

Implementasi Kebijakan Sekolah dalam Penerapan *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence* di SD Muhammadiyah 2 Gresik.

Rufqotuz Zakhroh

SD Muhammadiyah 2 Gresik

e-mail: yufro_zakhroh@yahoo.com

Abstract: This research uses descriptive qualitative method to describe the implementation of the policies of the *Baldrige* in SD Muhammadiyah 2 Gresik. The Implementation of the *Baldrige* categories that focus on three categories of Leadership, Workforce Focus, and the Operation Focus. The research results show; 1) aspects of leadership, researcher concluded the Headmaster has a strong enough commitment to direct the school component supports the implementation of policies through the establishment of policy implementation of the *Baldrige*, communication of policy implementation, continuous improvement, allocation the resources needed. The success of the policy implementation of *Baldrige* in SD Muhammadiyah 2 Gresik was also supported by the ability of Principals in integrating *Baldrige* with quality management systems which have already exist such as the Standards of National Education and the International Organization for Standardization (ISO 9001: 2008); 2) From Workforce Focus Categories, the school was able to build a conducive environment for the workforce to achieve high performance. Involving, managing and developing the workforce and taking advantages of all their potentials to be aligned with the vision, mission, strategy, and overall school work programmes; and 3) aspect of Operation Focus, the school is able to design, manage and improve the systems and processes of learning to give value to the students and stakeholders in order to achieve the success and sustainability of the school.

Keywords: implementation, policy, malcolm baldrige education, performance excellence

Abstrak: Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menggambarkan implementasi kebijakan Baldrige di SD Muhammadiyah 2 Gresik. Implementasi Baldrige fokus pada tiga kategori yaitu Kategori Kepemimpinan, Fokus Tenaga Kerja, dan Fokus Operasi. Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa 1) dari aspek kepemimpinan, peneliti menyimpulkan Kepala Sekolah memiliki komitmen yang cukup kuat untuk mengarahkan komponen sekolah mendukung implementasi kebijakan Baldrige melalui penetapan kebijakan implementasi, pengkomunikasian kebijakan implementasi, perbaikan terus-menerus, pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan. Keberhasilan implementasi kebijakan Baldrige di SD Muhammadiyah 2 Gresik juga didukung oleh kemampuan Kepala Sekolah dalam mengintegrasikan Baldrige dengan system manajemen mutu yang sudah ada di sekolah yaitu Standar Nasional Pendidikan dan International Organization for Standardization (ISO 9001:2008); 2) Dari fokus tenaga kerja, sekolah mampu membangun lingkungan tenaga kerja yang kondusif serta mencapai kinerja tinggi. Sekolah melibatkan, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerjanya dan memanfaatkan seluruh potensinya agar selaras dengan misi, strategi, dan program kerja sekolah secara menyeluruh; dan 3) Dari Fokus Operasi, sekolah mampu mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem dan proses pembelajaran untuk memberikan nilai pada siswa dan stakeholders guna mencapai keberhasilan dan keberlangsungan sekolah.

Kata kunci: implementasi, kebijakan, malcolm baldrige , performance excellence

Pendidikan merupakan salah satu pilar penting yang diharapkan dapat membawa perubahan suatu bangsa. Dunia pendidikan tidak hanya dapat menjadi sarana bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga menjadi wahana yang sangat penting untuk merubah pola pikir masyarakat (*civil society*) melalui proses pembelajaran yang dikelola secara efektif berdasarkan standar pengelolaan yang baku dan berlaku secara umum baik pada tingkat nasional maupun internasional.

Pendidikan yang berfokus pada mutu adalah pendidikan yang mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna utamanya yaitu siswa dan masyarakat. Masyarakat secara luas merupakan pengguna lulusan yang terdiri dari dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk penciptaan usaha mandiri oleh lulusan (Jerome S., 2005). Mutu harus menjadi pendorong utama untuk meraih keunggulan produk dan layanan. *Quality First* harus menjadi paradigma dari setiap insan yang terlibat dalam kegiatan usaha dan pendidikan.

Pasal 35 UU No.20/2003 tentang Standar Nasional Pendidikan mengatur mengenai proses, kompetensi lulusan, dan sarana-prasarana pendidikan. Sedangkan untuk mencapai tujuan pendidikan, UU tersebut di dalam pasal 36 mengatur mengenai kurikulum yang pengembangannya harus memperhatikan peningkatan iman dan takwa, tuntutan dunia kerja, dan dinamika perkembangan global yang dibutuhkan oleh lulusan dunia pendidikan.

Sejalan dengan semangat perbaikan dan evaluasi yang berkelanjutan tersebut, saat ini telah ada salah satu kriteria yang cukup populer digunakan di tingkat internasional, yaitu *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECfPE)*. *MBCfPE* merupakan suatu kriteria yang dapat digunakan dalam melakukan suatu audit program.

Penggunaan kriteria *Baldrige* sebagai sistem manajemen dan alat ukur kinerja unggul sudah tersebar ke berbagai negara termasuk Indonesia. Pada awalnya kriteria ini diberlakukan bagi dunia bisnis khususnya manufaktur. Memasuki tahun 2001 *Baldrige National Quality Program* memperkenalkan kriteria baru, khusus untuk bidang pendidikan, yang diberi nama *Baldrige Education Criteria for Performance Excellence*. Sampai dengan tahun 2008 *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECfPE)* telah digunakan sebagai salah satu kriteria oleh lebih dari 45 negara bagian di USA dan 45 negara di dunia (Newman, 2008).

Baldrige merupakan panduan manajemen dan pengukuran kinerja yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai keunggulan yang diharapkan. Dalam kategori layanan pendidikan terkait dengan tuntutan *stakeholders*, lembaga pendidikan diharapkan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang bisa menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi yang berstandar nasional dan internasional. Untuk itu sangat diperlukan peningkatan kinerja penyelenggara pendidikan secara menyeluruh sehingga peningkatan keunggulan dan daya saing dapat tercapai.

Tuntutan ini juga berlaku bagi SD Muhammadiyah 2 Gresik. Sekolah ini juga harus selalu berupaya meningkatkan mutunya jika tidak ingin tertinggal dalam persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan tingkat sekolah dasar saat ini. SD Muhammadiyah 2 Gresik adalah sebuah sekolah swasta di bawah persyarikatan Muhammadiyah yang berdiri pada tahun 1963. Selain menerapkan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP), sekolah ini sekarang sedang berupaya melakukan perubahan dan perbaikan secara signifikan dalam proses pembelajaran untuk dapat menghasilkan lulusan yang semakin berkualitas. Salah satu upaya yang ditempuh adalah implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001. Melalui penerapan ISO 9001 ini, Manajemen sekolah berharap penyelenggaraan pendidikan di SD Muhammadiyah 2 Gresik dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dan sekarang sekolah ini menerapkan *Baldrige* untuk lebih meningkatkan keunggulannya.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Teknik ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan realitas sosial yang diperoleh dari penelitian tersebut. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa (Singarimbun dan Effendi, 1989). Selain itu penelitian ini juga menekankan pada upaya investigatif untuk mengkaji secara natural (alamiah) fenomena yang tengah terjadi dalam keseluruhan kompleksitasnya (Sastradipoera, 2005).

Penelitian ini tidak hanya ditujukan sekedar memberikan bukti atau penjelasan suatu situasi, namun juga memberikan penjelasan-penjelasan tandingan untuk suatu rangkaian peristiwa yang sama, sehingga penjelasan ini memungkinkan untuk diterapkan pada situasi yang lain.

Peneliti melakukan penelitian pada obyek penelitian tunggal dengan memanfaatkan multi sumber bukti dalam mengumpulkan data. Peneliti mengamati penerapan suatu kriteria yang telah terstandardisasi *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECfPE)* pada obyek penelitian.

Lokasi yang dipilih untuk melakukan penelitian yaitu SD Muhammadiyah 2 Gresik, karena sekolah ini sudah melaksanakan proses belajar mengajar sesuai dengan 8 Standar Nasional Pendidikan dan juga melaksanakan ISO 9001. Sekolah ini sekarang sedang berupaya melakukan perubahan dan perbaikan secara signifikan dalam proses pembelajaran untuk dapat menghasilkan lulusan yang semakin berkualitas. SD Muhammadiyah 2 Gresik saat ini memerlukan sebuah alat ukur yang lebih komprehensif yaitu *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa alasan SD Muhammadiyah 2 Gresik mengimplementasikan *Baldrige* adalah karena menguatnya persaingan di dunia pendidikan sehingga mendasari SD Muhammadiyah 2 Gresik melalui SK Kepala Sekolah memutuskan untuk menerapkan sebuah system manajemen yang lebih komprehensif dan terbukti mampu menghasilkan kinerja sekolah yang lebih baik dan menghasilkan lulusan yang mampu bersaing.

Adapun manfaat dari implemetasi *Baldrige* di SD Muhammadiyah 2 Gresik adalah membantu meningkatkan praktek kinerja organisasi, kemampuan, dan hasil-hasil. Memudahkan komuni-kasi dan sharing informasi tentang praktek terbaik diantara organisasi-organisasi, memelihara perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah-sekolah, industri dan organisasi lain, membantu memahami dan mengelola kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Tahapan implementasi kebijakan *Baldrige* di SD Muhammadiyah 2 Gresik mengikuti model yang dikembangkan oleh Merilee S. Grindle yang telah diadaptasi untuk disesuaikan dengan kondisi dan kepentingan sekolah. Implementasi kebijakan *Baldrige* diawali dengan penetapan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah dengan penerapan *Baldrige*. Berdasarkan tujuan ini, sekolah merumuskan tujuan implementasi *Baldrige* dan program aksi atau kegiatan serta proyek individual yang dirancang lengkap dengan anggaran yang dibutuhkan untuk menjalankan kebijakan pengimplementasian *Baldrige* di sekolah.

Sekolah membentuk tim yang bertanggungjawab untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi implementasi kebijakan *Baldrige*. Keberadaan tim ini sangat penting untuk suksesnya implementasi suatu kebijakan mengingat proyek semacam ini membutuhkan perhatian khusus dari tenaga kerja sekolah di luar tugas rutin mengajar. Tim implementasi *Baldrige* memiliki sub tim dengan tugas yang jelas yaitu, a) Sub Tim Kategori bertugas untuk mengawal implementasi Kategori 1: Kepemimpinan, Kategori 5 : Fokus Tenaga Kerja, dan Kategori 6: Fokus proses yang menjadi obyek penelitian peneliti; dan b) Sub Tim Verifikasi bertugas untuk melakukan verifikasi terhadap kinerja dari Sub Tim Kategori guna memastikan bahwa implementasi *Baldrige* di sekolah yang dilakukan oleh Sub Tim Kategori telah sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh ketiga kategori *Baldrige* tersebut.

Dalam konteks penyusunan program aksi dan proyek, Sub Tim Implementasi *Baldrige* menggunakan dua sumber yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan *Baldrige* di sekolah sesuai yang telah dinyatakan Grindle yakni, 1) Penyusunan Isi Kebijakan, dengan mempertimbangkan pengaruh kepentingan, manfaat implementasi kebijakan *Baldrige* , derajat perubahan yang akan terjadi sebagai dampak implementasi kebijakan, dampak yang timbul dengan adanya keputusan implementasi *Baldrige* , penetapan pelaksana implementasi, dan penyediaan sumber daya yang dibutuhkan; dan 2) Kajian Konteks Kebijakan, dengan mempertimbangkan kekuatan, strategi dan kepentingan para pihak yang terlibat, karakteristik lembaga dan pihak otoritas (penguasa), dan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku serta kemampuan untuk tanggap terhadap kondisi berkembang.

Hasil implementasi kebijakan *Baldrige* selanjutnya dikaji dari dua aspek yaitu: 1) dampak implementasi kebijakan *Baldrige* terhadap individu siswa, kelompok dan publik yang merupakan pengguna jasa pendidikan sekolah; dan 2) perubahan yang mungkin terjadi dengan adanya implementasi kebijakan *Baldrige* serta penerimaan masyarakat pengguna jasa pendidikan yang diberikan oleh sekolah. Untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan *Baldrige*, sekolah melakukan pengukuran keberhasilan dengan cara melaksanakan *self-assessment*.

Terkait dengan keterlibatan pihak- pihak yang berkepentingan dalam implementasi kebijakan *Baldrige*, didapatkan informasi bahwa SD Muhammadiyah 2 Gresik telah melakukan beberapa cara sebagai berikut: 1) menginformasikan program sekolah.; 2) mensosialisasikan implementasi kebijakan *Baldrige*; 3) memberi arahan pelaksanaan kebijakan; 4) menyebar kuesioner kepada pelanggan; 5) meminta masukan dari guru dan wali murid; 6) memberikan info tentang perkembangan sekolah; dan 7) pemberian pengakuan dan penghargaan kepada guru.

Sedangkan untuk peran wali murid dalam implementasi kebijakan ini, diantaranya adalah: 1) memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan; 2) partisipasi dalam bentuk memberikan dukungan baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; 3) partisipasi dalam bentuk memberikan pengontrolan dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan haluan

pendidikan di satuan pendidikan; dan 4) mediator antara sekolah dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Dukungan sumber daya berupa finansial dan non finansial sangat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sekolah sudah berusaha semaksimal mungkin untuk menyiapkan dan menyediakan berbagai fasilitas demi suksesnya implementasi kebijakan *Baldrige* ini. Pengelolaan sarana prasana sekolah ini memang kompleks karena banyak itemnya, sehingga kepala sekolah harus memiliki wakil yang mengurus secara khusus sarana prasarana sekolah, mulai dari pengadaan, sampai perawatannya.

Dengan pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan kepala sekolah kepada bawahannya yang ditunjuk sebagai wakil kepala sekolah urusan sarana prasarana, hal ini menunjukkan bahwa SD Muhammadiyah 2 Gresik telah mengimplementasi kategori 1 *Baldrige*, karena secara organisasi kepala sekolah sudah menyiapkan berbagai macam fasilitas guna pengimplementasian *Baldrige*, dan dalam pengelolaan fasilitas, tidak mungkin kepala sekolah melaksanakan sendiri tanpa melibatkan bawahannya, mengingat cakupan tugas dan tanggung jawabnya sangat besar dan kompleks. Dukungan sarana dan prasarana dalam pembelajaran diwujudkan dengan penyediaan sekurang-kurangnya satu jenis alat peraga praktek untuk setiap mata pelajaran.

Sedangkan hal-hal yang terkait dengan sumber daya finansial, Kepala sekolah melibatkan dan menunjuk beberapa orang baik guru maupun tenaga administrasi untuk ikut membantu menduduki posisi sebagai bendahara. Bendahara yang dimaksud adalah bendahara BOS, bendahara sekolah yang mengurus gaji, bendahara komite yang terkait dengan sumbangan wali atau orang tua siswa, dan sebagainya.

Dari pengamatan peneliti tentang peran kepemimpinan, didapatkan bahwa pemimpin juga sangat dibutuhkan dalam membangun komitmen untuk mendukung implementasi kebijakan *Baldrige* di SD Muhammadiyah 2 Gresik. Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 2 Gresik membentuk tim implementasi, mengadakan survei kepuasan dan loyalitas guru dan tenaga kependidikan serta wali murid, menindak lanjuti hasil survei, memberikan penghargaan secara periodik kepada guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi.

Kepala sekolah juga melakukan upaya membangun komunikasi dengan warga sekolah sehubungan dengan implementasi kebijakan *Baldrige* ini melalui penggunaan berbagai media untuk mengkomunikasikan nilai-nilai arahan, sasaran, kinerja, dan keputusan penting yang terintegrasi dan menyeluruh, melakukan rapat-rapat koordinasi dan pelaporan secara periodik, mensosialisasikan kategori-kategori *Baldrige* (khususnya kategori 1,5, dan 6) secara berkelanjutan.

Pendekatan dalam mempertahankan keberlanjutan sekolah oleh pimpinan dilakukan dengan memantau dan mengevaluasi kinerja sekolah secara periodik. Selain itu juga dilakukan melalui pengamatan terhadap perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis sekolah. Pendekatan tersebut telah sistematis serta diterapkan dengan baik, yang dibuktikan dengan adanya jadwal rapat evaluasi kinerja sekolah. Hasil evaluasi kinerja secara periodik tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS).

Kepala Sekolah juga melakukan pengintegrasian sistem-sistem manajemen mutu yang sudah ada di SD Muhammadiyah 2 Gresik (SNP dan ISO 9001:2008) dengan *Baldrige*. sebagai berikut: 1) kepemimpinan mempunyai hubungan yang kuat dengan Klausul ISO 5 Tanggungjawab Manajemen, dan Standar Pengelolaan dari SNP; 2) Kategori 2 Perencanaan Strategik mempunyai hubungan yang kuat dengan Klausul 4 Sistem Manajemen Mutu, Klausul 5 dan Klausul 7 Realisasi Produk serta Klausul 8 Pengukuran, Analisis dan Pengembangan; 3) Kategori 3 Fokus Pelanggan mempunyai hubungan yang kuat dengan Klausul 7 Realisasi Produk dan 8 Pengukuran, Analisis dan Pengembangan; dan Standar Isi dan Standar Kompetensi; 4) Kategori 4 Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan mempunyai hubungan yang kuat dengan Klausul 8 Pengukuran, Analisis dan Pengembangan; dan Standar Penilaian; 5) Kategori 5 Fokus Operasi mempunyai hubungan yang kuat dengan Klausul 6 Manajemen Sumber Daya, dan Klausul 8 Pengukuran, Analisis dan Pengembangan; dan Standar Tenaga Guru dan tenaga kependidikan serta Standar Sarana dan Prasarana; 6) Kategori 6 Fokus Operasi mempunyai hubungan yang kuat dengan Klausul 4 Sistem Manajemen Mutu, Klausul 7 Realisasi Produk, dan Klausul 8 Pengukuran, Analisis dan Pengembangan; dan Standar Proses serta Standar Pembiayaan.

Sekolah menetapkan Kebijakan Implementasi *Baldrige* didukung oleh ISO dan SNP. ISO dan SNP tetap berjalan sebagai sistem yang berlaku dan tidak ditiadakan begitu saja sehubungan dengan

diberlakukannya *Baldrige*. ISO dan SNP justru memperkuat SD Muhammadiyah 2 Gresik untuk mengimplementasikan kebijakan *Baldrige* dengan baik dan berhasil.

Implementasi *Baldrige* pada kategori Fokus Tenaga kerja di SD Muhammadiyah 2 Gresik diwujudkan dengan komitmen Kepala Sekolah dalam pengembangan kompetensi tenaga kerja. Komitmen pimpinan sekolah ini dibuktikan dengan penyiapan system pengembangan kompetensi, yaitu melakukan reviu pencapaian target dan tingkat kompetensi yang diharapkan, mengadakan pendidikan dan pelatihan, membuat ketentuan kenaikan golongan secara periodik yang dikaitkan dengan penilaian akhir pendidik dan tenaga kependidikan, dan menyusun system penilaian kompetensi.

Upaya sekolah untuk mendorong keterlibatan aktif guru dan tenaga kependidikan yaitu dengan menetapkan target untuk setiap pekerjaan yang diberikan. Setiap pekerjaan dalam sekolah dilengkapi dengan target. Pencapaian target akan dievaluasi dan dilakukan perbaikan. Setiap guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaannya diberi kebebasan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kreativitas yang dimilikinya.

Pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan mengikut sertakan guru dan tenaga kependidikan dalam program-program pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan guru dan tenaga kependidikan disusun dengan mempertimbangkan kebutuhan utama sekolah. Pendekatan dalam pengembangan guru dan tenaga kependidikan cukup sistematis, setiap tahunnya penyusunan dan perencanaan pengembangan guru dan tenaga kependidikan dilakukan oleh sekolah dan dilaporkan dalam RKS dan RKAS.

Pendekatan telah diterapkan dengan baik oleh kepala sekolah SD Muhammadiyah 2 Gresik, ditunjukkan dengan adanya rapat penyusunan dan perencanaan program pelatihan guru dan tenaga kependidikan serta telah dilaporkan program-program pelatihan yang telah dilaksanakan dalam RKS/RKAS.

Sedangkan untuk penilaian keterlibatan aktif tenaga kerja dilakukan melalui beberapa evaluasi diantaranya adalah: 1) mengevaluasi kehadiran guru dan tenaga kependidikan; 2) mengevaluasi perkembangan produktivitas guru dan tenaga kependidikan, dan 3) mengevaluasi keluhan guru dan tenaga kependidikan.

Sekolah membangun lingkungan kerja sekolah yang sistematis dengan cara menempatkan keputusan strategis dalam mekanisme rapat (internal maupun dengan Majelis Dikdasmen PCM Gresik). Penciptaan lingkungan kerja yang bersih dan sehat serta penataan ulang ruang kerja dilakukan dalam rangka meningkatkan kesehatan, keselamatan kerja dan kenyamanan tempat kerja (seperti menjaga kebersihan dengan mengoptimalkan unit kebersihan sekolah, memasang pendingin).

Peneliti juga melakukan pengamatan yang terkait masalah *staffing*. Dalam hal ini, Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 2 Gresik melakukan penentuan kebutuhan jabatan yang dimulai dengan penentuan tujuan dan rencana organisasi, penentuan spesifikasi jabatan jenis-jenis jabatan dan keterampilan yang dibutuhkan, meramalkan jumlah guru dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan dimasa mendatang, persediaan guru dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan berbagai kegiatan.

Kegiatan penentuan spesifikasi jabatan ini diawali dengan proses analisa jabatan yang terdiri dari penentuan keahlian dan keterampilan yang dipunyai, tanggung jawab, pengetahuan mengenai pekerjaannya, wewenang yang dimiliki serta hubungan yang ada dalam setiap jabatan dalam suatu organisasi dalam hal ini organisasi sekolah. Proses analisa jabatan juga menghasilkan deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan yaitu hasil pernyataan tertulis dari analisa jabatan yang terdiri atas tugas dan wewenang serta hubungan lini organisasi.

Penarikan berkenaan dengan pencarian dan penarikan tenaga kerja potensial dalam jumlah yang tepat dan dengan kemampuan untuk mengisi status jabatan tertentu yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha untuk memperoleh guru dan tenaga kependidikan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia. Metode yang digunakan untuk penarikan tenaga kerja bisa dilakukan dengan melalui website sekolah, rekomendasi dari guru dan tenaga kependidikan dari sekolah lain, lamaran pribadi, dan lembaga-lembaga pendidikan didalam atau diluar Muhammadiyah.

Seleksi dilakukan untuk memilih tenaga kerja potensial untuk menduduki suatu jabatan tertentu dari lamaran yang masuk. Adapun langkah-langkah prosedur seleksi yang dapat digunakan, yaitu: wawancara pendahuluan, pengumpulan data-data pribadi (biografi), pengujian (testing), wawancara

yang lebih mendalam, pemeriksaan referensi-referensi prestasi, pemeriksaan kesehatan, keputusan pribadi, dan orientasi jabatan.

Setelah diseleksi, guru dan tenaga kependidikan ditempatkan pada suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan organisasi melalui berbagai bentuk orientasi. Tahap orientasi merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian guru dan tenaga kependidikan baru dengan organisasi. Sekolah kemudian mengadakan latihan dan pengembangan guru dan tenaga kependidikan untuk memperbaiki efektivitas kerja dan mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan latihan dan/atau pengembangan.

Kategori Fokus Operasi pada *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECfPE)* menguji bagaimana sekolah mendesain, mengelola dan meningkatkan system dan proses pembelajaran untuk memberikan nilai pada siswa dan *stakeholders* dan mencapai keberhasilan dan keberlangsungan sekolah. Kategori ini juga menguji kesiapan sekolah dalam menghadapi keadaan darurat.

Perancangan sistem atau proses kerja untuk memenuhi persyaratan utama dilakukan melalui mekanisme rapat dengan memperhatikan masukan dari stakeholder. Desain proses kerja disusun dengan berorientasi kepada mutu, efisiensi dan efektifitas. Menyiapkan kurikulum pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik, merupakan beberapa langkah yang telah diambil oleh Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 2 Gresik dalam menyiapkan system dan persyaratan pengelolaan pembelajaran. Selain itu sekolah juga melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Terkait dengan upaya dalam menyiapkan sistem pengelolaan fasilitas pembelajaran, Kepala Sekolah menerapkan sistem manajemen pengelolaan berbasis sekolah yang menitik beratkan pada kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Kepala Sekolah juga melakukan analisis kebutuhan, inventarisasi, mengadakan seleksi, pengadakan perhitungan tafsiran biaya, perencanaan pengadaan (beli, hibah/ menukar), penunjukan staf yang disertai tugas untuk pengadaan, penyimpanan Sarana Dan Prasarana Pendidikan, tugas dan tanggung jawab dalam penyimpanan dan pendistribusian, serta penataan Sarana Dan Prasarana Pendidikan

Sedangkan untuk pengendalian biaya operasional sekolah, Kepala Sekolah melakukan beberapa langkah berikut: 1) kejelasan tujuan dan hasil yang diperoleh dari pemantauan dan evaluasi; 2) pelaksanaan dilakukan secara objektif; 3) Dilakukan oleh petugas yang memahami konsep, teori dan proses serta berpengalaman dalam melaksanakan pemantauan dan evaluasi agar hasilnya sah dan handal; 4) pelaksanaan dilakukan secara terbuka (transparan), sehingga pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan hasilnya dapat dilaporkan kepada stakeholders melalui berbagai cara; 5) melibatkan berbagai pihak yang dipandang perlu dan berkepentingan secara proaktif (partisipatif); 6) pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan secara internal dan eksternal (akuntabel); (6) Mencakup seluruh objek agar dapat menggambarkan secara utuh kondisi dan situasi sasaran pemantauan dan evaluasi (komprehensif); 7) pelaksanaan dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan pada saat yang tepat agar tidak kehilangan momentum yang sedang terjadi; 8) dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan; 9) berbasis indikator kinerja; dan 10) efektif dan efisien, artinya target pengendalian dicapai dengan menggunakan sumber daya yang ketersediaannya terbatas dan sesuai dengan yang direncanakan.

SD Muhammadiyah 2 Gresik juga sudah menunjukkan adanya pendekatan dalam menghadapi potensi keadaan darurat. Pendekatan tersebut telah diterapkan dengan baik, salah satu contoh ditunjukkan dengan dilakukannya *back-up* data ke dalam bentuk *softcopy* oleh unit teknologi informasi.

Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) sebagai rencana jangka pendek (tahunan) disusun dengan memperhatikan efisiensi anggaran dan efektivitas kegiatan. Semua kegiatan dalam satu tahun mengacu kepada RKAS. Dengan demikian RKAS berfungsi untuk mengontrol biaya guna mengendalikan penyerapan anggaran sesuai dengan besarnya yang telah ditetapkan untuk setiap unit. Selain itu realisasi RKAS berfungsi sebagai kontrol terhadap pencapaian keberhasilan dan keberlanjutan organisasi sekolah.

Hasil perancangan proses kerja ditransformasikan ke dalam Standard Operasional Prosedur (SOP) sekolah. SOP disusun berdasarkan tingkat kewenangan dan lingkup terjadinya proses. Setiap periodik proses kerja sekolah dievaluasi melalui mekanisme rapat yang melibatkan unit-unit kerja sekolah

Simpulan

Setelah semua tahap penelitian dilakukan, mulai dari pembuatan proposal penelitian, kemudian pengkajian teori, penyusunan instrumen penelitian yang disertai dengan uji coba dan penyempurnaan instrumen penelitian, sampai dengan pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, akhirnya peneliti dapat menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan *Baldrige* di SD Muhammadiyah 2 Gresik, khususnya bila dilihat dari aspek implementasi, kepemimpinan, fokus pendidik dan tenaga kependidikan, dan fokus operasi sebagai berikut:

1. Dari aspek implementasi, SD Muhammadiyah 2 Gresik menerapkan kebijakan *Baldrige* didasari atas pertimbangan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah ditengah tingkat persaingan pendidikan yang semakin menguat. Sekolah juga mendapatkan manfaat dari penerapan kebijakan ini antara lain : a) membantu meningkatkan praktek-praktek kinerja organisasi, kemampuan, dan hasil-hasil; b) memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktek-praktek terbaik diantara organisasi-organisasi; c) memelihara perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah-sekolah, industri dan organisasi lain; d) membantu memahami dan mengelola kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran. Keberhasilan implementasi kebijakan *Baldrige* tidak terlepas dari dukungan para pihak yang berkepentingan untuk terlibat secara aktif dalam penyediaan sumber daya yang dibutuhkan guna kelancaran implementasi kebijakan *Baldrige* di SD Muhammadiyah 2 Gresik;
2. Dari aspek kepemimpinan, peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Sekolah memiliki komitmen yang cukup kuat untuk mengarahkan komponen sekolah mendukung implementasi kebijakan *Baldrige* melalui penetapan kebijakan implementasi, pengkomunikasian kebijakan implementasi, perbaikan terus-menerus, pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan, pendeskripsian keinginan dan harapan guru serta wali murid sebagai masukan untuk perbaikan implementasi kebijakan. Keberhasilan implementasi kebijakan *Baldrige* di SD Muhammadiyah 2 Gresik juga didukung oleh kemampuan Kepala Sekolah dalam mengintegrasikan *Baldrige* dengan system manajemen mutu yang sudah ada di sekolah yaitu Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan *International Organization for Standardization (ISO 9001:2008)*;
3. Implementasi kebijakan *Baldrige* di SD Muhammadiyah 2 Gresik kategori fokus tenaga kerja menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja (guru dan tenaga kependidikan) untuk membangun lingkungan tenaga kerja yang kondusif serta mencapai kinerja tinggi. Sekolah melibatkan, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerjanya dan memanfaatkan seluruh potensinya agar selaras dengan misi, strategi, dan program kerja sekolah secara menyeluruh.
4. Sedangkan dalam kategori Fokus Operasi pada *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECPPE)* disimpulkan bahwa sekolah mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem dan proses pembelajaran untuk memberikan nilai pada siswa dan stakeholders guna mencapai keberhasilan dan keberlangsungan sekolah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas dan dalam upaya implementasi *Baldrige*, dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Setelah mengimplementasikan *Baldrige* terutama pada kategori 1, 5, dan 6 dengan segala kelebihan dan kekurangannya, SD Muhammadiyah 2 Gresik diharapkan mampu mengimplementasikan kategori-kategori *Baldrige* yang lain (kategori 2 Perencanaan Strategis, kategori 3 fokus pelanggan, kategori 4 Manajemen Pengetahuan, pengukuran, dan Analisa, dan kategori 7 hasil).
2. Keberhasilan pengimplementasian *Baldrige* untuk kategori kepemimpinan harus diikuti dengan peningkatan kemampuan Kepala Sekolah dalam pengkomunikasian Rencana Strategis dan Keputusan Strategis agar tercipta kesamaan pemahaman dalam mencapai keunggulan sekolah.
3. Sekolah harus memberikan imbalan dan penghargaan yang sesuai kompetensi agar bisa memacu guru dan tenaga kependidikan untuk bekerja lebih giat dan berprestasi. Pelatihan, seminar, dan

workshop juga harus lebih ditingkatkan lagi secara merata sejalan dengan kebutuhan untuk mendukung Rencana dan Sasaran Strategis Sekolah

4. Penataan system dan proses pembelajaran yang efektif serta efisien harus lebih ditingkatkan guna tercapainya keberhasilan dan keberlanjutan sekolah sesuai tuntutan para stakeholders, sejalan dengan tuntutan system yang manajemen mutu yang telah diimplementasikan secara integratif di SD Muhammadiyah 2 Gresik.

Rujukan

- Arikunto, S (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baldrige National Quality Program. (2009). *2009-2010 Education Criteria for Performance Excellent*. National Institute of Standards and Technology in Gaithersburg. Gaithersburg.
- Boloz, Sigmund and Forter Carl. (1980). A Guide to Effective Leadership for The Reservation Administrator. *Journal of Amirican Indian Education, Vol 19 p. 1*.
- Crosby, Philip B., (1979) *Quality is Free, New York: New American Library*. (In <http://nurochim.multiply.com/journal/item/1>)
- Congress of United States. (1987). *Malcolm Baldrige National Improvement Act of 1987*. Washington DC
- Deming, W. Edward, (1986) *Out of Crisis*, Cambridge: Massachussets Institute of Technologi (in <http://nurochim.multiply.com/journal/item/1>)
- Davis Gano, Andreas, (2012). *Pendidikan Indonesia dalam Arus Globalisasi* (in <http://komunikasi.um.ac.id>). Diakses pada 01 agustus 2012.
- Fiegenbaum, Armand V (1991), *Total Quality Control, 3rd Edition*, in <http://nurochim.multiply.com/journal/item/1> hal. 176 in
- Faisal, S.. (1990). *Metode Penelitian Pendidikan*. Surabaya:Usaha Nasional..
- Gaspersz, Vincent &Avanti Fontana. (2011). *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. Contoh Aplikasi Pemenang Malcolm Baldrige Award*. Bogor: Penerbit Vinchristo Publication
- Haris. (2006). *Mengadopsi Kriteria Baldrige* <http://www.portalhr.com/> di akses pada 15 November 2009.
- Iqbal, Nilna. (2009). *Sistem Manajemen Kualitas Malcolm Baldrige* <http://www.pustakanilna.com/> diakses pada 16 November 2009.
- Kurtzman, E. (2009). *The Malcom Baldrige National Quality Award and Self Assesment*, www.quality.nist.gov di akses pada 15 November 2009 Malcolm Baldrige National Improvement Act of 1987, 1987
- Nazier, Daeng M. (2009). *Kesiapan SDM Pemerintah Menuju Tata Kelola Keuangan Negara yang Akuntabel Dan Transparan*. Disampaikan dalam seminar nasional Badan Pemeriksa Keuangan-RI di Jakarta pada 22 Mei 2009.
- NIST. (2010). *Learn From Organizations Who Have Achieved World-Class Performance Levels*. <http://patapsco.nist.gov> di akses pada 21 Mei 2010
- NIST. (2011) *Education Criteria for Performance Excellence. Gaithersburg. Baldrige Performance Excellence Program National Institute of Standard and Technology. United States Department of Commerce*.
- Riduwan, (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung. Penebit Alfabeta.