip pengembangannya mengikuti prinsip pengembangan kurikulum berbasis kompetensi dari pusat hingga ke daerah dan sekolah (Puskur Balitbang, Depdiknas 2002).

Pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan silabus meliputi: sekolah (guru), dinas pendidikan kab/kota, dinas pendidikan provinsi, dan pusat (depdiknas) dituntut peran dan tanggung jawabnya masing-masing (Puskur Balitbang, depdiknas, 2002).

## **2. Langkah-langkah Pengembangan Silabus**

Silabus merupakan seperangkat rencana dan pelaksanaan pembelajaran beserta penilainnya. Karena itu, silabus harus disusun secara sistematis dan berisikan komponen-komponen yang saling berkaitan untuk memenuhi target pencapaian kompetensi dasar. Ada beberapa tahapan yang perlu dilalui dalam menyusun silabus, yaitu: 1) perencanaan, 2) pelaksanaan, 3) perbaikan, 4) pemantapan, dan 5) penilaian silabus (Puskur Balitbang, Depdiknas, 2002).

## **3. Tahap perencanaan**

Guru atau tim yang bertugas menyusun silabus terlebih dahulu mengumpulkan informasi dan mempersiapkan kepustakaan atau referensi yang sesuai untuk mengembangkan silabus. Pencarian informasi dapat dilakukan dengan memanfaatkan perangkat teknologi dan informasi, seperti multimedia dan internet.

## **4. Tahap Pelaksanaan**

Pada tahap pelaksanaan, guru atau tim penyusun silabus perlu melakukan kegiatan analisis seluruh perangkat KBK, seperti: a) memahami keseluruhan konteks KBK, b) menelaah perangkat kebijakan KBK yang mendeskripsikan tentang hakikat KBK, struktur KBK, dan pelaksanaan KBK, c) merumuskan tujuan pembelajaran dan menentukan materi pelajaran dengan menggunakan perangkat Kurikulum dan Hasil Belajar yang memuat komponen utama, yaitu: kompetensi dasar, indikator, dan materi pokok, d) menentukan cara atau metode pembelajaran

dengan mengacu pada perangkat kegiatan belajar mengajar yang mendeskripsikan model-model pembelajaran, e) menentukan cara dan alat penilaian dengan menggunakan perangkat Penilaian Berbasis Kelas yang menyajikan dan mendeskripsikan tentang sistem penilaian yang sesuai dengan misi KBK, dan f) menilai kesesuaian silabus yang akan disusun dengan memperhatikan desain, pendekatan, ruang lingkup, organisasi materi, organisasi pengalaman belajar, dan alokasi waktu yang sesuai dengan KBK dan komponennya.

### **5. Tahap Perbaikan**

Setelah tersusun draft silabus, perlu dikaji ulang sebelum digunakan dalam kegiatan pembelajaran. Pengkajian draft silabus dapat dilakukan dengan ahli mata pelajaran, ahli metodik/didaktik, ahli penilaian/evaluasi, guru/instruktur, kepala sekolah, dan atau pengawas.

### **6. Tahap Pemantapan**

Setelah dilakukan kajian, masukan dari pengkajian ulang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk perbaikan draft awal. Apabila telah memenuhi kriteria dengan cukup baik, silabus dapat disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Komunitas sekolah.

### **7. Tahap Penilaian Silabus**

Penilaian pelaksanaan silabus perlu dilakukan secara berkala dengan menggunakan model-model penilaian kurikulum yang selama ini sudah banyak digunakan. Dalam penyusunan silabus, ada beberapa komponen silabus minimal yang dapat digunakan untuk membantu dan memandu para guru dalam mengelola pembelajaran, yaitu: (1) kompetensi dasar, (2) indikator, (3) materi pokok, (4) langkah pembelajaran, yang berisi kegiatan siswa dan

materi, (5) alokasi waktu, (6) sarana dan sumber belajar, dan (7) penilaian.

**Kompetensi dasar.** Penempatan komponen Kompetensi Dasar dalam silabus sangat disarankan, hal ini berguna untuk mengingatkan para guru seberapa jauh tuntutan target kompetensi yang harus dicapai. **Hasil Belajar**, mencerminkan kemampuan siswa dalam memenuhi suatu tahapan pencapaian pengalaman belajar dalam satu Kompetensi Dasar. **Indikator**, merupakan Kompetensi Dasar yang lebih spesifik. Apabila serangkaian indikator dalam satu Kompetensi Dasar sudah tercapai, berarti target Kompetensi Dasar tersebut sudah dipenuhi. **Langkah Pembelajaran**, memuat rangkaian kegiatan yang harus dilakukan oleh guru secara berurutan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Penentuan urutan langkah pembelajaran sangat penting artinya bagi materi-materi yang memerlukan prasyarat tertentu. Selain itu, pendekatan pembelajaran yang bersifat spiral (mudah ke sukar; kongkret ke abstrak; dekat ke jauh) juga memerlukan urutan pembelajaran yang terstruktur. Rumusan pernyataan dalam langkah pembelajaran minimal mengandung dua unsur penciri yang mencerminkan pengelolaan pengalaman belajar siswa, yaitu: kegiatan siswa dan materi (Puskur Balitbang, depdiknas, 2002).

Dalam memilih kegiatan siswa dalam pembelajaran sebaiknya dipertimbangkan: (1) Hendaknya memberikan peluang bagi siswa untuk mencari, mengolah, dan menemukan sendiri pengetahuan, di bawah bimbingan guru; (2) Merupakan pola yang mencerminkan ciri khas dalam pengembangan keterampilan dasar mata pelajaran yang bersangkutan; (3) Disesuaikan dengan sumber belajar dan sarana belajar yang tersedia; (4) Bervariasi dengan mengkombinasikan antara kegiatan belajar perseorangan, kelompok, dan klasikal; (5) Memperhatikan pelayanan terhadap perbedaan individual siswa seperti bakat, kemampuan, minat, sosial-ekonomi, dan budaya.

Pembelajaran berbasis kompetensi merupakan program pembelajaran yang dirancang untuk menggali potensi dan pengalaman belajar siswa agar mampu memenuhi pencapaian kompetensi yang telah ditetapkan. Sebagai konsekuensi dari pembelajaran berbasis kompetensi ini, materi pembelajaran yang dipilih haruslah yang dapat memberikan kecakapan untuk memecahkan permasalahan dalam kehidupan sehari-hari dengan menggunakan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang telah dipelajarinya.

Dalam penyusunan pembelajaran perlu memperhatikan Kompetensi Dasar yang akan dijabarkan. Untuk mengetahui keluasan atau kedalaman cakupan Kemampuan Dasar dapat digunakan jaringan topik/tema/konsep. Kompetensi Dasar yang terlalu luas/dalam cakupan materinya perlu dijabarkan menjadi lebih dari satu pembelajaran. Sedangkan Kompetensi Dasar yang tidak terlalu rumit mungkin dapat dijabarkan ke dalam satu pembelajaran.

Ada beberapa cara yang disarankan dalam menjabarkan Kompetensi Dasar menjadi langkah pembelajaran (Puskur Balitbang, Depdiknas, 2002), diantaranya: (1) Pembelajaran disusun berdasarkan atas satu tuntutan kompetensi secara utuh. Cara ini dilakukan apabila Kompetensi Dasar yang akan dijabarkan tidak terlalu luas/dalam cakupan materinya sehingga memungkinkan untuk menguraikannya dalam satu satuan pembelajaran; dan (2) Pembelajaran disusun berdasarkan atas satu atau lebih indikator dalam satu kompetensi. Cara ini ditempuh dengan berpedoman kepada indikator hasil belajar. Kadang satu indikator membutuhkan banyak waktu dalam pembelajarannya sehingga perlu dibuatkan dalam satu satuan pembelajaran yang utuh. Atau dapat pula terjadi beberapa indikator yang saling berkaitan dan tidak terlalu luas/dalam cakupan materinya dibuatkan dalam satu satuan pembelajaran sekaligus.

Agar penjabaran dan penyesuaian Kemampuan Dasar tidak meluas dan melebar, maka perlu diperhatikan kriteria untuk menyeleksi materi pembelajaran, diantaranya: (1) **Sahih (Valid)**. Materi yang akan dituangkan dalam pembelajaran benar-benar telah teruji kebenaran dan kesahihannya, juga berkaitan dengan keaktualan materi; (2) **Tingkat Kepentingan**. Dalam memilih materi perlu dipertimbangkan sejauh mana materi tersebut penting dipelajari? Penting untuk siapa? Di mana?, sehingga materi yang dipilih untuk diajarkan tentunya memang yang benar-benar diperlukan oleh siswa; (3) **Kebermanfaatan**. Kebermanfaatan harus dilihat dari semua sisi, baik secara akademis maupun nonakademis. Secara akademis artinya materi yang diajarkan dapat memberikan dasar-dasar pengetahuan dan keterampilan yang akan dikembangkan lebih lanjut pada jenjang pendidikan lebih lanjut, dan secara nonakademis maksudnya materi yang diajarkan dapat mengembangkan kecakapan hidup (*life skills*) yang dibutuhkan; (4) **Layak dipelajari**. Materi memungkinkan untuk dipelajari, baik dari aspek tingkat kesulitannya (tidak terlalu mudah, atau tidak terlalu sulit) maupun aspek kelayakannya terhadap pemanfaatan bahan ajar dan kondisi setempat; (5) **Menarik minat**. Materi yang dipilih hendaknya menarik minat dan dapat memotivasi siswa untuk mempelajarinya lebih lanjut.

Untuk merencanakan pembelajaran, alokasi waktu yang diperlukan untuk mempelajari satu materi pelajaran perlu ditentukan. Penentuan besarnya alokasi waktu ini tergantung kepada keluasan dan kedalaman materi, serta tingkat kepentingannya dengan keadaan dan kebutuhan setempat.

Sarana Belajar, berfungsi memudahkan terjadinya proses pembelajaran, hendaknya dipilih yang memiliki ciri-ciri: (1) Menarik perhatian dan minat siswa; (2) Meletakkan dasar-dasar untuk memahami sesuatu hal secara konkret yang sekaligus mencegah atau mengurangi verbalisme; (3) Merangsang tumbuhnya pengertian dan atau usaha pengembangan nilai-nilai;



(4) Berguna dan multifungsi; (5) Sederhana, mudah digunakan dan dirawat, dapat dibuat sendiri oleh guru atau diambil dari lingkungan sekitar.

Sumber belajar yang utama bagi guru adalah sarana cetak seperti: buku, brosur, majalah, surat kabar, poster, lembar informasi lepas, naskah, brosur, peta, foto, dan lingkungan sekitar. Lingkungan sebagai sumber belajar dapat dibedakan: (1) Lingkungan alam; (2) Lingkungan sosial; dan (3) Lingkungan budaya.

Penilaian merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar siswa yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga menjadi informasi yang bermakna dalam pengambilan keputusan. Tujuan penilaian: 1. Melihat keterlaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (sebagai bahan pelaporan bagi siswa dan pihak yang memerlukan), 2. Memperbaiki keberhasilan KBM, karena melalui penilaian dapat diketahui: a. Kekuatan dan kelemahan setiap siswa, sehingga guru dapat memberikan bantuan, b. Ketepatan penggunaan metode pembelajaran, sehingga bila diperlukan guru dapat segera memperbaiki strategi pembelajaran.

Acuan penilaian dalam KBK mempergunakan ACUAN KRITERIA, yaitu berdasarkan apa yang bisa/mampu dilakukan siswa setelah melalui proses pembelajaran. Bukan untuk menentukan posisi seseorang dalam suatu kelompok tertentu.

Rencana pembelajaran merupakan jabaran lebih lanjut dari silabus. Rencana pembelajaran biasanya disusun untuk satu kali pertemuan. Untuk mampu menyusun RP ini, guru perlu mendalami, menguasai, dan menggunakan kompetensi dasar dengan baik dan dapat mencapai tujuan pembelajaran. Berikut beberapa syarat umum dalam merumuskan tujuan pembelajaran khusus berdasarkan taksonomi Bloom, yakni aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif: (1) berorientasi pada siswa, (2)

merupakan hasil belajar, (3) spesifik dan jelas, dan (4) dapat diamati dan diukur.

## **F. Peran Kepala Sekolah dan Guru**

Keberhasilan pengimplementasian KBK di sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan penciptaan iklim sekolah.

Selain kepala sekolah, guru merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan implementasi KBK di sekolah, bahkan sangat menentukan keberhasilannya peserta didik dalam belajar. Keterlibatan para guru memang dikehendaki oleh setiap proses pengembangan kurikulum. Terlebih-lebih dalam KBK. Pada sistem kehidupan global saat ini, munculnya berbagai fenomena kehidupan baru yang bersifat global menuntut guru supaya terus-menerus memperbaharui pengalaman-pengalaman yang dapat dipelajari dan diinternalisasikan pada peserta didik secara kontekstual. Oleh karena itu melibatkan guru dalam pengembangan KBK memerlukan keberanian di pihak guru itu sendiri, sekolah, dan kepala sekolah.

Semangat KBK ialah bahwa daerah bebas membuat kurikulum sendiri. Kurikulum tidak diatur lagi secara sentralistis, karena yang diatur cukup kompetensi siswa di jenjang pendidikan dasar dan menengah. Untuk mencapai kompetensi ini sekolah dapat membuat kurikulum sendiri-sendiri. Hal ini tentu senada dengan semangat otonomi daerah.

Implikasi penting adanya KBK bagi pendidikan dasar dan menengah ialah, sekolah harus mampu mengembangkan kurikulum, agar siswa dapat mencapai kompetensi minimal yang ditentukan secara nasional. Dalam konteks ini *school based management* perlu diimplementasikan oleh sekolah secara baik. Sekolah harus memiliki prakarsa, inisiatif, dan kemandirian. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang baik agar dapat membangkitkan prakarsa, memotivasi komunitas sekolah, dan menciptakan iklim belajar yang baik bagi siswa. Kepala Sekolah di tingkat pendidikan dasar dan menengah perlu memiliki kemampuan untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan efektif agar KBK dapat dijabarkan secara kontekstual dan kultural di sekolahnya masing-masing (Suyanto, 1902).

Karakteristik sekolah yang efektif dapat muncul dengan menggunakan KBK pada pendidikan dasar dan menengah yang memiliki sistem kepemimpinan yang kuat. Untuk konteks *school Based Management* dengan Kurikulum Berbasis Kompetensi kiranya Kepala Sekolah perlu memiliki kepemimpinan transformasional. KBK juga menuntut guru yang profesional, agar guru dapat mengimplementasikan kurikulum secara integral. Oleh karena itu guru harus benar-benar efektif. Demikian pula diperlukan kesiapan komponen-komponen pendidikan yang lain, seperti komite sekolah dan orang tua siswa.

## G. Pembelajaran Kelas Sejarah

### 1. Hasil penelitian dari Negeri Seberang

Berbicara tentang pembelajaran sejarah di sekolah, kita sering dibuat kecewa jika melihat pemahaman siswa terhadap materi ajar sejarah. Walaupun sering kita mengetahui bahwa banyak siswa yang mungkin mampu menyajikan tingkat hapalan yang baik, tetapi pada kenyataannya mereka tidak memahami apa yang bisa dihapalkannya itu. Maksudnya bahwa sebagian besar dari mereka tidak mampu menghubungkan atau memanfaatkan apa yang mereka pelajari (hapali) itu dengan situasi baru yang mereka hadapi. Selain itu dalam masyarakat kita, pelajaran sejarah juga mengandung sifat-sifat paradoksal yang mau tidak mau menambah kekecewaan kita.

Persoalannya sekarang adalah bagaimana menemukan cara yang baik untuk menyampaikan berbagai konsep yang diajarkan, sehingga siswa dapat mengingat lebih lama, siswa dapat memahami bahwa bagian yang satu dengan yang lain saling berhubungan dan membentuk pemahaman yang utuh, bagaimana guru dapat berkomunikasi secara efektif dengan siswa, dan bagaimana siswa dapat mengkaitkan pengetahuannya itu dengan kehidupan nyata?.

Pengalaman di Belanda dan Amerika melalui berbagai penelitian yang serius, menunjukkan bahwa minat dan prestasi siswa meningkat secara drastis, ketika mereka oleh guru dibantu untuk membangun keterkaitan antara informasi (pengetahuan) baru dengan pengalaman yang telah mereka miliki, atau dengan pengetahuan lain yang telah mereka miliki. Dan hampir semua siswa belajar lebih efisien pada saat mereka diperkenankan untuk bekerja secara bersama-sama (*cooperative*) dengan teman lainnya dalam suatu kelompok atau tim (*peer groups*). Cara pembelajaran yang demikian, kemudian dikenal dengan sebutan pembelajaran dengan menggunakan pendekatan kontekstual.

## 2. Enam Kunci Dasar dan Lima Strategi.

Jika menengok sejarahnya, apa yang berkembang berpuluh tahun kemudian di Belanda maupun Amerika, yang kemudian dikenal dengan sebutan pendekatan kontekstual, sebenarnya bukanlah hal yang baru. Pada awal abad 20 John Dewey telah menyatakan bahwa kurikulum dan metode mengajar terkait dengan pengalaman dan minat siswa (Depdiknas, 2002).

Belajar hanya terjadi jika siswa memproses informasi atau pengetahuan baru sedemikian rupa sehingga dirasakan masuk akal sesuai dengan kerangka berpikir yang dimilikinya (ingatan, pengalaman, dan tanggapan). Dalam perkembangannya, *The Northwest Regional Education Laboratory USA* mengidentifikasi adanya 6 (enam) kunci dasar dari pembelajaran kontekstual, yaitu:

1. Pembelajaran bermakna (*meaningful learning*), dimana pembelajaran dirasakan terkait dengan kehidupan nyata atau siswa mengerti manfaat isi pembelajaran jika mereka merasakan berkepentingan untuk belajar demi kehidupannya dimasa datang;
2. Penerapan pengetahuan, yaitu kemampuan siswa untuk memahami apa yang dipelajari dan diterapkan dalam tatanan kehidupan dan fungsi di masa sekarang atau dimasa depan;
3. Berfikir tingkat tinggi, dimana siswa diharapkan untuk memanfaatkan berfikir kritis dan kreatif dalam mengerjakan tugas, pengumpulan data, pemahaman terhadap isu dan pemecahan suatu masalah;
4. Kurikulum dikembangkan berdasarkan standar, artinya bahwa isi pembelajaran harus dikaitkan dengan standar local, baru propinsi, nasional dan internasional serta dikaitkan dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan dunia kerja;
5. Responsif terhadap budaya, maksudnya bahwa guru harus memahami dan menghargai nilai dan kebiasaan siswa, juga teman pendidik dan masyarakat tempat ia mendidik, guru

berperan sebagai fasilitator dan pengelola pembelajaran dan bahkan berperan sebagai siswa juga; dan

6. Penilaian otentik, artinya bahwa penilaian yang dilakukan haruslah menggunakan berbagai strategi penilaian yang dapat merefleksikan hasil belajar yang sesungguhnya atau penilaian kinerja/*performance* (misalnya penilaian: bentuk pertanyaan terbuka-open-ended question, tugas terstruktur, kegiatan siswa, daftar cek, pedoman observasi sistematis, portofolio, dsb.). Dalam proses pembelajaran dengan pendekatan kontekstual, maka dalam melakukan penilaian tidak melihat suatu kesalahan yang dilakukan siswa sebagai sesuatu yang buruk melainkan sebagai suatu proses dalam pembelajaran itu sendiri.

Selanjutnya, *Center for Occupational Research and Development* (CORD) menyampaikan 5 (lima) strategi bagi pendidik dalam rangka penerapan pembelajaran kontekstual, yang disingkat dengan REACT, yaitu:

1. *Relating*: belajar dikaitkan dengan konteks pengalaman kehidupan nyata;
2. *Experiencing*: belajar ditekankan kepada penggalian (eksplorasi), penemuan (discovery), dan penciptaan (invention);
3. *Applying*: belajar bilamana pengetahuan dipresentasikan di dalam konteks pemanfaatannya;
4. *Cooperating*: belajar melalui konteks komunikasi interpersonal dan pelaksanaan bersama; dan
5. *Transferring*: belajar melalui pemanfaatan pengetahuan di dalam situasi atau konteks baru.

Kalau kita mencermati konsep pembelajaran kontekstual, baik prinsip maupun strateginya, maka terlihat bahwa untuk melaksanakan pengajaran dan pembelajaran kontekstual diperlukan suatu kemandirian untuk setiap orang (siswa, guru, dan unsure lain) di sekolah dalam melaksanakan kegiatan pembelajarannya, disamping itu mereka juga harus saling

mendukung melakukan kerjasama sesamanya, termasuk dengan masyarakat di dalam koordinasi keorganisasian sekolah.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pemberian otonomi dan sekaligus pelaksanaan pengambilan keputusan secara partisipatif warga sekolah (siswa, guru, kepala sekolah, tenaga administrasi) yang didukung oleh masyarakat merupakan langkah penting agar pembelajaran kontekstual dapat dilaksanakan secara optimal. Konsep ini sejalan dengan kebijakan Depdiknas yang mencoba menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, dengan perintisannya melalui manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

#### **H. Pendekatan Kontekstual dalam Pembelajaran Sejarah**

Desain proses pembelajaran yang lazim diterapkan dalam dunia pendidikan di Indonesia dapat dipilah dalam dua perspektif. Pertama adalah pembelajaran yang preskriptif dan kedua adalah proses pembelajaran deskriptif. Dalam pembelajaran preskriptif, kondisi belajar dan hasil belajar dipandang sebagai hal yang *givens*, dan metode pembelajaran diposisikan sebagai variabel yang harus diamati. Hal ini berbeda dengan pembelajaran deskriptif yang justru menempatkan variabel kondisi dan metode belajar sebagai sesuatu yang *givens*, sementara hasil belajar diposisikan sebagai hal yang harus diamati dan diperikan (diperinci). Pembelajaran preskriptif bersifat *goal oriented*, proposisi untuk pembelajaran preskriptif menggunakan struktur logis: “ *bila...., maka ...* sedangkan pembelajaran deskriptif lebih bersifat *goal free*, menggunakan struktur logis: “ *Agar ...., lakukan ini*”.

Pembelajaran preskriptif maupun deskriptif sama-sama lemahnya dalam memahami perilaku siswa sebagai pihak yang aktif belajar. Kedua proses pembelajaran itu sibuk berkuat pada persoalan hasil belajar dan metode pembelajaran; sementara itu siswa sebagai subjek pembelajar kurang mendapat perhatian. Hal

ini sangat berbeda dengan pembelajaran konstruktivistik yang memberikan perhatian lebih mendalam terhadap siswa sebagai subjek pembelajar. Pembelajaran konstruktivistik adalah suatu proses pembelajaran yang mengkondisikan siswa untuk melakukan proses aktif membangun konsep-konsep baru, pengertian-pengertian baru, pengetahuan-pengetahuan baru berdasarkan data, informasi dan pengetahuan yang dimiliki sebelumnya. Proses tersebut akan efektif jika siswa mampu secara kreatif merancang tujuan belajar dan memiliki konsersn yang kuat terhadap proses belajar (Clough dan Clark, 1994). Agar memiliki makna, belajar harus terjadi dalam latar yang aktual dan diacukan ke arah pemecahan masalah yang aktual yang dihadapi siswa dalam kehidupan sehari-hari. Pentingnya kebermaknaan dalam proses belajar juga ditegaskan oleh Gagne (1985), dan Marzano (1992).

Menurut pandangan konstruktivism Gagne (1985), Marzano (1992) proses pembelajaran harus dirancang dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu mendorong siswa untuk mengorganisir pengalamannya sendiri menjadi suatu pengetahuan baru yang bermakna. Dalam proses pembelajaran siswa tidak hanya mencerna begitu saja apa yang disajikan guru melainkan juga membangun hubungan-hubungan baru dari konsep dan prinsip yang dipelajari, serta mengelola proses berpikir.

Pembelajaran konstruktivistik tidak *teacher centered* ataupun *student centered*. Sebaliknya, konstruktivism memposisikan kesetaraan guru-siswa dalam proses pembelajaran sehingga memungkinkan terjadinya proses elaborasi terhadap prinsip-prinsip dan konsep yang dipelajari guna membangun pengetahuan baru yang bermakna. Oleh karena itu mengajar haruslah “menghidupkan” topik yang mati sehingga tercipta pemahaman, penguasaan, dan rasa cinta pada materi yang diajarkan serta komitmen untuk mempelajarinya lebih dalam (Glasser, 1996). Mengajar idealnya mampu memberikan



pengalaman baru dan pencerahan pada siswa sehingga mereka mengalami “ketagihan” (*addictive*) untuk belajar sendiri lebih dalam. Ringkasnya, konstruktivisme memandang penting peran siswa untuk dapat membangun *constructive habits of mind* dalam diri masing-masing siswa melalui setiap proses pembelajaran (Driver dan Leach, 1993).

Nilai lebih dari pembelajaran konstruktivisme adalah kekuatannya dalam membangun kebebasan, *realness* dan sikap serta persepsi yang positif terhadap belajar sebagai modal belajar. Sebab belajar butuh kebebasan, tanpa kebebasan siswa tidak akan dapat belajar dengan cara yang terbaik. Tanpa *realness* perlakuan-perlakuan guru terhadap siswa tidak menimbulkan rasa aman untuk belajar. Sikap dan persepsi positif terhadap belajar menjadi pemicu rasa suka dan keterlibatan diri secara total (*ego involvement*) terhadap peristiwa belajar (Reigeluth, 1983). Dimensi belajar dalam konstruktivisme dikembangkan berdasarkan pada pengetahuan tentang bagaimana seseorang belajar. Dimensi belajar dipilah menjadi lima: 1) pengembangan sikap dan persepsi yang positif terhadap belajar, 2) perolehan dan pengintegrasian pengetahuan, 3) perluasan dan penyempurnaan pengetahuan, 4) penggunaan pengetahuan secara bermakna, 5) pembiasaan mental (berpikir) produktif. Kelebihan atau kekuatan yang dimiliki oleh pembelajaran konstruktivisme seperti tersebut di atas itulah yang menjadi alasan dipilihnya pembelajaran konstruktivisme sebagai salah satu prediktor untuk menciptakan pembelajaran sejarah yang bermutu.

Pembelajaran konstruktivisme memiliki beberapa varian, diantaranya *discovery learning*, *scaffolding learning*, *cooperative learning*, *problem based instruction* (Slavin, 1994; Arends, 1997) dan *contextual teaching and learning* (Johnson, 2007). Komponen pembelajaran konstruktivisme meliputi: 1) urgensi materi, 2) organisasi materi, 3) kejelasan presentasi, 4) gaya presentasi, 5)

kontak dengan siswa, 6) keterampilan bertanya, dan 7) karakteristik pengajar.

Urgensi materi, dalam konstruktivisme jelas bahwa seberapa besar siswa memandang materi yang hendak dipelajari itu sebagai sesuatu yang urgen bagi dirinya atau tidak akan mewarnai keekatannya dalam belajar. Organisasi materi, dalam hal ini lebih menunjuk apakah materi diorganisasi secara rigid, ketat dan monoton atau sebaliknya menjadi cair, fleksibel dan menantang.

Kejelasan presentasi, mencakup kemampuan memformulasikan dan menyatakan tujuan belajar, menjelaskan dengan cara yang variatif, menghubungkan gagasan-gagasan baru dengan gagasan yang telah ada. Gaya presentasi, menyangkut kejelasan nada suara dalam penyajian materi, keluwesan (kombinasi dari gaya formal dan bahasa keseharian), mendengar dengan penuh perhatian pertanyaan dan komentar siswa, komunikasi non verbal.

Keterampilan bertanya, mencakup cara mengajukan pertanyaan, pertanyaan retorika untuk menarik perhatian, pertanyaan penelusuran, menerima pertanyaan siswa secara sopan dan antusias. Kontak dengan siswa meliputi mampu memusatkan perhatian siswa, memotivasi siswa untuk berani bertanya-berpendapat, menjawab pertanyaan siswa secara memuaskan.

Karakteristik pengajar, meliputi terbuka terhadap kritik, berpandangan luas dan mendalam, tidak menyepelkan jawaban yang salah, menunjukkan minat dan antusiasme yang kuat terhadap materi yang diajarkan (Arthur, 1999).

*Contextual teaching and learning* (CTL) sebagai salah satu varian pembelajaran konstruktivisme adalah sebuah sistem yang menyeluruh. CTL terdiri dari bagian-bagian yang saling terhubung. Jika bagian-bagian ini terjalin satu sama lain, maka akan dihasilkan pengaruh yang melebihi hasil yang diberikan bagian-bagiannya secara terpisah. Seperti halnya biola, *cello*, klarinet, dan alat musik lain di dalam sebuah orkestra yang

menghasilkan bunyi yang berbeda-beda yang secara bersama-sama menghasilkan musik, demikian juga bagian-bagian CTL yang terpisah melibatkan proses-proses yang berbeda, yang ketika digunakan secara bersama-sama, memungkinkan para pembelajar membuat hubungan yang menghasilkan makna. Setiap bagian CTL yang berbeda-beda ini memberikan sumbangan dalam menolong pembelajar memahami tugas sekolah. Secara bersama-sama, mereka membentuk suatu sistem yang memungkinkan para pembelajar melihat makna didalamnya, dan mengingat materi akademik (Johnson, 2007).

Sistem CTL mencakup delapan komponen yaitu: 1) membuat keterkaitan-keterkaitan yang bermakna; 2) melakukan pekerjaan yang berarti; 3) melakukan pembelajaran yang diatur sendiri; 4) bekerja sama; 5) berpikir kritis dan kreatif; 6) membantu individu untuk tumbuh dan berkembang; 7) mencapai standar yang tinggi dan 8) melakukan penilaian autentik.

CTL, suatu pendekatan pendidikan yang berbeda, melakukan lebih daripada sekedar menuntun para pembelajar dalam menggabungkan subjek-subjek akademik dengan konteks keadaan mereka sendiri. CTL juga melibatkan para pembelajar dalam mencari makna "konteks" itu sendiri. CTL mendorong mereka melihat bahwa manusia sendiri memiliki kapasitas dan tanggung jawab untuk mempengaruhi dan membentuk sederetan konteks yang meliputi keluarga, kelas, klub, tempat kerja, masyarakat, dan lingkungan tempat tinggal, hingga ekosistem. Pembelajaran dan pengajaran kontekstual memberikan dua pertanyaan penting bagi para pembelajar: "konteks-konteks apakah yang tepat untuk dicari oleh manusia?" dan "langkah-langkah kreatif apakah yang harus diambil untuk membentuk dan memberi makna pada konteks?". (Johnson, 2007).

Terdapat tiga prinsip ilmiah yang diterapkan dalam CTL, yaitu: kesaling-tergantungan, differensiasi, dan pengaturan diri. Memahami prinsip-prinsip ini dan cara CTL menerapkannya

berarti memahami mengapa pembelajaran dan pengajaran kontekstual memberikan jalan menuju keunggulan akademik yang dapat diikuti semua pembelajar. Tiga prinsip ilmiah tersebut bukanlah sekedar abstraksi melainkan prinsip yang mengatur dan menopang segala sesuatu, termasuk semua sistem kehidupan. Para guru yang sedang melakukan pembelajaran CTL hendaknya mencerminkan ketiga prinsip yang dipaparkan lebih rinci dibawah ini. (Johnson. 2007):

1. Prinsip kesaling-tergantungan.

CTL mencerminkan prinsip kesaling-tergantungan. Kesaling-tergantungan mewujudkan diri, misalnya ketika para pembelajar bergabung untuk memecahkan masalah dan ketika para guru mengadakan pertemuan dengan rekannya. Hal ini tampak jelas ketika subjek yang berbeda dihubungkan, dan ketika kemitraan menggabungkan sekolah dengan dunia bisnis dan komunitas.

2. Prinsip differensiasi.

CTL mencerminkan prinsip diferensiasi. Diferensiasi menjadi nyata ketika CTL menantang para pembelajar untuk saling menghormati keunikan masing-masing, untuk menghormati perbedaan-perbedaan, untuk menjadi kreatif, untuk bekerja sama, untuk menghasilkan gagasan dan hasil baru yang berbeda, dan untuk menyadari bahwa keragaman adalah tanda kemandirian dan kekuatan.

3. Prinsip pengaturan diri

CTL mencerminkan prinsip pengorganisasian diri. Pengorganisasian diri terlihat ketika para pembelajar mencari dan menemukan kemampuan dan minat mereka sendiri yang berbeda, mendapatkan manfaat dari umpan balik yang diberikan oleh penilaian autentik, mengulas usaha-usaha mereka dalam tuntutan tujuan yang jelas dan standar yang tinggi, dan berperan serta dalam kegiatan-kegiatan yang berpusat pada pembelajar yang membuat hati mereka bernyanyi.

Dengan mencermati konsep-konsep pembelajaran kontekstual secara umum di muka, maka jika kita terapkan dalam pembelajaran sejarah maka akan terlihat prinsip-prinsip sebagai berikut:

<i>Teacher role</i> (peran guru)	Guru sebagai fasilitator dan pengelola pembelajaran dan bahkan berperan sebagai siswa juga
<i>Students' role</i> (peran siswa)	Terlibat secara aktif partisipatif melalui kegiatan yang relevan
<i>View of Historis</i> (pandangan sejarah)	Sejarah tidak dapat dipisahkan dengan konteks pengalaman manusia
<i>View of learning</i> (pandangan pembelajaran)	Belajar adalah proses asimilasi dan akomodasi dari skema pengetahuan yang dimiliki siswa sebelumnya.  Pembelajaran memiliki unsur-unsur task (tugas), group (kelompok) dan sharing (membagi) bersifat dinamis, process oriented dan menyenangkan
<i>History skills focused</i> (Ketrampilan yang ditekankan)	Ketrampilan sejarah dikembangkan secara terpadu dan dikaitkan dengan life-skill
<i>The nature of teacher-student interaction</i> (sifat interaksi guru-siswa)	Hubungan guru dan siswa interaktif karena guru menerima dirinya sebagai siswa juga dan guru bukannya satu-satunya sumber belajar atau acuan.
<i>Attitude towards errors</i>	Membuat kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses belajar.

Pembelajaran kontekstual merupakan model pembelajaran yang berbasis pada filsafat konstruktivisme. Para penganut konstruktivisme berpandangan bahwa mengajar bukanlah kegiatan memindahkan pengetahuan dari guru kepada siswa, melainkan suatu kegiatan yang memungkinkan siswa membangun sendiri pengetahuannya. Dengan kata lain, mengajar merupakan kegiatan partisipatif seorang guru agar para peserta didik dapat membangun pengetahuan, membuat makna, mencari kejelasan, bersikap kritis, dan menemukan justifikasi. Menurut konstruktivisme, guru bukan orang yang paling tahu dan peserta didik bukanlah orang yang tidak tahu apa-apa. Oleh karena itu, setiap pembelajaran harus mampu memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mencari tahu dengan membangun pengetahuan, sedangkan guru berperanan sebagai fasilitator agar proses itu berjalan lancar dan baik.

Pembelajaran kontekstual dikembangkan atas dasar filsafat konstruktivisme dan karena itu, pembelajaran ini lebih mengutamakan aktivitas peserta didik dalam upaya membangun pengetahuannya. Seiring dengan itu, maka dalam praktiknya seorang guru harus memperhatikan beberapa pedoman agar pembelajaran ini berhasil dan berdaya guna, seperti: (1) berorientasi pada makna, (2) penerapan pengetahuan, (3) berpikir tingkat tinggi, (4) menggunakan kurikulum standar, (5) responsif terhadap budaya, dan (6) penilaian autentik.

Pembelajaran kreatif menempatkan peserta didik dalam konteks yang bermakna sesuai dengan pengetahuan awal dan materi yang dipelajari, sekaligus memperhatikan kebutuhan peserta didik dan peranan guru. Oleh karena itu, pembelajaran kontekstual perlu dilaksanakan dengan pendekatan yang sesuai dengan memberikan tekanan pada: *Problem-Based Learning*, *Authentic Instruction*, *Inquiry-Based Learning*, *Project-Based Learning*, *Work-Based Learning*, *Service Learning*, dan *Cooperative Learning* (Rustana, 2002).

Pemikiran di atas, sesungguhnya berhubungan erat dengan berbagai konsep pembelajaran seperti: (1) *cognitive sciense*, (2) filsafat kontrukvisme, (3) teori motivasi, (4) pengalaman situasi, dan (5) teori intelegensi ganda (Depar-temen Pendidikan Nasional, 2001). Oleh karena itu, bukan sesuatu yang sulit bagi setiap guru apabila berkeinginan untuk merencanakan dan melaksanakan pembelajaran kreatif.

Bertolak dari dasar-dasar pelaksanaan pembelajaran kreatif, maka setiap guru dapat mengembangkan berbagai strategi pembelajaran yang dianggap paling sesuai dengan konteks peserta didik maupun lingkungan-nya. Pemecahan masalah dapat dilakukan dari berbagai sisi dan karena itu, seorang guru dapat menentukan beberapa strategi dan peserta didik menentukan opsinya. Misalnya, pemecahan masalah dapat dilakukan dengan simulasi dari pengalaman nyata yang dekat peserta didik sampai penggunaan daya nalar dan kritis yang paling tinggi. Atau dengan mengakui berbagai konteks pembelajaran, seperti rumah, tempat kerja, ataupun masyarakat. Guru juga dapat mengembangkan model belajar kelompok atau *interdependensi learning group*.

Meskipun pembelajaran kontekstual lebih menekankan pada peran serta peserta didik, bukan berarti guru kehilangan perannya. Peranan guru tetap strategis, seperti: (1) Merencanakan pembelajaran secara wajar; (2) Membentuk kelompok belajar yang saling tergantung; (3) Menyediakan lingkungan yang akomodatif; (4) Mempertimbangan keragaman peserta didik; (5) Memperhatikan keragaman multi-intelegensi; (6) Mengembangkan teknik-teknik bertanya; dan (7) Melaksanakan penilaian autentik.





## BAB IV

### MANAJEMEN PEMBELAJARAN DAN PENINGKATAN MUTU

#### A. Manajemen Pembelajaran dalam Peningkatan Mutu

Bagi sebagian besar orang, mutu sinonim dengan lingkaran mutu. Lingkaran mutu merupakan ciri penting dari metode kontrol mutu terpadu (*total quality control*) Jepang. Filosofi TQC Jepang sebenarnya merupakan perpaduan antara ide-ide kontrol proses statistik Deming dengan lingkaran mutu. Setsuo Mito dalam bukunya *The Honda Book of Management* mengatakan: “aktifitas perkumpulan TQC telah terbukti efektif mengangkat moral pekerja dan membawa peningkatan kualitatif dalam manajemen kapanpun dan dimanapun ia dipraktekkan”. Lingkaran mutu lebih banyak digunakan di Jepang dibandingkan di tempat lain, walaupun secara konseptual ia berasal dari Amerika Serikat (Sallis, 2006).

Beberapa literatur yang membahas mutu dalam pendidikan menunjukkan ada banyak komponen yang berkaitan dengan pendekatan mutu dalam institusi pendidikan. Menurut Gibb (2003) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi implementasi mutu dalam pendidikan, yaitu:

1. Membuat fokus terhadap klien (pelanggan)

Prinsip yang diterapkan dalam membuat fokus terhadap klien adalah: 1) tetap komitmen terhadap pembelajaran; 2) setiap orang membuat mutu terwujud: pembelajar, staf pendidik dan alumni secara reguler memberikan kontribusi terhadap mutu melalui berbagai aktifitas; 3) belajar sepanjang hayat; 4) berfikir multi dimensi, menggunakan berbagai macam metode penilaian yang sesuai dengan program mutu yang ditetapkan.

2. Menggunakan data untuk mengukur atau memantau performa

Indikator performa dari sistem akan lebih efektif jika terdapat tiga elemen didalamnya, yaitu: 1) hasil-hasil pembelajar, merupakan apa yang pembelajar harus ketahui atau pembelajar

peroleh (pencapaian akademik, kesiapan bekerja, penempatan untuk level pendidikan yang lebih tinggi); 2) pekerjaan-pekerjaan sekolah (*school practices*), misalnya kurikulum, strategi pembelajaran, serta beberapa perangkat pendukung seperti jadwal pembelajaran; 3) input-input sekolah, merupakan kondisi calon pembelajar yang mendaftar disekolah.

3. Memberikan training dan mengembangkan kemampuan staff (guru).

Menurut Asworth dan Harvey dalam Gibb (2003), salah satu hambatan terbesar terhadap mutu dalam pendidikan adalah pembelajaran yang buruk, menjaga standar pembelajaran yang tinggi dapat dibantu dengan memastikan guru dilatih dengan baik, dikembangkan dan dinilai dengan baik. Smart dalam Gibb (2003) menyimpulkan bahwa pelatihan adalah satu dari sedikit *tools* yang secara cepat dan langsung berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi.

Dalam pembahasan lebih lanjut mengenai manajemen berbasis kelas dalam peningkatan mutu, terdapat berbagai macam teknik, strategi dan model serta filosofi manajemen yang dapat diterapkan. Salah satu filosofi sekaligus metode manajemen mutu yang populer adalah *Total Quality Management (TQM)*.

TQM adalah metode yang pertama kali berhasil menerapkan ide-ide dari Taylor dan Shewhart di lebih dari satu perusahaan pada saat itu. TQM merupakan metode pokok yang paling rinci dalam manajemen mutu. TQM adalah bapak dari semua metode dan standar manajemen kualitas yang telah ada, termasuk *Six sigma*, ISO 9000, "*The Zero Defect Movement*", dan khususnya, Kaizen untuk "*Just in Time (lean) Manufacturing*" (Sid Kemp, 2006). *Six sigma* adalah usaha yang terus menerus untuk mengurangi waste, menurunkan variance dan mencegah defect. *Six sigma* merupakan sebuah konsep bisnis yang berusaha untuk menjawab permintaan customer terhadap kualitas yang terbaik dan proses bisnis yang tanpa cacat. Kepuasan pelanggan dan peningkatannya

menjadi prioritas tertinggi, dan *Six sigma* berusaha menghilangkan ketidakpastian pencapaian tujuan bisnis.

Perbedaan *Six sigma* dan TQM menurut Thomas Pyzdek, seorang konsultan implementasi *Six sigma* dan penyusun buku "*The Six sigma Handbook*", pada bulan Februari 2001, menjelaskan adanya perbedaan penting antara *Six sigma* dan TQM yaitu, TQM hanya memberikan petunjuk secara umum. Petunjuk untuk TQM begitu umumnya sehingga hanya seorang pemimpin bisnis yg berbakat yg mampu menterjemahkan TQM dalam operasional sehari-hari. Secara singkat, TQM hanya memberikan petunjuk filosofis tentang menjaga dan meningkatkan kualitas, tetapi sukar untuk membuktikan keberhasilan pencapaian peningkatan kualitas. Kemudian konsep Total Quality Control, di tahun 1950, menunjukkan bahwa kualitas produk bisa ditingkatkan dengan cara memperpanjang jangkauan standar kualitas ke arah hulu, yaitu di area *engineering* dan *purchasing*. Akan tetapi ada beberapa kelemahan yang muncul pada pelaksanaan Total Quality Control yaitu:

1. Terlalu fokus pada kualitas dan tidak memperhatikan isu bisnis yg kritikal lainnya
2. Implementasi *Total Quality Control* menciptakan pemahaman bahwa masalah kualitas adalah masalahnya departemen *Quality Control*, padahal masalah kualitas biasanya berasal dari ketidakmampuan departemen lain dalam perusahaan yg sama
3. Penekanan umumnya pada standar minimum kualitas produk, bukan pada bagaimana meningkatkan kinerja produk

*Six sigma* dalam pelaksanaannya menunjukkan hal-hal menjadi solusi permasalahan di atas:

1. Menggunakan isu biaya, *cycle time* dan isu bisnis lainnya sebagai bagian yg harus diperbaiki
2. *Six sigma* tidak menggunakan ISO 9000 dan Malcolm Baldrige Criteria tetapi fokus pada penggunaan alat untuk mencapai hasil yg terukur

3. *Six sigma* memadukan semua tujuan organisasi dalam satu kesatuan. Kualitas hanyalah salah satu tujuan, dan tidak berdiri sendiri atau lepas dari tujuan bisnis lainnya
4. *Six sigma* menciptakan *change agent* yg bukan bekerja di *Quality Department*. Green Belt adalah para operator yg bekerja pada proyek *Six sigma* sambil mengerjakan tugasnya

Teknik dan metode lain yaitu KAIZEN berasal dari bahasa Jepang yang artinya 'penyempurnaan' atau 'perbaikan' berkesinambungan yang melibatkan semua orang, baik manajemen puncak, manajer maupun seluruh karyawan, karena KAIZEN adalah tanggung jawab setiap individu/orang. KAIZEN dibagi menjadi 3 segmen, tergantung kebutuhan masing-masing perusahaan, yaitu:

1. KAIZEN yang berorientasi pada Manajemen, memusatkan perhatiannya pada masalah logistik dan strategis yang terpenting dan memberikan momentum untuk mengejar kemajuan dan moral.
2. KAIZEN yang berorientasi pada Kelompok, dilaksanakan oleh gugus kendali mutu, kelompok Jinshu Kansi/manajemen sukarela menggunakan alat statistik untuk memecahkan masalah, menganalisa, melaksanakan dan menetapkan standar/prosedur baru.
3. KAIZEN yang berorientasi pada Individu, dimanifestasikan dalam bentuk saran, dimana seseorang harus bekerja lebih pintar bila tidak mau bekerja keras.

Kaizen sebagai sebuah metode dan teknik manajemen mutu memiliki beberapa point penting dalam proses penerapannya yaitu:

1. Konsep 3M (Muda, Mura, dan Muri) dalam istilah Jepang. Konsep ini dibentuk untuk mengurangi kelelahan, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi biaya. Muda diartikan sebagai mengurangi pemborosan, Mura diartikan sebagai mengurangi perbedaan dan Muri diartikan sebagai mengurangi ketegangan.

2. Gerakkan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke). Seiri artinya membereskan tempat kerja. Seiton berarti menyimpan dengan teratur. Seiso berarti memelihara tempat kerja supaya tetap bersih. Seiketsu berarti kebersihan pribadi. Seiketsu berarti disiplin, dengan selalu mentaati prosedur ditempat kerja.
3. Konsep PDCA dalam KAIZEN. Setiap aktivitas usaha yang kita lakukan perlu dilakukan dengan prosedur yang benar guna mencapai tujuan yang kita harapkan. Maka PDCA (*Plan, Do, Check dan Action*) harus dilakukan terus menerus.
4. Konsep 5W + 1H. Salah satu alat pola pikir untuk menjalankan roda PDCA dalam kegiatan KAIZEN adalah dengan teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5W + 1H (*What, Who, Why, Where, When dan How*).

Setelah berhasil menerapkan teknologi asing, kemudian memproduksi barang secara besar-besaran dan mengendalikan mutu sebaik-baiknya, industri Jepang saat itu memusatkan perhatiannya pada penyempurnaan sistem kerja dalam bidang teknologi produksi. Ini berarti mereka memiliki kemampuan untuk memenuhi/mengikuti keinginan pelanggan dan kebutuhan pasar dalam waktu yang singkat. Kuncinya adalah mekanisasi, otomatisasi, robotisasi dan sistem yang saling berkaitan.

Sekali lagi KAIZEN adalah tanggung jawab setiap orang. Konsep KAIZEN sangat penting untuk menjelaskan perbedaan antara pandangan Jepang dan pandangan Barat terhadap manajemen. Perbedaan konsep yang paling mendasar adalah "KAIZEN Jepang dan cara berpikirnya berorientasi pada proses, sedangkan cara Barat berorientasi pada hasil kerja". KAIZEN hanyalah salah satu ciri khusus manufaktur pada perusahaan Jepang, karena masih banyak konsep-konsep lain yang selalu bermunculan, karena Jepang selalu berpikir bahwa tidak satu hari pun boleh berlalu tanpa sesuatu tindakan penyempurnaan dalam perusahaan.

Dari berbagai macam filosofi, teknik dan metode dalam manajemen di atas, untuk penerapan di bidang pendidikan, TQM merupakan filosofi dan model manajemen yang telah dikembangkan dengan baik oleh berbagai ahli yang dipelopori oleh Deming (Arcaro, 2005; Sallis, 2006; Padhi, 2005). Berbicara lebih lanjut mengenai TQM, menurut Sid Kemp (2006), istilah total dalam TQM memiliki makna esensial sebagai berikut:

1. Setiap orang fokus pada kualitas mulai dari manajer senior sampai level pekerja.
2. Setiap orang telah terlatih dengan *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) dan teknik TQM yang lain.
3. Setiap orang dipacu dan diberi kekuasaan untuk membuat perubahan. Ide perubahan dapat muncul dari siapa saja yang diproses secara bersama-sama sehingga hasilnya dapat ditunjukkan pada jajaran manajemen (pimpinan) dan diterapkan oleh pekerja.
4. Suatu bagian menjadi tim melakukan manajemen mandiri yang fokus pada kualitas dan produktivitas.
5. Tim lintas fungsi melakukan penyelesaian masalah melalui alur kerja.
6. Ketika perusahaan menemukan munculnya permasalahan, mereka secara bersama-sama mencari solusinya. TQM merupakan metode yang digunakan untuk tujuan tersebut.
7. Menggunakan penyelesaian masalah berbasis fakta. Para eksekutif pengarah, manager dan pekerja meningkatkan kemampuan proses berdasarkan bukti nyata dari hasil observasi dan eksperimen sehingga setiap orang menyadari bahwa solusi alternatif yang dipilih merupakan yang terbaik dan mereka akan menerapkannya.
8. Kualitas menjadi sebuah nilai internal. Dalam lingkungan yang mendukung perubahan, beberapa orang menggunakan metode mutu untuk melakukan transformasi atau perubahan yang profesional dari karakter untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan.

Dalam bidang pendidikan pada tataran yang lebih mikro yaitu di kelas, manajemen mutu terpadu telah banyak memperoleh perhatian dari berbagai ahli manajemen pendidikan untuk dijadikan perangkat dalam meningkatkan mutu pembelajaran di dalam kelas. Hills (1998) dalam bukunya "*Total Quality Management in the Classroom*" telah mampu menerapkan manajemen mutu dalam manajemen pembelajaran di dalam kelas secara komprehensif. Dalam pembelajaran di kelas sejarah, Carson (2000), juga telah melaporkan model pembelajaran berbasis mutu dalam bukunya berjudul "*Quality improvement in the history classroom*". Jenkins (2003) dalam bukunya telah merangkum beberapa penelitian terkait dengan *quality improvement* secara lebih komprehensif yang dapat kita jadikan sebagai pedoman untuk menerapkan manajemen mutu terpadu di sekolah khususnya pada pembelajaran di kelas.

### **B. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di dalam Kelas**

Untuk mencapai perbaikan mutu, tim-tim dalam institusi pendidikan harus dan perlu mengarahkan filosofi manajemen mutu kepada dataran yang lebih praktis. Alat dan teknik mutu adalah media untuk dapat mengidentifikasi dan memecahkan persoalan secara kreatif. Salah satu aspek penting manajemen mutu adalah mengumpulkan sejumlah alat-alat yang bermanfaat mengimplementasikan konsep yang sudah ditentukan (Sallis. 2006).

Teknik implementasi mutu di dalam kelas yang dibahas dalam buku Pendidikan Berbasis Mutu (Arcaro. 2005) memberikan kepada kita perangkat yang diperlukan untuk mengubah kelas anda dari kelas yang terpusat pada guru menjadi kelas yang terpusat pada pembelajar. Salah satu cara termudah dan paling efektif untuk mengubah fokus kelas anda adalah menata ulang bangku di kelas. Bila memungkinkan, buat barisan baru. Tatalah meja dalam lingkaran besar atau dalam kelompok

berempat yang saling berhadapan satu sama lain. Jelaskan mengapa meja dan bangku ditata seperti itu kepada pembelajar sehingga para pembelajar mau menerima perubahan. Penataan meja kursi menentukan suasana kelas dan membantu sebagai pengingat visual untuk fokus baru pada pembelajar dan pada pembelajaran.

Dalam implementasi manajemen mutu dalam pembelajaran di kelas oleh guru, terdapat beberapa *tools* yang dapat diterapkan untuk mendukung implementasi secara maksimal diantaranya adalah: Diagram Afinitas, Fishbone Diagram, PDSA Cycle, dan CAR Cycle.

#### a. Diagram Afinitas

Diagram afinitas adalah salah satu alat untuk melakukan perencanaan dengan pertimbangan diantaranya: (a) adanya keinginan untuk menambahkan struktur pada suatu pokok persoalan yang besar atau kompleks; (b) adanya keinginan untuk memecahkan suatu persoalan yang kompleks ke dalam kategori-kategori yang mudah dimengerti; dan (c) adanya keinginan untuk memperoleh kesepakatan atas suatu pokok persoalan atau situasi (Chang dan Niedzwiecki, 1999).

Adapun langkah-langkahnya adalah:

1. Menyatakan pokok persoalan atau masalah yang akan diselesaikan
2. Mengumpulkan gagasan
3. Mengumpulkan kartu-kartu gagasan
4. Mengatur kartu-kartu gagasan dalam kelompok
5. Memberikan judul untuk setiap kelompok



Contoh Diagram:

Tanggapan	Tindak Lanjut	Layanan	Dukungan	Lain-lain
Gagasan	Gagasan	Gagasan	Gagasan	gagasan
Gagasan	Gagasan	Gagasan	Gagasan	--
Gagasan	--	--	Gagasan	--
Gagasan	--	--	--	Gagasan

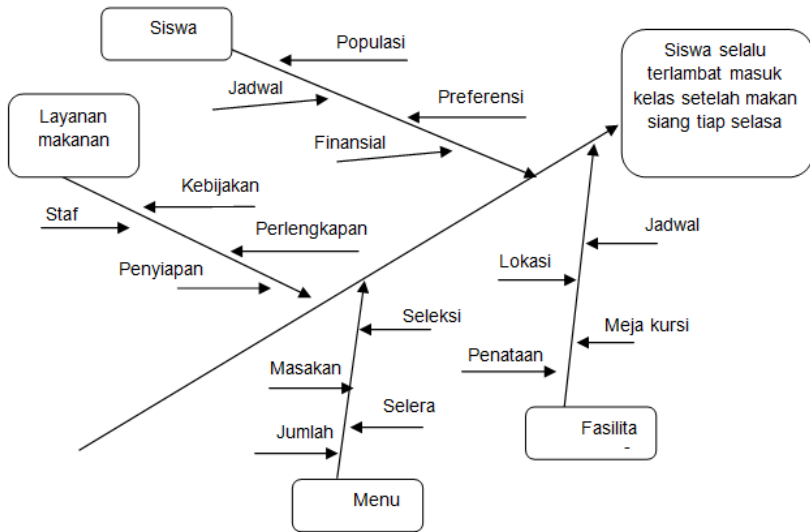
Diagram di atas menunjukkan adanya kelompok-kelompok gagasan dan setiap kelompoknya telah diberi nama. Banyaknya kelompok-kelompok tersebut sangat tergantung kesepakatan dari peserta diskusi atau kelompok curah pendapat. Dalam contoh di atas terdapat 5 (lima) kelompok, yaitu: tanggapan, tindak lanjut, layanan, dukungan, dan lain-lain.

### b. Fishbone Diagram

Diagram tulang ikan (*Fishbone diagram*) atau disebut diagram Ishikawa adalah *tool* yang menghubungkan suatu tujuan umum semua pekerjaan bersama yang dilakukan menuju suatu arah yang sama (Jenkins, 2003). Diagram ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis akar permasalahan atau penyebab dari sebuah masalah. *Tool* ini dapat digunakan secara berhubungan dengan "5 Why" atau 5 (lima) pertanyaan mengenai suatu permasalahan untuk mencari penyebabnya. Jika proyeksi performansi yang telah ditetapkan tidak tercapai, maka *fishbone diagram* dapat digunakan untuk menyusun rencana tindakan (*action plan*).

Analisis tulang ikan menganjurkan tim untuk memetakan seluruh faktor yang menyebabkan terjadinya masalah pada hasil yang diinginkan. Pemetaan tersebut dapat dilaksanakan secara

baik melalui sesi *brainstorming*. Tujuannya adalah untuk mendaftarkan seluruh faktor yang mempengaruhi mutu dari sebuah proses dan selanjutnya untuk memetakan interelasi antar faktor-faktor tersebut (Sallis, 2006).



Gambar 2. Contoh analisis tulang ikan (Arcaro, 2005)

Sebagai sebuah perangkat, diagram sebab akibat digunakan untuk menganalisa masalah. Masalah yang ingin dikaji tim, digambarkan pada kotak besar pada ujung anak panah (Gambar 2). Pada contoh ini, tim di sebuah sekolah menengah atas mengeliminasi masalah yang menyebabkan siswa selalu datang terlambat setelah makan siang tiap Selasa. Pada tulang besar ikan, tim mendaftarkan faktor-faktor utama yang mungkin menimbulkan akibat. Tim menentukan bahwa fasilitas, menu, layanan makanan dan siswa sebagai faktor-faktor utama. Pada tulang-tulang kecil, tim mencatat faktor-faktor yang mungkin menyumbang pada faktor utama yang membawa pada keadaan sekarang ini. Setelah membahas proses ini, tim menetapkan bahwa kebijakan yang

ditetapkan kepada sekolah merupakan sumber masalah. Siswa mengeluh kepada kepala sekolah bahwa hamburger yang dimakannya tiap Selasa selalu disajikan dingin. Kepala sekolah pernah menginstruksikan staf layanan makanan untuk memasak burger tersebut jauh sebelum disajikan. Perubahan kebijakan ini mengakibatkan hal yang tidak dapat diterima siswa. Untuk mengeliminasi masalah, sekolah membeli penghangat makanan sehingga hamburger tetap hangat meski sudah disiapkan jauh sebelum disajikan.

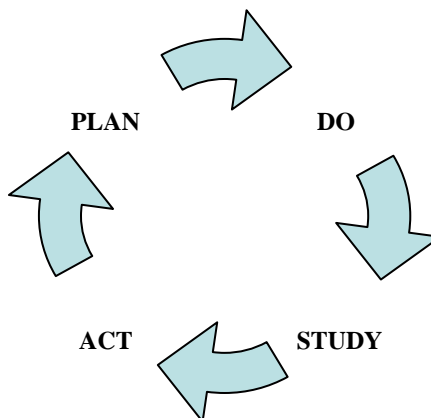
Konstruksi analisis tulang ikan menganjurkan tim untuk memetakan seluruh faktor yang dipandang sebagai penyebab terjadinya masalah pada hasil yang diinginkan. Pemetaan tersebut dapat dilaksanakan secara baik melalui sesi *brainstorming*. Tujuannya adalah untuk mendata seluruh faktor yang mempengaruhi mutu dari sebuah proses dan selanjutnya untuk memetakan interelasi antar faktor-faktor tersebut (Sallis E, 2006:202). Implementasi analisis tulang ikan diukur dengan kuesioner dengan skala Likert 1-6 yang terdiri dari 21 butir pertanyaan yang mewakili 7 indikator konstruk yaitu: 1) Brainstorming; 2) 5W+1H; 3) teamwork; 4) Target/sasaran mutu; 5) komunikasi; 6) pendataan; dan 7) berpikir proses.

Diagram tulang ikan (*Fishbone diagram*) atau disebut diagram Ishikawa adalah *tool* yang menghubungkan suatu tujuan umum semua pekerjaan bersama yang dilakukan menuju suatu arah yang sama (Lee Jenkins, 2003:168). Diagram ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis akar permasalahan atau penyebab dari sebuah masalah. *Tool* ini dapat digunakan secara berhubungan dengan "5 Why" atau 5 (lima) pertanyaan mengenai suatu permasalahan untuk mencari penyebabnya. Jika proyeksi performansi yang telah ditetapkan tidak tercapai, maka *fishbone diagram* dapat digunakan untuk menyusun rencana tindakan (*action plan*).

**c. (PDSA) cycle (Carson, 2000)**

PDSA (*Plan - Do - Study - Action*) merupakan sebuah struktur yang dapat memberikan sebuah perangkat untuk mempercepat terjadinya perubahan. Meskipun demikian, tanpa adanya penguatan harapan, dedikasi, dan visi dari guru, pembelajar, orang tua dan masyarakat, *continous improvement* tidak akan terjadi. PDSA dapat digunakan di dalam kelas sebagai sebuah struktur yang memungkinkan guru mengelola suatu perubahan dengan jalan menganalisis kondisi saat ini dan bekerja keras kearah yang terbaik. PDSA cycle seperti tampak pada Gambar 2 akan sangat efektif implementasinya apabila pembelajar, orang tua, dan siapa saja yang terlibat didalamnya memahami proses. Masukan dari mereka harus bermakna dan dapat digunakan untuk meningkatkan pengalaman belajar.

**Plan** dari PDSA merupakan tahapan untuk mendefinisikan situasi yang akan dilakukan *improvement*, **Do** berarti menerapkan teori *improvement*, **Study** berarti melakukan analisis hasil yang diperoleh selama kegiatan penerapan *improvement*, sedangkan **Act** berarti melengkapi siklus *improvement*. *Tools* yang dipergunakan untuk melakukan PDSA antara lain *Run Chart Diagram*, *Fishbone Diagram*, dan histogram dari data-data yang berhubungan dengan proses pembelajaran di kelas.



Gambar 3. PDSA Cycle

### c. CAR Cycle

*Classroom Action Research* (CAR) adalah jenis penelitian tindakan dalam rangka perbaikan proses pembelajaran dalam kelas. Menurut Sanford penelitian tindakan adalah: “*Analysis, fact finding, conceptualization, planning, execution, more fact finding or evaluation; and then a repetition of this whole circle of activities; indeed, a spiral of such circles*” (Sanford, 1970).

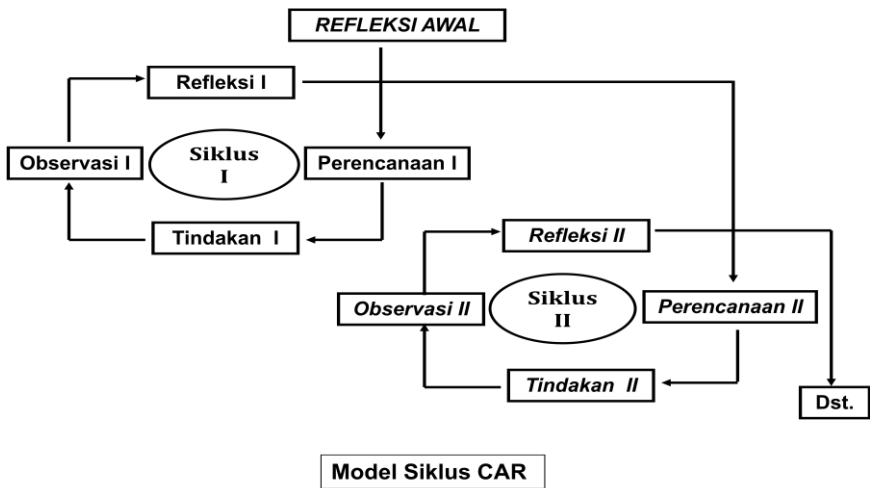
Dapat disimak dari kutipan di atas bahwa penelitian tindakan merupakan suatu kegiatan siklustis yang bersifat menyeluruh, yang terdiri dari analisis, penemuan fakta, konseptualisasi, perencanaan, pelaksanaan, dan penemuan fakta tambahan, dan evaluasi. Definisi penelitian tindakan yang lebih lengkap dan menggambarkan sifat atau karakteristik dari penelitian tindakan dikemukakan oleh Kemmis sebagai berikut: “*Action research is a form of self-reflective inquiry undertaken by participants in a social (including educational) situation in order to improve the rationality and justice of (a) their own social or educational practices, (b) their understanding of these practices, and (c) the situations in which practices are carried out*” (Kemmis, 1993).

Menurut Kemmis, penelitian tindakan (*action research*) merupakan sebuah inkuiri yang bersifat reflektif mandiri yang dilakukan oleh partisipan dalam situasi sosial termasuk kependidikan dengan maksud untuk meningkatkan kemantapan rasionalitas dari (a) praktek-praktek sosial maupun kependidikan, (b) pemahaman terhadap praktek-praktek tersebut, dan (c) situasi pelaksanaan praktek-praktek pembelajaran.

Bila digabungkan antara definisi yang dikemukakan oleh Sanford dan Kemmis di atas, maka diperoleh suatu batasan penelitian tindakan (*action research*) sebagai sebuah proses investigasi terkendali yang berdaur ulang dan bersifat reflektif mandiri, yang memiliki tujuan untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap sistem, cara kerja, proses, isi, kompetensi, atau situasi tertentu.

Daur ulang aktivitas dalam penelitian tindakan diawali dengan perencanaan tindakan (*planning*), penerapan tindakan (*action*), mengobservasi dan mengevaluasi proses dan hasil tindakan (*observation and evaluation*), dan melakukan refleksi (*reflection*), dan seterusnya secara bersiklus sampai perbaikan atau peningkatan yang diharapkan tercapai (kriteria keberhasilan).

Proses daur ulang kegiatan dalam penelitian tindakan sering disebut juga dengan CAR Cycle, dan dapat digambarkan sebagai berikut ini.



### C. Manajemen Pembelajaran di kelas Berbasis Mutu

Dalam beberapa tahun terakhir, TQM dalam bidang bisnis dan industri telah mampu berperan aktif dalam menjawab tantangan perubahan ekonomi baru yang dikenal sebagai ekonomi global. Pengelolaan pembelajaran di kelas berbasis TQM memiliki beberapa perbedaan dengan pembelajaran konvensional. Berikut ini adalah ringkasan dari perbedaan antara model penilaian konvensional dan model penilaian pada manajemen mutu dalam proses pembelajaran di kelas menurut Hills (1998) dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Perbandingan Model Penilaian Konvensional dan Skoring TQM

<b>Model penilaian</b>	<b>Konvensional</b>	<b>Skoring TQM</b>
Dasar penilaian	Semua nilai/kelas dirata-rata	Skor mandiri. Tidak ada rata-rata
Cakupan	Semua pekerjaan dinilai	Sampling selektif dari kualitas yang tidak memenuhi spesifikasi
Kriteria	Tersirat tetapi tidak mengacu	Tegas dan ada acuannya
Acuan dasar	Normal (kurva lonceng)	Taksonomi Bloom
Frekuensi	Periodik: kuis, tes, midtest dan tes akhir. 6 - 12 kali tiap semester.	Terus menerus: lisan, balikan tiap hari. 30-40 tugas tertulis atau tugas lainnya yang berhubungan tiap semester
Siklus pengulangan penilaian	4 - 6 hari	24 jam
Konsekuensi penilaian	Pembelajar memilih untuk meninjau kembali atau membiarkannya	Tiap penugasan harus memenuhi spesifikasi dan menjadi prasyarat untuk penugasan berikutnya.
Tujuan penilaian	Untuk mengukur pengetahuan dan pengertian pembelajar.	Untuk memastikan kemajuan yang terus menerus sesuai dengan taksonomi bloom.

Ditinjau dari aspek pedagogi, perbedaan pembelajaran konvensional dan pembelajaran berbasis mutu terpadu menurut Hills (1998) dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2 Aspek pedagogi pembelajaran konvensional dan TQM

Karakteristik	Pedagogi konvensional	Pedagogi TQM
Metodologi pengajaran	85% guru mengajar. 15% kegiatan lain	15% guru mengajar. 85% aktifitas pembelajar di kelas
Durasi	Pembelajar terikat dengan semester	Terbuka untuk menyelesaikan jika telah memenuhi spesifikasi
Lingkungan belajar	Pembelajar sebagian besar belajar secara individu. Susunan meja belajar yang urut.	Pembelajar bertanggungjawab terhadap tugas pribadi tetapi sering berkolaborasi. Meja diskusi yang melingkar.
Fokus	Lama waktu belajar dan cakupan materi.	Selesai jika telah memenuhi spesifikasi
Penilaian	Tujuan, prasyarat, tes acuan normal, kuis, mid test dan tes akhir	Memenuhi spesifikasi. Menggunakan acuan kriteria.
<i>Chief driving force</i>	Kompetisi, Cakupan materi. Lama belajar. Rata-rata nilai.	<i>Continuous improvement</i> : pencapaian benchmarks. Memenuhi spesifikasi
Peran guru	Guru di depan kelas: <i>sage on stage</i>	Guru sebagai pendamping

Ketika Deming menyarankan untuk mengganti diagram organisasi konvensional dengan sistem, maka ia menggambarkan satu sekolah dalam merestrukturisasi visinya. Sistem organisasi Deming yang dipublikasikan tahun 1986 merupakan kerangka dasar untuk sistem pendidikan. Sebuah sistem merupakan sebuah jaringan dari komponen-komponen yang ada didalam organisasi yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.



Terdapat 7 elemen dari sistem yang kontras dengan diagram sistem pada organisasi konvensional. Elemen-elemen tersebut adalah (Jenkins, 2003):

1. Pendidikan memiliki *customer*. Kata *customer* tidak ada dalam chart organisasi konvensional. *Customer* dalam pendidikan adalah para pembelajar. Dalam studi lebih lanjut mengenai prinsip-prinsip kualitas, terdapat lebih banyak lagi *customer* yang dapat kita identifikasi misalnya: universitas, pekerja, guru pada kelas selanjutnya dan *customer* eksternal dan internal lainnya. Meskipun demikian, para pembelajar merupakan *prime customer* atau pelanggan utama dari sebuah sistem pendidikan.
2. Pendidikan membutuhkan tujuan. Tujuan tidak ada dalam chart organisasi konvensional. Pendidikan saat ini telah memiliki banyak orang yang bekerja mengikuti tujuan masing-masing. Meningkatkan keberhasilan dan memperkecil kegagalan merupakan tujuan dalam pendidikan yang disarankan oleh Deming.
3. Pendidikan dapat memperbaiki *supply*. *Supplier* tidak ada dalam chart organisasi konvensional. Para pendidik sering berpikir tidak ada yang bisa dilakukan terhadap *supply* (pernyataan pertama). Mereka harus menerima semua anak yang ada disekitar sekolah untuk menjadi pembelajar dengan kondisi apa adanya (pernyataan kedua). Jika kita kaji lebih lanjut dengan pendekatan manajemen mutu, maka pernyataan kedua adalah benar, tetapi pernyataan yang pertama adalah salah. Apapun tujuan dari pendidikan, kita semua harus memiliki andil untuk berperan dalam menghasilkan pembelajar pada level sebelumnya lebih baik dan berkualitas.
4. Proses. Pencapaian antar tingkat harus saling terhubung. Dalam chart organisasi konvensional hanya terdapat klasifikasi pekerjaan dari guru, proses dan pencapaian tingkat (*Grade level*) tidak ada. Waktu yang dibutuhkan untuk

mengkoordinasikan pendidikan dengan *grade level* adalah tidak lebih lama dari waktu yang dibutuhkan untuk mengkoordinasikan desain komponen sebuah mobil. Istilah yang lebih sesuai untuk konsep ini adalah *alignment*, tetapi karena tekanan untuk meningkatkan skor tes, makna *alignment* menjadi "*align our work with test*". Disini penekanannya bukan pada *alignment test*, tetapi *alignment* pekerjaan dari guru, *grade level*, dan sekolah. Aspek lainnya dari proses adalah metode. Tujuannya adalah mencari dan memilih kombinasi metode yang dapat meng"improve" semua pembelajar.

5. Pendidikan memiliki "output". Output tidak disebutkan dalam chart organisasi konvensional. Pendidikan menghasilkan lulusan yang memenuhi kualifikasi universitas, akademi, militer dan sekolah teknik, juga menghasilkan *dropout*. Pendidik harus memiliki tanggung jawab untuk melakukan "improve" pendidikan, yang memiliki arti yang lebih sederhana menghasilkan lebih sedikit lulusan yang tidak siap, lebih sedikit *dropout*, dan lulusan yang siap.
6. Pendidikan memerlukan pengukuran kualitas. Pengukuran kualitas tidak disinggung dalam chart organisasi konvensional. Ranging bukan merupakan pengukuran kualitas. Kepala sekolah biasanya mengevaluasi para guru, yang memiliki keterbatasan nilai bagi pendidikan. Sebagai gantinya, harus dilakukan pengukuran kualitas yang diperoleh dari *customers* dan *stakeholders*.
7. Pendidikan memiliki input. Sebagian besar input berasal dari kebijakan pemerintah. Input tidak ada dalam chart organisasi konvensional. Pembuat peraturan perlu untuk melihat pendidikan sebagai sebuah sistem dimana mereka ikut bertanggung jawab. Deming menganggap pemerintah harus mampu membuat desain pendidikan yang berkualitas (kurikulum).

Elemen dari sistem yaitu: tujuan, *supply*, input, proses, output, *customer*, dan pengukuran kualitas. Jika ada salah satu elemen

yang hilang, maka sistem tidak ada, yang ada hanyalah *part*. Karena *improvement* adalah tujuan, ketujuh dari elemen sistem harus dipelajari. Semua komponen dari sistem harus bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dari sistem. Dr. Deming memberikan istilah semua komponen bekerja bersama-sama sebagai *optimization* (Jenkins, 2003)

Jika kita telah memutuskan untuk mengimplementasikan manajemen mutu sebagai sistem manajemen di dalam kelas, maka beberapa hal yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut (Hills, 1998).

a. Desain Lembar kontrol

Lembar kontrol merupakan perangkat yang dikembangkan oleh guru yang akan mengimplementasikan pembelajaran berbasis manajemen mutu di kelas. Desain lembar kontrol memungkinkan kita untuk memasukkan skor, reposisi data, mengurangi atau menambah jumlah pembelajar. Hal ini akan terlihat sangat profesional, karena semua data yang berkaitan dengan kemajuan proses pembelajaran memungkinkan untuk dilihat baik secara individu maupun klasikal.

b. Kualitas Bahan ajar

Seperti yang telah kita ketahui, kontrol manajemen kualitas dimulai dari kualitas bahan ajar. Dalam kasus menulis kita harus memiliki: organisasi, pengembangan ide, pemilihan kata, struktur kalimat, pelafalan dan konvensi. Jika kita mengajar literatur, kita harus memiliki beberapa kualitas seperti: pengembangan karakter, *setting* (latar), bentuk cerita, konflik dan *theme*.

Apapun mata pelajarannya apakah menulis, studi literatur, matematika, kimia atau zoologi, kita harus mengidentifikasi kualitas dasar dari apa yang akan kita ajarkan. Hal tersebut dijadikan kualitas bahan ajar yang akan dikontrol dan dinilai dalam lembar kontrol. Semua kualitas bahan ajar dinilai dalam bentuk taksonomi kognitif dari Bloom.

c. Kemampuan Kelas (Workplace competencies)

Berbeda dengan bahan ajar yang terukur melalui taksonomi Bloom, kemampuan kelas merupakan aspek penting yang harus dikelola sebab menyangkut manajemen sumber daya seperti waktu, material dan manusia yang terlibat dalam pembelajaran. Di dalam lembar kontrol, kita perlu menggunakan deskriptor untuk menilai kemampuan kelas. Kemampuan kelas dapat kita tingkatan sesuai dengan tujuan utama pembelajaran.

d. Kualitas ekstrinsik Bahan Ajar

Bahan ajar yang digunakan dalam proses pembelajaran harus memiliki kualitas yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Konsep dasar tambahan dapat dimasukkan kedalam bahan ajar untuk meningkatkan kualitas bahan ajar, namun demikian tambahan konsep dasar harus masuk dalam elemen yang dinilai dalam lembar kontrol.

e. Instalasi Lembar kontrol

Lembar kontrol merupakan alat manajemen yang digunakan untuk memantau perkembangan pembelajar. Jika lembar kontrol telah selesai di desain, maka dapat dibuatkan model input yang terinstal kedalam komputer sehingga memudahkan pengajar untuk memasukkan data proses pembelajaran sekaligus melakukan analisis untuk tujuan pengelolaan kelas secara komprehensif.

f. Perlakuan (Treatment) kelas

Perlakuan seperti yang telah kita pelajari ditujukan terhadap pokok bahasan dalam taksonomi kognitif Bloom. Kita harus mempersiapkan apa yang akan dikerjakan sebelum pembelajaran dimulai. Pokok bahasan harus dibagi menjadi lima atau enam unit yang harus dilengkapi dengan perangkat tugas tambahan yang dipersiapkan untuk pembelajar dengan kecepatan penguasaan diatas rata-rata.

g. Mempersiapkan bahan-bahan rujukan

Untuk pokok bahasan tertentu, kita perlu mengembangkan bahan rujukan berupa daftar istilah dan gambar ilustrasi. Dalam manajemen mutu, yang disusun dengan kebutuhan kemampuan pemecahan masalah, kita juga harus mengajar dengan teknik pemecahan masalah sehingga pembelajar harus mampu belajar mandiri termasuk mengelola bahan belajarnya.

h. Tahap awal kelas Mutu

Pada tahap awal kelas dengan implementasi manajemen mutu, perlakuan-perlakuan, taksonomi Bloom dan lembar kontrol diterapkan hanya pada level "Knowledge" saja. Secara bertahap, level implementasi manajemen mutu dapat ditingkatkan setelah pembelajar mulai memahaminya dengan menerima lembar kontrol setiap hari yang merupakan umpan balik pembelajaran.

i. Tahapan pengajaran

Pekerjaan "manajemen" dalam manajemen mutu terpadu terletak pada pemberian umpan balik yang terus menerus dan intervensi yang cepat terhadap pembelajar selama proses pembelajaran. Dalam satu semester, pembelajaran dibagi menjadi empat fase. Pembelajar yang lebih cepat memenuhi kriteria ketuntasan dapat melanjutkan ke fase yang lebih tinggi.



## **BAB V**

### **MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN SEJARAH DAN LISAREC**

#### **A. Manajemen Mutu Pembelajaran Sejarah**

Sejarah telah lama menduduki posisi yang penting diantara berbagai mata pelajaran yang diajarkan di berbagai tingkat pendidikan. Dalam tahun-tahun terakhir ini telah dilakukan berbagai diskusi tentang tujuan pembelajaran sejarah di sekolah dan perubahan yang perlu dilakukan dalam pelajaran sejarah. Semua diskusi tersebut merealisasikan keyakinan bahwa dalam skema pendidikan umum, sejarah perlu diajarkan sampai kelas X (Kochhar, 2008).

Mutu proses belajar mengajar menurut Zamroni (2007), ditentukan oleh tiga variabel utama, yaitu: a) kualitas guru, b) kualitas siswa, dan c) kualitas pendukung kerja guru. Pembelajaran sejarah yang bermutu diyakini memerlukan perencanaan dan strategi pelaksanaan yang baik oleh guru di kelas.

Kualitas guru sebagaimana dalam Undang-undang Guru dan Dosen mencakup kompetensi personal, sosial, pedagogik, dan profesional. Kualitas siswa dapat dideskripsikan sebagai kondisi dimana siswa memiliki kesiapan untuk melaksanakan proses belajar mengajar. Kesiapan diri ini berupa kemauan belajar dan penguasaan bahan ajar yang menjadi prasyarat untuk mempelajari bahan ajar berikutnya. Kualitas pendukung kerja guru merupakan kebijakan dan sarana prasarana yang memungkinkan guru melaksanakan tugasnya dengan baik sebagaimana standar profesional yang ada.

Manifestasi dari pengelolaan pembelajaran tersebut tertuang dalam istilah manajemen pendidikan yang tekanan aktualisasinya adalah pada manajemen pengajaran atau pembelajaran yang dalam praktek kegiatannya adalah pada proses belajar mengajar.

Kegiatan ini dalam manajemen pendidikan merupakan substansi manajemen pembelajaran (Mantja, 2005).

Dilihat dari cakupannya, karena manajemen pembelajaran dalam prakteknya adalah segala sesuatu yang harus dilakukan oleh guru dalam proses pembelajaran, maka manajemen pembelajaran merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang disebut sebagai manajemen kinerja. Menurut Dharma (2010), manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi institusi, kelompok atau individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan dan persyaratan kompetensi yang ditentukan.

Manajemen pembelajaran adalah manajemen pendidikan di tingkat kelas. Pada tataran kelas inilah, peningkatan mutu pendidikan diarahkan pada manajemen peningkatan mutu pembelajaran kelas. Manajemen mutu pembelajaran kelas merupakan ujung tombak keberhasilan mutu pendidikan di sekolah, wilayah dan nasional. Guru sebagai pemimpin utama dalam sistem manajemen pembelajaran di kelas memiliki peran strategis untuk mewujudkan mutu pembelajaran di kelas.

Mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*) atau konformans terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*). Mutu juga diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*) dan upaya perubahan kearah perbaikikn terus menerus sehingga dikenal istilah Q-MATCH - *Quality is Meets Agreed Terms and Changes* (Gaspersz, 2006). Mutu pembelajaran sejarah berarti segala sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan siswa dan upaya perubahan kearah perbaikan terus menerus.

Manajemen mutu dapat didefinisikan sebagai cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari institusi, dengan menggunakan



semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2006).

Manajemen Mutu Pembelajaran Sejarah dapat didefinisikan sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia mampu memenuhi kebutuhan siswa.

Implementasi perangkat mutu seperti siklus *PDSA* dan analisis tulang ikan dalam model pembelajaran sejarah berbasis mutu diprediksi mampu memberikan kontribusi positif dalam peningkatan terus menerus di kelas yang berimplikasi terwujudnya pembelajaran sejarah yang bermutu (Utomo, 2008). Implementasi manajemen mutu terpadu dalam pembelajaran sejarah terbukti memiliki dampak positif yang tercermin dalam suasana pembelajaran yang lebih kondusif, proses pembelajaran yang lebih bermakna, pemanfaatan media belajar yang lebih bervariasi, dan adanya evaluasi hasil belajar yang lebih berorientasi mutu (Utomo, 2007).

Implementasi manajemen mutu terpadu dalam proses pembelajaran di kelas, menunjukkan strategi pembelajaran berbasis manajemen mutu memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian hasil belajar. Persepsi siswa lebih dari 90% mengatakan strategi pembelajaran ini berhasil memperbaiki performa pembelajaran secara terus menerus (Chei-Chang, 2007).

Manajemen mutu dalam konteks dan kawasan pendidikan merupakan perangkat mutu yang harus dipahami secara baik dan benar, dikaji dan dilakukan adaptasi untuk menemukan model implementasi yang tepat kemudian segera diterapkan secara konsisten (Sharma, 2002). Penggunaan filosofi manajerial dalam *setting* akademik berupa implementasi konsep manajemen mutu mampu menghasilkan peningkatan aspek paedagogik dalam proses pembelajaran jika dilakukan secara *proper* atau benar (Holmes, 2000). Analisis sistem dan desain pembelajaran yang

baik dapat berimplikasi positif pada kualitas pembelajaran di dalam kelas. Integrasi manajemen mutu dalam analisis dan desain pembelajaran dilaporkan mampu memberikan kontribusi positif terhadap kualitas total dalam pembelajaran di kelas (Killingsworth, 1999).

Hasil-hasil tersebut menguatkan pendapat beberapa ahli pendidikan bahwa implementasi konsep-konsep mutu dalam pembelajaran akan mampu meningkatkan mutu proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik. Pembelajaran sejarah memerlukan model manajemen baru yang mampu menjawab tantangan global yang berorientasi mutu. Guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran di kelas harus mampu memainkan peranannya secara optimal. Guru diharapkan dapat mensinergikan berbagai faktor seperti kepemimpinan (*leadership*), manajemen internal (*internal management*), keberlanjutan (*sustainability*), iklim akademik (*academic atmosphere*), relevansi (*relevance*), efisiensi dan produktivitas (*efficientie & productivity*), perbaikan terus menerus (*continuous improvement*), dalam rangka merancang dan mengimplementasikan pembelajaran sejarah yang bermutu (Jenkins, 2003; Arcaro, 2005; Sallis, 2006; Rees, 2001; Arends, 2008; Hills, 1998; Djalal, 2001).

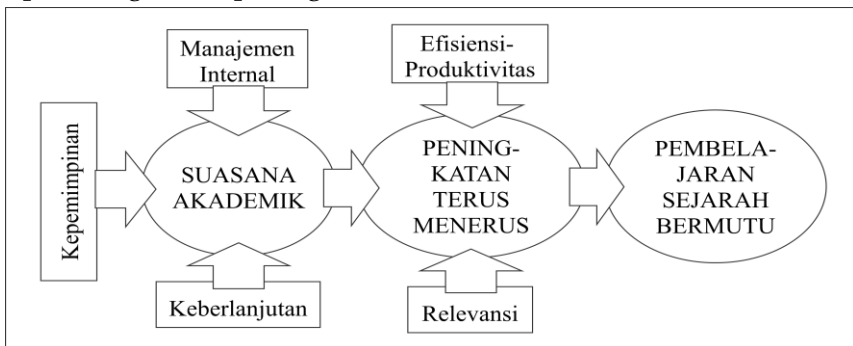
Manajemen pembelajaran sejarah berorientasi mutu merupakan pilihan untuk dikembangkan oleh guru sejarah dengan beberapa pertimbangan: (1) Tuntutan globalisasi di segala bidang termasuk pendidikan untuk mewujudkan lulusan yang bermutu pada setiap jenjang pendidikan; (2) Kondisi pembelajaran sejarah saat ini menunjukkan indikasi adanya ketidakbermaknaan yang dapat berakibat lebih lanjut menjadi pembelajaran yang tidak bermutu; (3) Mutu pembelajaran di kelas memberikan dampak yang positif terhadap perilaku siswa di masyarakat; (4) Perkembangan model manajemen pendidikan pada tingkat makro harus segera diimbangi dengan pengembangan manajemen pendidikan pada tingkat mikro di kelas; dan (5) Pengembangan kurikulum tingkat satuan

pendidikan yang berorientasi mutu harus didukung dengan model manajemen pembelajaran yang handal dan teruji.

Pembelajaran sejarah bermutu adalah pembelajaran sejarah yang telah memiliki tujuh karakteristik pedagogik pembelajaran yang sesuai menurut Hills (1998) yaitu: metodologi pengajaran, durasi, lingkungan belajar, fokus, penilaian, *chief driving force*, dan peran guru yang berbeda dengan pembelajaran sejarah konvensional.

## B. LISAREC

Kolaborasi berbagai elemen dalam rangka mewujudkan manajemen pembelajaran sejarah bermutu di kelas tidak cukup dilihat dari aspek pedagogi pembelajaran saja, seperti: metodologi pengajaran, waktu, tempat belajar, penilaian, penguatan, dan keberadaan guru itu sendiri (Hills, 1998), tetapi melalui integrasi manajemen mutu keterkaitan aspek paedagogi pembelajaran dengan LISAREC, merupakan akronim dari: *leadership* (kepemimpinan), *internal management* (manajemen internal), *sustainability* (keberlanjutan), *academic atmosphere* (iklim akademik), *relevance* (relevansi), *efficientie & productivity* (efisiensi dan produktivitas), dan *continuous improvement* - perbaikan terus menerus (Jenkins, 2003; Arcaro, 2005; Sallis, 2006; Erik Rees, 2001; Arend, 2008; Djalal, 2001). Keterkaitan antar komponen tersebut seperti tergambar pada gambar 3 berikut ini.



Gambar 3. Manajemen Mutu Pembelajaran Sejarah

## 1. Kepemimpinan

*Leaderships* atau kepemimpinan dalam pendidikan mutu adalah unsur penting dalam manajemen mutu. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik (Sallis, 2006). Komponen kepemimpinan memiliki karakteristik berfungsinya komponen-komponen organisasi secara optimal dan efektifitas manajerial ditandai kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah, performansi guru dan tenaga kependidikan yang profesional ditopang oleh kemampuan teknologi, perkembangan lingkungan, peluang yang baik, kecakapan individual dan motivasi yang kuat dengan penuh kreasi dan inovasi (Sagala, 2007).

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan. Indikator dari *leaderships* yang selaras dengan hakikat mutu dalam pendidikan menurut Deming dalam Arcaro (2005) terdiri dari tiga hal yaitu: Kepemimpinan dalam pendidikan, Komitmen, dan Tanggung jawab.

1. Kepemimpinan dalam pendidikan. Merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah, sekolah atau jurusannya. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, staf, siswa, orang tua dan komunitas. Mutu mesti terintegrasikan ke dalam pernyataan visi dan misi. Akhirnya, manajemen mesti mau mendengar. Manajemen mesti mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip mutu;
2. Komitmen. Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen mesti berkemauan untuk mendukung memperkenalkan cara baru dalam mengerjakan

sesuatu ke dalam sistem pendidikan. Manajemen mesti mendukung tujuan dengan memberikan sarana untuk mencapai tujuan tersebut atau resiko munculnya ketidaksenangan didalam sistem. “Kerjakan dengan tepat pada kesempatan pertama” merupakan tujuan utama. Para pegawai menjadi frustrasi bila manajemen tidak mau mengerti masalah yang dihadapi para pegawai dalam mencapai tujuan atau tidak peduli untuk mencari penyelesaian terhadap masalah; dan

3. Tanggung jawab. Biarkanlah setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu. Transformasi merupakan tugas setiap orang.

Berkaitan dengan era otonomi daerah, terdapat salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan yaitu sistem manajemen yang sentralistik diganti dengan sistem manajemen desentralistik melalui Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Hal tersebut menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi dan juga gaya kepemimpinan. Artinya, dalam situasi yang tidak menentu, penuh dengan perubahan dan ketidakpastian diperlukan keahlian manajerial yang baik, sekaligus dapat mengembangkan keahliannya dalam bidang kepemimpinan.

Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Ketiga kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan (Komariah & Triatna, 2005).

Dalam proses transformasi mutu, maka pemimpin yang sukses akan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang transformatif. Pemimpin transformasional dipandang sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk

mengembangkan suasana yang kondusif dan terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Dalam konteks pembelajaran sejarah, kepemimpinan seorang guru dalam pembelajaran berorientasi pada: (a) proses peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan; dan (b) memotivasi, memfasilitasi, memediasi, dan memberikan jastifikasi agar peserta didik dapat melalui proses yang benar dalam mencapai kompetensi semaksimal mungkin;. Kedua orientasi tersebut merupakan satu kesatuan utuh yang terintegrasi. Target akhir kepemimpinan dalam pembelajaran adalah guru mampu menumbuhkan motivasi belajar dalam diri peserta didik, yang selanjutnya menjadi penggerak bagi peserta didik untuk secara mandiri berupaya mencapai kompetensi secara maksimal. Dengan demikian, guru adalah seorang motivator, fasilitator, mediator, dan jastifikator dalam proses pencapaian kompetensi peserta didik secara maksimal.

Kepemimpinan, merupakan kombinasi dari kepemimpinan dalam pendidikan, komitmen dan tanggung jawab dari guru sejarah untuk mewujudkan iklim akademik, yang meliputi tujuh indikator, yaitu: simplikasi, memotivasi, memfasilitasi, berinovasi, memobilisasi, menjadi pembelajar, dan berkomitmen (Rees, 2001 dalam Kjos, 2004).

- a. **Simplifikasi.** Kepemimpinan yang sukses dimulai dari visi yang mencerminkan tujuan bersama. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan dengan jelas, praktis transformasional, visi yang menjawab pertanyaan "kemana kita menuju". Seorang guru sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan yang demikian, agar para peserta didik yang dipimpinnya menjadi jelas kemana arah belajar yang akan dituju.
- b. **Motivasi.** Seorang guru sebagai pemimpin, harus memiliki kemampuan untuk mendapatkan persetujuan dan komitmen dari peserta didik untuk visi yang dikembangkannya. Sebuah

cara umum untuk memotivasi peserta didik adalah dengan memberikan tantangan pada mereka, memberikan kesempatan yang luas untuk bergabung dengan proses kreatif yang dikembangkan, dan memberi mereka penghargaan terhadap hal-hal yang telah dilakukannya.

- c. **Fasilitasi.** Dalam pembelajaran dewasa ini, peran guru adalah sebagai fasilitator, yaitu kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran para peserta didik. Peter Senge (1990) dalam *Fifth Discipline* mengatakan tugas utama dari kepemimpinan sekarang adalah untuk *memfasilitasi belajar orang lain*.
- d. **Inovasi.** Seorang guru sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berani memulai perubahan bila diperlukan. Kemampuan membangun dan menjadikan para peserta didik untuk saling mempengaruhi satu sama lain untuk mengasimilasi perubahan. Tanpa kemampuan inovasi, maka seorang guru akan stagnan dan sulit membawa para peserta didiknya untuk melakukan perubahan dan perbaikan.
- e. **Mobilisasi.** Kemampuan untuk membekali dan memberdayakan peserta didik dalam rangka memenuhi visi transformasional, sehingga para peserta didik dapat menemukan cara untuk mengundang dan memicu lahirnya jiwa kepemimpinan pada semua peserta didik.
- f. **Terus Belajar.** Kemampuan untuk tidak pernah berhenti belajar. Rick Warren mengatakan, "Pemimpin adalah pembelajar". Ini adalah suatu jalur pembelajaran yang ketat. Pemimpin transformasional harus berkembang dalam hubungan dengan orang lain dan mendapatkan cinta dan dukungan, sehingga terjadi proses saling belajar dan tidak cepat puas pada hasil yang diperolehnya.
- g. **Komitmen.** Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin transformasional harus mengembangkan spiritual, emosional, dan disiplin fisik untuk mempertahankan tingkat

komitmen mereka yang tinggi menyebabkan mereka bertekad untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas.

Dari uraian di atas, maka kepemimpinan dalam pembelajaran dimaksudkan adalah kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh guru yang mengembangkan indikator-indikator: simplikasi, motivasi, fasilitasi, inovasi, menggerakkan, terus belajar, dan komitmen.

## 2. Manajemen Internal

Manajemen sekolah pada hakekatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan, demikian juga dengan manajemen pembelajaran di kelas. Namun demikian jangkauan manajemen pendidikan lebih luas daripada manajemen sekolah dan manajemen kelas (Mulyasa, 2004). Manajemen Internal berkaitan dengan manajemen pembelajaran di kelas memegang peran penting dalam mewujudkan manajemen pembelajaran yang bermutu.

Kounin (dalam Arends, 2007) menyatakan bahwa aspek paling menantang dalam pekerjaan guru adalah mengembangkan dan mempertahankan kelas yang *well managed*. Tantangan ini telah membuat banyak peneliti menelaah efektivitas guru mengelola kelas mereka. Hasil menarik yang berasal dari semua penelitian ini adalah pengelola kelas yang baik sebenarnya mencegah timbulnya masalah melalui cara yang digunakan untuk membuat perencanaan, kecepatan pelajarannya, serta sarana yang digunakan untuk mencegah perilaku buruk.

Manajemen Internal dalam konteks manajemen mutu di kelas dimaknai sebagai manajemen tentang diri guru agar berkemampuan secara memadai untuk terjadinya proses peningkatan mutu di dalam kelas (Terakayuni dalam Djalal, 2001). Terkait dengan definisi tersebut, ada lima butir indikator yang bersesuaian dengan Manajemen Internal yaitu: 1) rencana dan kebijakan mutu, 2) training, 3) *teamwork* (kerjasama tim), 4) *empowerment*, dan 5) komunikasi.



Rencana dan kebijakan mutu merupakan komponen penting yang diterjemahkan dari kebijakan mutu institusi (sekolah) yang berisi kebijakan jangka panjang, menengah dan pendek dan diperjelas dengan mekanisme, prioritas, pertimbangan sumber daya dan review (Padhi, 2005).

Training dimaknai sebagai proses untuk mengupdate pengetahuan, mengembangkan skill, membawa perilaku berorientasi perubahan dan meningkatkan kemampuan peserta untuk bertindak lebih efektif dan efisien. Training direncanakan secara baik dan sistematis untuk menunjang rencana dan kebijakan mutu.

*Team work* membutuhkan semangat kerjasama, hubungan sinergis dan saling melengkapi antar anggota tim. *Empowerment* adalah mengeser keputusan hingga ke level yang paling rendah, dimana keputusan yang kompeten dapat dibuat (Hodgettes, 1996 dalam Padhi, 2005).

Mendasarkan pada pembahasan tersebut di atas, maka yang dimaksudkan manajemen internal adalah suatu aktivitas yang meliputi indikator-indikator: rencana dan kebijakan mutu, pelatihan, kerjasama tim, penguatan dan komunikasi.

### **3. Keberlanjutan**

Keberlanjutan adalah kemampuan untuk melanjutkan dengan sedikit atau tanpa gangguan suasana belajar yang sudah tercipta (Cambridge Dictionares Online, 2008). Bonnet (2006) meyakini bahwa pendidikan dapat mengembangkan perilaku positif yang diinginkan dan perilaku melalui pengembangan berkelanjutan, meskipun kita tetap perlu berpikir lebih jernih mengenai permasalahan pendidikan yang mana, bagaimana dan kapan hal itu terjadi (Wolf, 2002).

Keberlanjutan adalah sebuah paradigma dalam pendidikan yang berorientasi pada penciptaan konsistensi tujuan dan terus menerus berupaya meningkatkan kemampuan yang diwujudkan

dalam bentuk belajar sepanjang hayat. Paradigma ini diyakini sebagai kunci keberhasilan pembelajaran sejarah bermutu pada saat ini dan masa yang akan datang.

Implementasi manajemen mutu dalam pembelajaran di kelas sejarah dapat digunakan untuk memaknai keberlanjutan melalui dua indikator yaitu: 1) menciptakan konsistensi tujuan, dan 2) belajar sepanjang hayat (Arcaro, 2005). Dua indikator tersebut jika dilakukan secara konsisten diprediksi akan memberikan kontribusi yang efektif dalam menciptakan peningkatan mutu secara terus menerus.

Mengacu pada pendapat-pendapat di atas, maka konstruk keberlanjutan yang dimaksudkan dalam tulisan ini adalah suatu kegiatan yang mengembangkan proses menciptakan konsistensi tujuan, dan belajar sepanjang hayat.

#### **4 Suasana Akademik**

Sekolah sebagai sistem terbuka, senantiasa menerima pengaruh dari luar dan harus terus beradaptasi, bahkan memberi warna kepada perubahan lingkungan. Keberadaan budaya organisasi dalam sekolah terkait dimensi-dimensi lainnya yaitu milieu, ekologi, struktur organisasi yang secara bersama-sama membentuk apa yang disebut dengan iklim sekolah (*school climate*) (Komariah & Triatna, 2005).

Pengelolaan budaya atau atmosfer akademik tidak hanya diarahkan pada penciptaan budaya produktif, tetapi juga memperhatikan dan berupaya merekayasa dan mengubah budaya negatif yang menjadi *counterproductive* dalam upaya mencapai efektifitas organisasi. Upaya perubahan budaya tersebut menjadi tanggung jawab bersama dibawah kendali pemimpin organisasi. Dalam konteks pembelajaran di kelas, maka pemimpin organisasinya adalah guru yang bertanggung jawab dalam mewujudkan suasana akademik yang mengarah pada penciptaan budaya positif.

Suasana Akademik menurut Arcaro (2005) memiliki lima butir indikator yaitu: 1) menciptakan budaya mutu, 2) fokus pada pelanggan (peserta didik), 3) membantu peserta didik untuk berhasil, 4) mengeliminasi rasa takut yang berkembang pada peserta didik, dan 5) mengeliminasi hambatan keberhasilan belajar peserta didik.

Menurut Arends (2008), yang membuat kelas menjadi sebuah komunitas belajar adalah salah satu hal terpenting yang dapat dilakukan oleh guru, yang mungkin bahkan lebih penting dibanding praktik-praktik yang digunakan dalam aspek-aspek pengajaran yang lebih formal. Komunitas belajar di kelas mempengaruhi keterlibatan dan prestasi siswa, dan menentukan bagaimana kelas seorang guru akan berubah dari sekedar sekelompok individu menjadi sebuah kelompok kohesif yang ditandai dengan ekspektasi yang tinggi, hubungan yang penuh perhatian, dan penggalan informasi yang produktif.

Suasana Akademik, merupakan kondisi yang ada dan diciptakan oleh guru selama peserta didik melaksanakan pembelajaran di kelas. Guru dan peserta didik diharapkan mampu bertindak sesuai dengan kapasitasnya sehingga menimbulkan sinergi yang positif di dalam kelas.

Dengan berdasarkan uraian tersebut, maka yang dimaksudkan Suasana Akademik aktivitas dalam rangka mengembangkan indikator: menciptakan budaya mutu, fokus pada *customer*, membantu siswa berhasil, mengeliminasi rasa takut, dan mengeliminasi hambatan keberhasilan.

## 5 Efisiensi-Produktivitas

Jika efektifitas merupakan perbandingan antara rencana dengan tujuan yang akan dicapai, maka efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara *input* dengan *output*. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumberdaya yang minimal, seperti

pengertian yang digunakan UNESCO " *...efficiency is defined as the optimal relation between inputs and output. An activity is being performed efficiently if a given quantity of input yields maximum output.*" Simon (1982) mengartikan efisiensi sebagai perbandingan antara input dan output, tenaga dan hasil, perbelanjaan dan masukan, biaya dan kesenangan yang dihasilkan (Komariah & Triatna, 2005).

Efisiensi dan Produktivitas merupakan upaya untuk mengurangi kebutuhan pengujian, memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya serta diikuti dengan perbaikan proses (Jenkins, 2003).

Upaya peningkatan efisiensi pendidikan, paling tidak dapat ditentukan oleh dua hal, yaitu manajemen pendidikan yang profesional dan partisipasi dalam pengelolaan pendidikan yang meluas. Dalam hal ini, analisis terhadap efisiensi pendidikan juga dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan dengan tidak memperhatikan secara terinci unsur-unsur biaya yang digunakan dalam proses pendidikan, dan pendekatan yang memperhitungkan kontribusi unsur-unsur biaya secara terinci dalam proses pendidikan untuk menghasilkan keluaran. Kedua pendekatan tersebut berbeda dalam memperhitungkan kontribusi per unsur. Meskipun demikian, kedua pendekatan tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu mengidentifikasi dampak penggunaan biaya (Mulyasa, 2004).

Konsep produktifitas senantiasa dikaitkan dengan nilai ekonomis suatu kegiatan, yakni bagaimana mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber daya dan dana sekecil mungkin. Produktifitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks produktifitas pendidikan, sumber-sumber pendidikan dipadukan dengan cara-cara yang berbeda-beda. Perpaduan tersebut sama halnya dengan upaya memproduksi pakaian yang menggunakan teknik-teknik yang berbeda-beda

dalam memadukan buruh, modal, dan pengetahuan. Untuk menguasai teknik-teknik tersebut, harus dilakukan proses belajar.

Efisiensi-Produktivitas dalam konteks manajemen mutu, memiliki tiga indikator yang berkaitan yaitu (Arcaro, 2005): (1) Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu; (2) Memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya, sehingga mengurangi biaya, dengan melembagakan proses “rencanakan-periksa-ubah”. Awali siklusnya dari awal lagi untuk mencapai standar yang lebih tinggi lagi; (3) Perbaiki proses. Tidak ada proses yang pernah sempurna; karena itu, carilah cara terbaik terbaik, terapkan tanpa pandang bulu. Menemukan solusi harus didahulukan, dan bukan mencari-cari kesalahan. Hargailah orang yang mendorong terjadinya perbaikan.

Dari uraian pembahasan di atas, selanjutnya yang dimaksud dengan Efisiensi-Produktivitas adalah aktivitas yang mengembangkan indikator-indikator: mengurangi kebutuhan pengujian, memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya, dan perbaikan proses.

## 6. Relevansi

Kualitas sekolah dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi bidang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan. Mutu bukanlah konsep yang mudah didefinisikan, apalagi bila untuk mutu jasa termasuk pendidikan yang dapat dipersepsi secara beragam. Juran (1995) mendefinisikan mutu dengan M-besar dan M-kecil. M-kecil berarti mutu dalam arti sempit yang diberikan setiap bagian dari organisasi atau setiap aktifitas yang tidak selalu terkait dengan kebutuhan pelanggan. M-besar adalah mutu dalam arti luas berkenaan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan

yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Mutu dalam pengertian ini dipersepsikan sebagai *total quality management*.

Crosby (1983) mengatakan bahwa *quality is conformance to customer requirement* atau seperti yang Ishikawa (1992) katakan bahwa *quality is customer satisfaction*. Dengan demikian, pengertian mutu dan relevansi tidak dapat dilepaskan dari kepuasan pelanggan (Komariah & Triatna, 2005).

*Relevance* atau relevansi dalam implementasi manajemen mutu di sekolah dapat diukur melalui cara baru menilai bisnis sekolah yang diterjemahkan menjadi tiga indikator yaitu: 1) hasil belajar, 2) kepuasan pengguna, dan 3) dampak perilaku. Nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Pandanglah sekolah sebagai pemasok siswa dari kelas satu sampai kelas-kelas selanjutnya. Bekerja bersama para orang tua siswa dan berbagai lembaga untuk memperbaiki mutu siswa menjadi bagian sistem.

Relevansi, merupakan cara baru dalam menilai urusan sekolah melalui tiga hal penting yaitu: hasil belajar, kepuasan pelanggan, dan dampak perilaku. Ketiga hal tersebut diobservasi dan dinilai oleh guru sebagai dampak dari proses pembelajaran sejarah yang diperoleh oleh peserta didik. Bekerjasama dengan para orang tua siswa dan berbagai lembaga untuk perbaikan mutu sebagai bagian dalam sistem (Jenkins, 2003).

Dari pendapat-pendapat di atas, untuk selanjutnya yang dimaksudkan relevansi dalam pembahasan ini adalah aktivitas yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator: hasil belajar, kepuasan pelanggan, dan dampak perilaku.

## 7. Perbaikan Terus Menerus

Peningkatan Berkelanjutan dimaknai sebagai optimalisasi dari tujuh elemen sistem pendidikan dalam pembelajaran berdasarkan filosofi mutu Deming (Jenkins, 2003). Tujuh elemen dari sistem pendidikan yaitu: 1) tujuan, 2) penawaran, 3) masukan, 4) proses,

5) luaran, 6) pelanggan, dan 7) pengukuran kualitas. Jika ada salah satu elemen yang hilang, maka sistem itu tidak ada, karena yang ada hanyalah *part*. Karena peningkatan mutu adalah tujuan, maka ketujuh dari elemen sistem tersebut harus dipelajari. Semua komponen dari sistem harus bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dari sebuah sistem. Deming memberikan istilah semua komponen bekerja bersama-sama sebagai *optimization* (Jenkins, 2003).

Perbaikan terus menerus memungkinkan memonitor proses kerja sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikan. Perangkat dasar pemecahan masalah seperti siklus PDSA, analisis tulang ikan, atau *brainstorming*, dapat digunakan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan di dalam kelas. Dengan perangkat tersebut, proses-proses kerja dapat terus menerus dievaluasi dan diperbaiki.

Sekolah atau kelas yang mengimplementasikan manajemen mutu dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut: (a) Ada ruang untuk melakukan perbaikan pada setiap proses pendidikan; (b) Setiap perbaikan, baik besar maupun kecil, tetap berharga; (c) Perbaikan kecil melengkapi perubahan yang bermakna; (d) Kesalahan dipandang sebagai peluang untuk perbaikan; (e) Setiap orang memiliki tanggung jawab yang sama untuk mencoba mencegah munculnya masalah dan untuk menyelesaikan masalah bila masalah muncul; dan (f) Setiap orang di sekolah atau kelas memiliki komitmen pada perbaikan berkelanjutan.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud perbaikan terus menerus adalah suatu aktivitas perbaikan yang harus mempertimbangkan indikator-indikator: tujuan, penawaran, masukan, proses, luaran, pelanggan, dan proses pengukuran kualitas.





## DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro J.S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. [Judul asli: *Quality in education: An Implementation Handbook*] Alih bahasa: Yosai Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arends, R, 1997. *Classroom Instruction and Management*. New York . Mc. Graw-Hill Book Company.
- Arends, R, 2007. *Learning to Teach: Belajar untuk Mengajar*. Terjemahan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ariani D.W., 1999. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Andi Offset
- Belawati T. & Zuhairi A., 2007. The Practice of a Quality Assurance System in Open and Distance Learning: A case study at Universitas Terbuka Indonesia (The Indonesia Open University). *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, Vol 8, No 1 (2007), ISSN: 1492-3831
- Bonnet, M. 2006. Education for sustainability as a frame of mind, *Environmental Education Research*, 12:3/4, 265-276. Diakses 8 maret 2007 dari The Professional Development Collection database.
- Cambridge Dictionaries Online, 2008. Diakses 17 Juni 2008 dari <http://www.dictionary.cambridge.org/define.asp?key=80363&dict>
- Campbell, Tom. 1994. *Seven Theories of Human Society*. Terjemahan F. Budi Hardiman. Yogyakarta: Kanisius.
- Candoli, I.C. 1995. *Site based management in education: how to make it work in your school*. Lancaster: Technomic Publishing Co.
- Carson S.C. 2000. *Continous Improvement in the History and Social Science Classroom*. Editor Lee Jenkins. United States of America: ASQ Quality Press. ISBN 0-87389-433-2.
- Chei-Chang CHIOU, 2007. Using Total Quality Management to Improve Instructional Satisfaction and Students' Learning Achievement in a Statistics Course (Article written in Chinese). *Journal of Education and Psychology*, Vol. 30 No. 4 , Pages 57 - 88 , 2007.

- Clough, M.P. and Clark, R.L. 1994. *Creative consctructivisme the science of teacher*. New York: Pergamon Press.
- Cohen L, Manion L, Morrison K, 2005. *Research Methods in Education*. Fifth edition. London: RoutledgeFalmer, Taylor and Francis group 11 New Fetter Lane EC4P 4EE. ISBN 0-203-22446-9.
- Darling LF, Erickson G, Clarke A, 2007. *Collective Improvisation In A Teacher Education Community*. Springer, P.O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands. ISBN 978-1-4020-5668-0 (e-book).
- De Vos AS. 2002. *Research at Grass Roots. For the social sciences and human service professions*. Pretoria: Van Schaik.
- Depdiknas. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja. Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djalal, Fasli, 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Bappenas Depdiknas - Adicita Karya Nusa.
- Driver, R. & Leach, J. 1993. *A Constructivist view of learning: Children conceptions and the nature of science. What research says to the science teaching, VII*. Washington D.C. National Science Teachers Assosiation, 103-112.
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Gagne, R.M; Briggs, L.J; Wager, W.W. 1985. *Principles of instruction Design*. New York: Holtz Rinehart and Wiston.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibb, Jennifer. 2003. *What impact is implementing a quality system having on the vocational education and training classroom?.* Australia: National Centre for Vocational Education Research Ltd.

- Glasser, R. 1996. Component of a psychology of instruction: Toward a science of design. *Review of educational research*. 46 (1); 1-24.
- Hamalik, Oemar. 2002. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Hamzah B. Uno 2008. *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hills, James A. 1998. *Total Quality Management in The Classroom: blue-ribbon standards for teaching*. Lawrence-Kansas: Fair Play Services and Publications.
- Holmes J.D., 2000. The Introductory MIS Course: Using TQM To Tame The Widow-Maker. *Journal of Information Systems Education*, Vol. 14(3).
- Jenkins, Lee. 2003. *Improving Student Learning: Applying Deming's Quality Principles in Classrooms*. Second Edition. United States of America: ASQ Quality Press. ISBN 0-87389-569-X.
- Johnson E.B. 2007. *Contextual Teaching and Learning*. Cetakan kedua, Alih Bahasa: Ibnu Setiawan. Bandung: Mizan Learning Center (MLC).
- Jourdan L.F. Jr., Haberland C., Deis M.H., 2004. Quality in Higher Education: Students's Role. *Academy of Educational Leadership Journal*, Volume 8, Number 2, 2004.
- Kemmis, S. 1982. *Action research in retrospect and prospect*. In C.Henry, C.Cook,
- Kemmis, R.McTaggart (eds.). 1993. *The Action Research Reader Action Research and the Critical Analysis of Pedagogy*. Geelong: Deakin University, Vic.
- Kemp. 1985. *The Instructional Design Process*. New York: Harper and Row.
- Kerlinger, Fred N. 1992. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Killingsworth B.R., 1999. Total quality involvement in the classroom: Integrating TQM in a system analysis and design course. *College Student Journal*. Volume 33.
- Kjos, Berit. 2004. *Purpose-Driven Change through Transformational Leadership*.  
<http://www.crossroad.to/articles2/04/community-1.htm>. November 20, 2004. NewsWithViews.com
- Kochhar, 2008. *Pembelajaran Sejarah- Teaching of History*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Komariah A. & Triatna C, 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kompas. 2005. *Pemerintah Gagal Buktikan Relevansi Negara*. Sabtu, 8 Oktober 2005. Hlm.5.
- Kompas. 2008. *Pembelajaran Sejarah Belum Bermakna*. Rabu, 11 Juni 2008. Hlm.12.
- Legawa I.W. 2001. *Contextual Teaching and Learning: Sebuah Model Pembelajaran*. *Jurnal Sejarah*. Abstrak Tahun 6, Nomor 2, September 2001. Universitas Negeri Malang.
- Malen, B.R.T. Ogawa dan J. Kranz, 1990. *What do we know about school based management? A case study of literature a-call research*. Dalam W.J. Clune, dan J.F White, (ed). *Choice and control in American education, volume 2: the practice of choice, decentralization and school restructuring*. London: the Falmer Press.
- Mantja W, 2005. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Cetakan ketiga April 2005. Malang: Penerbit Wineka Media. ISBN: 979-3039-13-2.
- Marzano, R.J. 1992. *A different kind of classroom: teaching with dimension of learning*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mc. Arthur, Ian (1999). Online document:  
<http://www.uwa.edu.au/csd/newsletter/issue0369/exellence.html>

- Mouton, J & Marrais H.J. 1998. *Basic concepts in methodology of social sciences*. Pretoria: Human Sciences Research Council.
- Mouton, J 2001. *How to succeed in your Master's and Doctoral Studies. A South African guide and resource book*. Pretoria: Van Schaik.
- Mulyasa, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Natanasabapathy P, 2007. *Toward Self-Sustainability in Education*. Conference Presentation: Phylosophy of Education Society of Australasia.
- Padhi, N. 2005. *Application of Total Quality Management in Open and Distance Learning: A Strategic Approach*. ICDE International Conference. New Delhi: November 19-23, 2005.
- Pannen, Paulina. 2001. *Pendidikan Sebagai Sistem*. Jakarta: Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Pannen. P., Dina Mustafa., Mestika S. 2001. *Konstruktivisme dalam Pembelajaran*. Jakarta: Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Parsons, Talcott. 1977. *The Evolution of Societies*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.
- Pidarta M, 1988. *Pemikiran tentang supervisi pendidikan*. Surabaya: Sarana Press.
- Sagala S, 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta CV. ISBN: 978-979-8433-20-7.
- Sagala S, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Sagala S, 2004. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Penerbit Alfabeta

- Sallis E. 2006. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Alih Bahasa: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSod.
- Santoso, Singgih. 2003. *SPSS Versi 10: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sarwono, Solita. 2004. *Sosiologi Kesehatan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Satmoko, 2000. *Landasan Kependidikan (Pengantar ke arah Ilmu Pendidikan Pancasila)*. Semarang: IKIP Semarang Press.
- Satori, Djam'an. 2001. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung: Disdik Propinsi Jawa Barat.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Seifert K, 2007. *Manajemen Pembelajaran dan Instruksi Pendidikan: Manajemen Mutu Psikologi Pendidikan Para Pendidik*. Yogyakarta: Penerbit IRCiSod.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group. Inc.
- Sharma R.C., 2002. *Total Quality Management in education. Turkish online journal of distance education TOJDE July 2002. Vol.3 Number 3*.
- Sid Kemp, PMP 2006. *Quality Management Demystified*. United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Slavin R.E. 1994. *Educational Psycology: Theory and practice*. Toronto. Mc. Graw-Hill Book Company.
- Soegito, A.T. 2003. *Profil Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah. Disertasi*. Bandung: PPS UPI.
- Towne L, Wise LL, Winters TM, 2005. *Advancing scientific research in education. United States of America*. National Research Council, National Academy of Sciences. ISBN 0-309-54598-6.

- Umaedi, 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu.* [terhubung berkala] <http://www.ssep.net/director.html> di akses tanggal 17 juni 2008.
- Utomo, Cahyo Budi, 2007. *Relevansi Aplikasi Total Quality Management (TQM) terhadap Kualitas Pembelajaran di Kelas Sejarah.* [Laporan Penelitian Terapan] Lembaga Penelitian UNNES, Desember 2007.
- Utomo, Cahyo Budi, 2008. *Implementasi Model Siklus PDSA dan Analisis Tulang Ikan dalam Pembelajaran Sejarah SMA Di Semarang.* [Laporan Penelitian Terapan] Lembaga Penelitian UNNES, November 2008.
- Utomo, Cahyo Budi, 2009. *Implementasi TQM Berorientasi Hard Skill dan Soft Skill dalam Pembelajaran Sejarah SMA Di Kota Semarang.* [Laporan Penelitian Terapan] Lembaga Penelitian UNNES, November 2009.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.* 2003. Bandung: Diperbanyak oleh Penerbit Fokusmedia.
- Wijanto, Setyo H. 2002. *Structural Equation Modeling and LISREL 8.51 for Window.* Makalah. Depok: Jurusan Akuntansi FEUI.
- Wolf, A. 2002. *Does education matter?, Myths about education and economic growth.* England: Penguin Books.
- Zamroni, 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah: Teori, Strategi dan Prosedur.* Jakarta: PSAP Muhammadiyah.