

## PENGEMBANGAN MODEL PENYELENGGARAAN AKREDITASI SEKOLAH MENENGAH ATAS DI KOTA SEMARANG

Soedjono

PPs Universitas Negeri Semarang, Bendan Ngisor Semarang 50233

e-mail: mg\_utama09@yahoo.com

**Abstract.** *The purpose of this study is to develop a model of accreditation implementation, by: (1) describing and analyzing the factual model of high school accreditation implementation that includes (a) schools' preparation in carrying out the accreditation; (b) the mechanism of implementation of school accreditation, and (c) follow-up of the results of school accreditation, (2) generating a design of hypothetical model of high school accreditation that can inherently develop school administrators' internal commitment, describe the results of school performance as a whole, and can also be used as a reference in school development; and (3) creating the final model of high school accreditation that can inherently develop school administrators' internal commitment, describe the results of school performance as a whole, and can also be used as a reference in school development.*

*This research is carried out by employing the procedural model development method by modifying the design of research and development (Educational Research & Development). The result obtained is the final model of school accreditation implementation in high school, which can inherently develop school administrators' internal commitment, describe the results of school performance as a whole, and can also be used as a reference in school development.*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model penyelenggaraan akreditasi, dengan: (1) mendeskripsikan dan menganalisis model faktual penyelenggaraan akreditasi sekolah menengah atas yang mencakup: (a) persiapan sekolah dalam menyelenggarakan akreditasi; (b) mekanisme pelaksanaan akreditasi sekolah; dan (c) tindak lanjut hasil akreditasi sekolah; (2) menghasilkan desain model hipotetik penyelenggaraan akreditasi di sekolah menengah atas yang dapat mengembangkan komitmen internal secara inheren pengelola sekolah, menggambarkan hasil kinerja sekolah secara utuh, sekaligus dapat dijadikan acuan dalam pembinaan sekolah; dan (3) menghasilkan model final penyelenggaraan akreditasi sekolah di sekolah menengah atas yang dapat mengembangkan komitmen internal secara inheren pengelola sekolah, menggambarkan hasil kinerja sekolah secara utuh, sekaligus dapat dijadikan acuan dalam pembinaan sekolah.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode pengembangan model prosedural dengan memodifikasi desain penelitian dan pengembangan (*Educational Research & Development*). Hasil yang diperoleh adalah model final penyelenggaraan akreditasi sekolah di sekolah menengah atas, yang dapat mengembangkan komitmen internal secara inheren pengelola sekolah, menggambarkan hasil kinerja sekolah secara utuh, sekaligus dapat dijadikan acuan dalam pembinaan sekolah.

*Keywords: organization of school accreditation, preparation, implementation, and accreditation follow-up.*

### PENDAHULUAN

Upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan nasional oleh pemerintah selalu dilakukan secara bertahap, terencana dan terukur. Salah satu dasar hukum tentang hal tersebut sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, BAB XVI Bagian Kedua Pasal 60 tentang Akreditasi.

Latar belakang adanya kebijakan akreditasi sekolah di Indonesia adalah bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, maka setiap satuan/program dan/atau satuan pendidikan harus memenuhi atau melampaui standar yang dilakukan melalui kegiatan akreditasi terhadap kelayakan setiap satuan/program pendidikan.

Secara konsep, tujuan diselenggarakannya akreditasi sekolah/madrasah ialah: (1) memberikan informasi tentang kelayakan sekolah/madrasah atau program yang dilaksanakannya berdasarkan Standar Nasional Pendidikan; (2) memberikan pengakuan peringkat kelayakan; (3) memberikan rekomendasi tentang penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi dan pihak terkait (BAN-S/M. 2009: 6).

Faktanya, penyelenggaraan akreditasi sekolah/madrasah saat ini menghadapi beberapa persoalan, diantaranya: (1) hasil akreditasi belum menggambarkan kondisi objektif sekolah; (2) hasil akreditasi belum menunjukkan indikator akuntabilitas; (3) hasil akreditasi sekolah belum dijadikan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah; (4) peringkat hasil akreditasi belum mampu menggambarkan kelayakan sekolah; dan (5) hasil akreditasi belum mampu memberikan rekomendasi tentang penjaminan mutu pendidikan.

Rothstein (2009: 625) menyatakan: “Amerika sudah meninggalkan kebijakan pengukuran kinerja sekolah berdasarkan tes prestasi siswa, karena perencanaan akuntabilitas yang berdasarkan test tidak mungkin dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.” Selanjutnya Rothstein mengusulkan 7 kategori standard mutu sebagai akuntabilitas sekolah, yaitu: Visi dan tujuan, pengaturan dan kepemimpinan, belajar mengajar, dokumentasi dan penggunaan hasilnya, system sarana dan penunjang, hubungan dan komunikasi stakeholder, serta komitmen pada pengembangan berkelanjutan, yang kesemuanya bertumpu pada *self-Evaluation*. Dalam akreditasi, laporan tindak lanjut di antara kunjungan sekolah diperlukan, sementara sekolah-sekolah yang terancam kehilangan akreditasi mungkin dikunjungi lebih sering. Bernasconi (2006: 80): kasus-kasus yang diteliti terjadi pergeseran sistem akreditasi dari hasil test yang terstandar, menuju model akreditasi yang menitik beratkan akuntabilitas untuk performance sekolah. Newby (2006 : 54) menyatakan bahwa guru sebagai tenaga profesional, diharapkan melakukan *assessment* (evaluasi, penjaminan mutu, pengawasan/pemeriksaan, *audit*) secara professional, dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam manajemen. Lawrence (2006 : 48), dikemukakan bahwa indikator

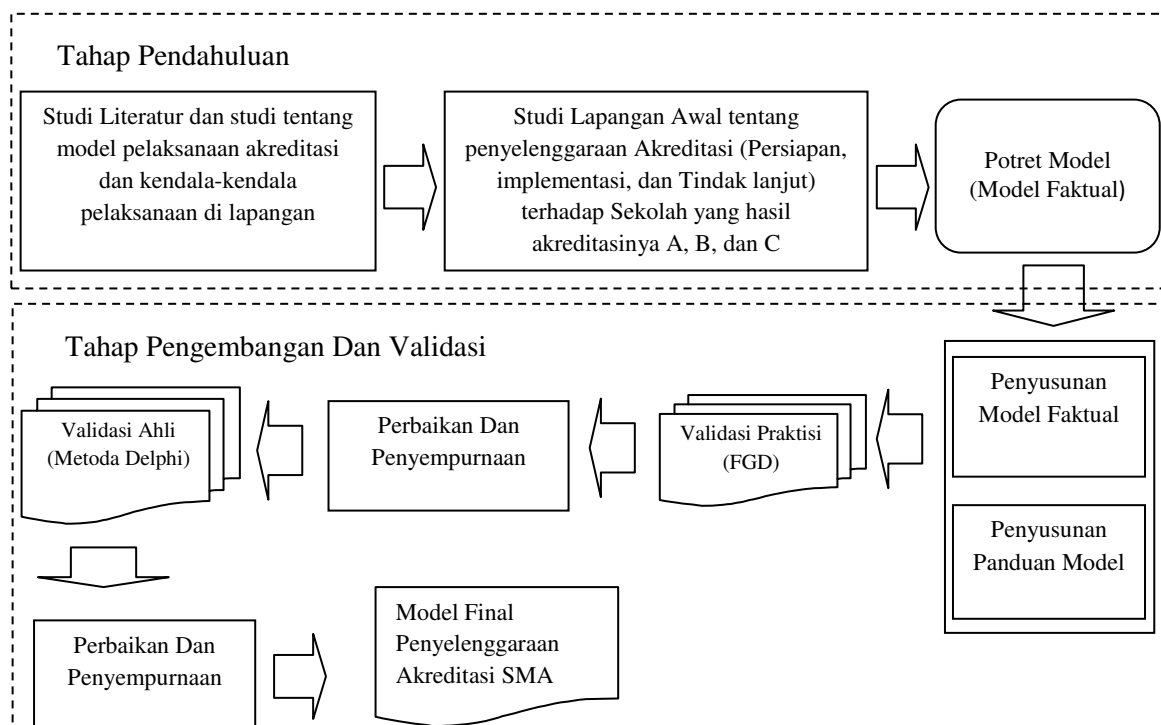
akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan dapat ditunjukkan dengan hubungan baik antara seluruh warga sekolah.

Berdasarkan permasalahan akreditasi yang selama ini terjadi dan hasil simpulan peneliti-peneliti terdahulu yang termuat dalam jurnal-jurnal internasional, maka untuk dapat mencapai hasil akreditasi yang sesuai dengan tujuan dan manfaat akreditasi perlu dikembangkan model penyelenggaraan akreditasi yang mampu menjawab permasalahan-permasalahan tersebut.

Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan model penyelenggaraan akreditasi, dimulai dengan mendeskripsikan dan menganalisis model faktual, mengembangkan menjadi model hipotetik, dan divalidasi menjadi model final yang dapat mengembangkan komitmen internal secara inheren pengelola sekolah, menggambarkan hasil kinerja sekolah secara utuh, sekaligus dapat dijadikan acuan dalam pembinaan sekolah.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan (*research and development*). Produk yang dihasilkan adalah pengembangan model penyelenggaraan akreditasi SMA di Kota Semarang. Model ini dikembangkan dengan memodifikasi langkah-langkah Borg & Gall (1979: 775-776) dan prosedur pengembangan yang dikemukakan oleh Samsudi (2009: 86). Adapun prosedur pengembangannya terangkum dalam gambar di bawah ini.



Gambar 1: Skema Tahapan Pengembangan Model Penyelenggaraan Akreditasi (Adaptasi Borg and gall (1979: 775-776) dan Samsudi (2009: 86))

Teknik analisis data kualitatif pada penelitian awal adalah teknik analisis diskriptif, karena data yang diperoleh dari teknik wawancara, angket terstruktur, dan observasi merupakan data kualitatif yang berupa kecenderungan-kecenderungan. Hasil analisis data-data faktual selanjutnya dibuat kerangka model faktual penyelenggaraan akreditasi SMA di Kota Semarang.

Model Faktual menjadi dasar pengembangan untuk menjadi model hipotetik penyelenggaraan akreditasi di Kota Semarang setelah dilakukan eksplorasi kajian teori dan merujuk pada penelitian terdahulu. Model hipotetik selanjutnya divalidasi menggunakan *expert judgment* atau pertimbangan ahli untuk mendapatkan model final penyelenggaraan akreditasi SMA. *expert judgment* yang dilakukan melalui: (1) *focus group discussion (FGD)* dan (2) Delphi.

Pada validasi praktisi melalui *focus group discussion* adalah suatu proses yang melibatkan para praktisi ahli untuk mengidentifikasi masalah, analisis penyebab masalah, menentukan cara-cara penyelesaian masalah, dan mengusulkan berbagai alternatif pemecahan masalah dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Dalam FGD diharapkan terjadi curah pendapat (*brain storming*) diantara para ahli dalam perancangan model atau produk. Mereka mengutarakan pendapatnya sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Pada validasi ahli dengan teknik Delphi, teknik Delphi adalah suatu cara untuk mendapatkan konsensus diantara para pakar melalui pendekatan intuitif.

Langkah-Langkah penerapan Teknik Delphi dalam Uji-Ahli dalam penelitian pengembangan menurut (Tim Puslitjaknov. 2008: 17-20) adalah sebagai berikut: (1) *problem identification and specification*; (2) *personal identification and selection*; (3) *Questionnaire Design*; (4) *Sending questioner and analisis responded for first round*; (5) *Development of subsequent Questionnaires*; (6) *Organization of Group Meetings*; dan (7) *prepare final report*.

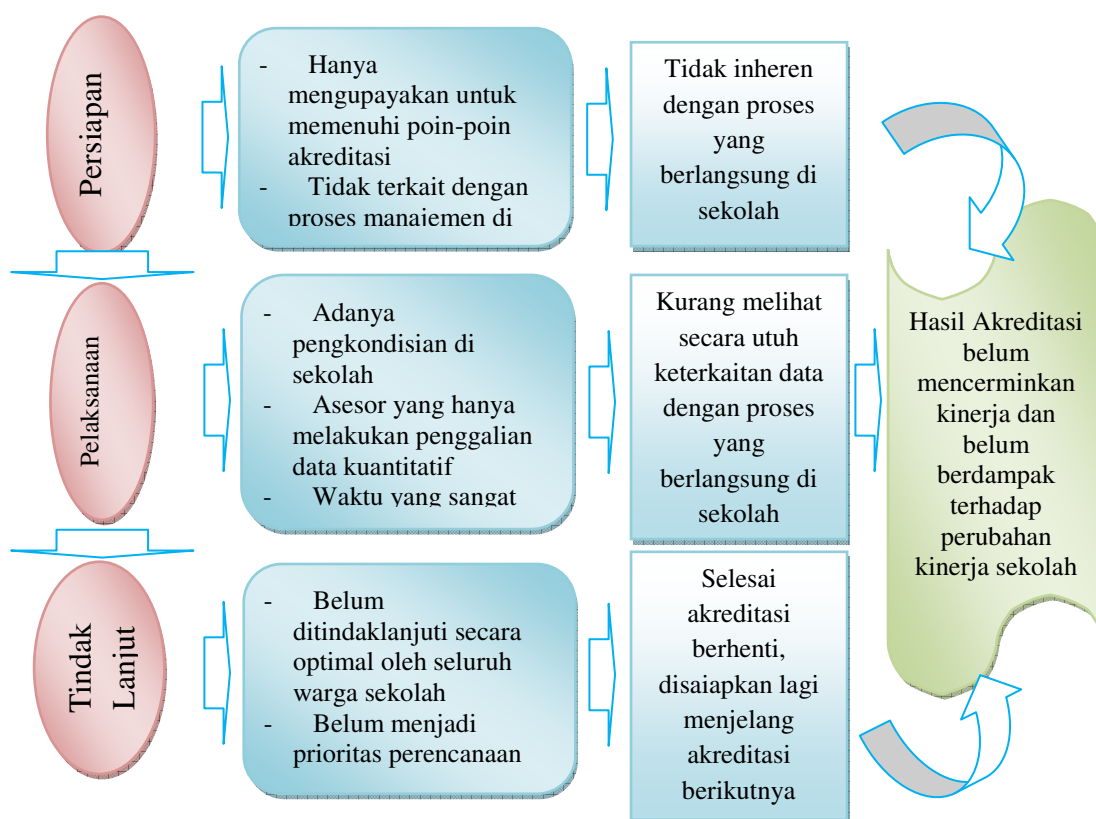
## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data penelitian ini didiskripsikan menjadi 3 bagian, yaitu: persiapan akreditasi, pelaksanaan akreditasi, dan tindak lanjut akreditasi. Pada persiapan akreditasi, informasi yang digali dipandu dari 4 indikator, yaitu: (1) penetapan kuota dari Badan Akreditasi Provinsi di Kota Semarang, (2) evaluasi diri, (3) keterlaksanaan fungsi-fungsi manajemen, dan (4) komitmen warga sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Pada pelaksanaan akreditasi, informasi yang digali melalui 4 indikator, yaitu: (1) prosedur visitasi, (2) kinerja Assesor (norma, tata krama, tata tertib), keterlibatan warga sekolah, dan waktu pelaksanaan.

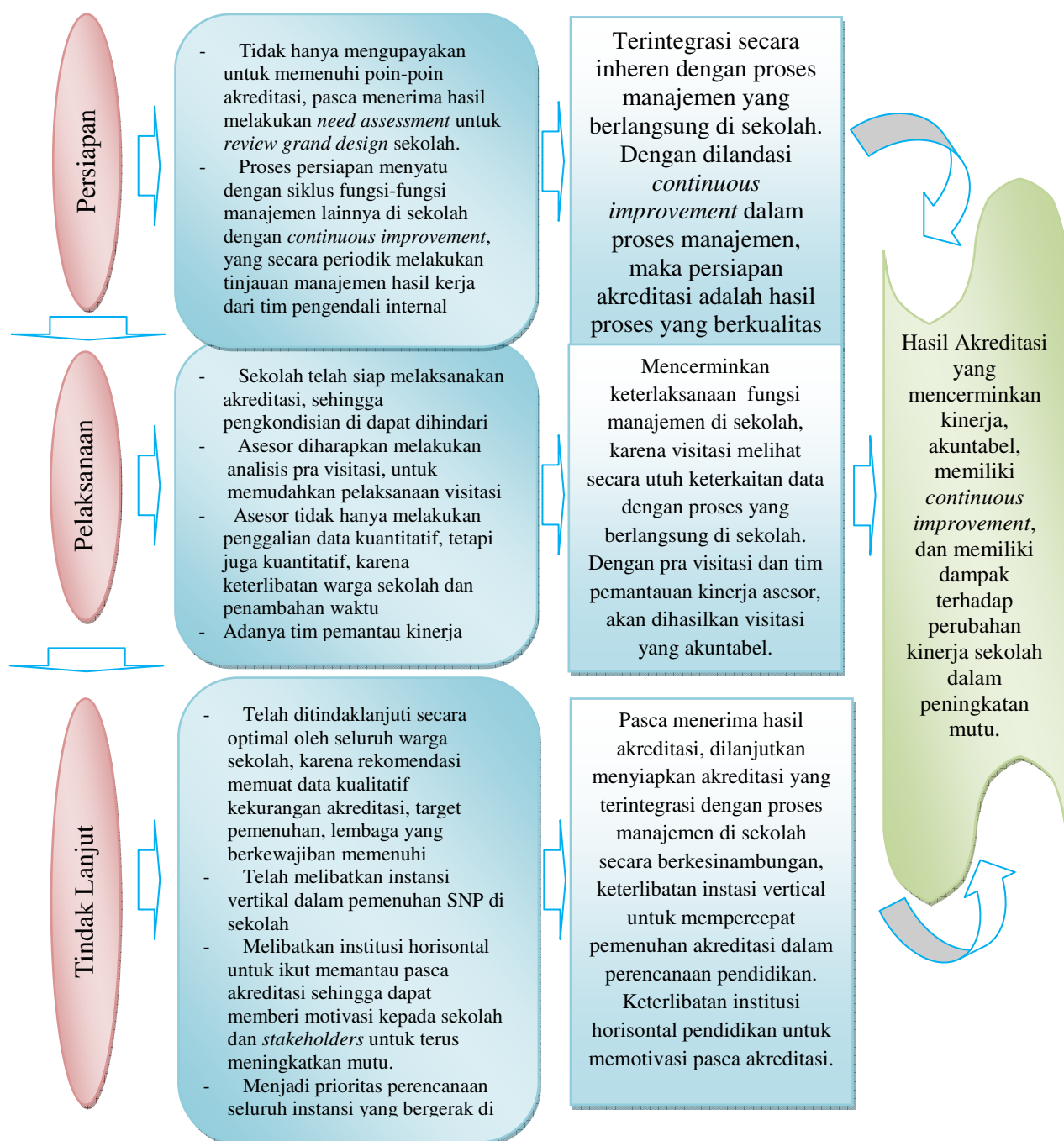
Pada sub model tindak lanjut akreditasi SMA di Kota Semarang, data dan informasi yang digali melalui 3 indikator, yaitu: (1) rekomendasi, (2) perbaikan kinerja, dan (3) Kelembagaan.

Model faktual integratif penyelenggaraan akreditasi SMA di Kota Semarang dapat digambarkan seperti di bawah ini.



Gambar 2: Model Integratif Faktual Penyelenggaraan Akreditasi Sekolah Menengah Atas di Kota Semarang

Model Integratif Final penyelenggaraan akreditasi Sekolah Menengah Atas di Kota Semarang dapat diilustrasikan dengan gambar sebagai berikut.



Gambar 3: Model Integratif Final Penyelenggaraan Akreditasi SMA di Kota Semarang

Agar model final yang telah divalidasi oleh para ahli secara spesifik memiliki manfaat dalam memecahkan permasalahan akreditasi yang selama ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas, maka keberadaan model final ini akan kita sandingkan dengan kondisi ideal yang berlandaskan teori, dan kondisi faktual yang selama ini menyebabkan penyelenggaraan akreditasi di SMA belum seperti yang diharapkan.

Untuk memudahkan penyandingan antara kondisi ideal, kondisi faktual, dan kondisi final yang diharapkan sebagai penyempurna model penyelenggaraan akreditasi yang selama ini ada, maka pembahasan akan di kelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu sub model persiapan, sub model pelaksanaan, dan sub model tindak lanjut akreditasi.

### **1. Sub Model Persiapan Akreditasi**

Akreditasi sekolah menurut Asmani (2010, 35) adalah suatu kegiatan penilaian sekolah secara sistematis dan komprehensif melalui kegiatan evaluasi diri dan evaluasi eksternal (visitasi) untuk melakukan kelayakan kinerja sekolah. Kata kunci dalam aktivitas akreditasi adalah sistematis, komprehensif, evaluasi diri, evaluasi eksternal, dan kelayakan kinerja.

Sistematis, artinya bahwa akreditasi dilaksanakan secara terprogram dengan prosedur dan standarisasi yang jelas. Komprehensif, artinya sasaran akreditasi adalah seluruh komponen yang ada di sekolah mulai dari input, proses, dan *output* dan *outcome*. Evaluasi diri sekolah adalah akumulasi hasil dari siklus dan proses manajemen yang terdokumentasi dengan tertib dan berkelanjutan. Evaluasi eksternal adalah pengendalian yang dilaksanakan oleh pihak independen untuk mengetahui kondisi sekolah secara obyektif dan seimbang. Kelayakan kinerja adalah *outcome* yang diharapkan dari proses akreditasi.

Komprehensif melalui kegiatan evaluasi diri, mempunyai makna bahwa akreditasi adalah hasil dari proses yang selain menyeluruh juga terus menerus. Dengan makna tersebut maka akreditasi yang dimulai dari persiapan akreditasi harus didukung secara terus menerus oleh personel yang ada di sekolah melalui kegiatan manajemen di sekolah. Menurut teori manajemen dari Terry (1953: 2), *management as a process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish the objectives by the use of people and resources.*

Untuk menghasilkan evaluasi diri yang komprehensif dan mencerminkan kinerja yang optimal, maka dalam proses selain didukung oleh siklus manajemen yang *consistent*, *sustainable*, dan *continuous improvement* perlu kiranya ada tim yang mengendalikan

proses tersebut. Adanya tim pengendali internal di sekolah akan menjaga konsistensi, *sustainability* maupun *Continuous Improvement*. Persiapan akreditasi hakekatnya adalah aktivitas mendokumentasikan akumulasi proses dari siklus fungsi-fungsi manajemen yang bergulir selama lima tahun dengan perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*).

Menurut paradigma perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement Paradigm*), bahwa perbaikan berkelanjutan itu mengerahkan semua energi personil untuk melakukan perubahan (*improvement*) secara terus menerus terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan nilai (*value*).

Kata kunci perbaikan berkesinambungan adalah perubahan yang mendasar dan mengarah pada proses, sistem, dan nilai (*value*). Untuk mewujudkan perbaikan terhadap sistem dan proses, personel organisasi perlu memiliki nilai-nilai dasar yang membimbing mereka dalam mengambil keputusan. Paradigma perbaikan berkelanjutan perlu diwujudkan dalam keyakinan dasar yang kuat yang harus ditanamkan kepada seluruh personel bahwa: (a) harus mengetahui fakta, (b) alasan dan belajar, (c) selalu ada cara yang lebih baik, dan (d) harus selalu berusaha untuk sempurna. Untuk mewujudkan paradigma perubahan berkelanjutan, harus ditanamkan personal *value* yang cocok dengan paradigma tersebut: (1) kejujuran, (a) kerendahan hati, (b) kerja keras, (c) kesabaran, (d) keterbukaan, dan (e) keberanian.

Pengendalian internal menurut Hall (2007: 148) adalah suatu perencanaan yang meliputi struktur organisasi dan semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Dari definisi di atas dapat kita lihat bahwa tujuan adanya pengendalian intern adalah: 1) menjaga kekayaan organisasi, 2) memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, 3) mendorong efisiensi, dan 4) mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Dari ke empat tujuan pengendalian internal, tujuan ke empat adalah tujuan yang selayaknya menjadi titik tumpu mengapa ada tim pengendali internal di sekolah. Kondisi di lapangan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen masih belum memadai, sehingga rendahnya kepatuhan tersebut menyebabkan fungsi-fungsi manajemen belum terimpelentasi dengan maksimal.

Akreditasi sekolah pada hakekatnya merupakan kegiatan penilaian tentang kelayakan dan kinerja penyelenggaraan pendidikan yang ditunjukkan oleh suatu sekolah. Dalam pelaksanaan penilaian ini berbagai aspek yang terkait dengan kinerja dan kelayakan itu



harus diperiksa untuk memperoleh informasi tentang keberadaannya. Agar hasil penilaian itu dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya untuk dibandingkan dengan kondisi yang diharapkan maka dalam prosesnya digunakan indikator-indikator yang dikaitkan dengan kriteria yang digunakan sebagai dasar penilaian.

Dari hasil perbandingan sistem penjaminan mutu di beberapa negara, tren akreditasi mengarah pada hal-hal sebagai berikut: (1) mengacu pada paradigma akuntabilitas kinerja dan perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*); (2) penilaian yang berbasis evaluasi diri; (3) mengungkap perencanaan strategis yang mengacu pada *Total Quality Management* (TQM); (4) mengungkap kinerja sekolah yang melembagakan sistem penjaminan mutu melalui penilaian mandiri (*internal Audit*); (5) mengungkap kinerja sekolah berdasarkan budaya mutu yang direpresentasikan dalam kelembagaan sekolah; (6) mengungkap kinerja sekolah berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan; (7) keterlibatan unsur independen sebagai penyeimbang hasil penilaian eksternal.

Memperhatikan aspek normatif tentang penjaminan mutu dan akuntabilitas kinerja sekolah, maka dapat dipastikan model sistem pengukuran kinerja sekolah mengacu pada pencapaian kinerja level sekolah tertinggi, yaitu sekolah bertaraf internasional dengan model sistem pengukuran kinerja berbasis *international organization for standardization* (ISO).

Menurut Badan Standarisasi Nasional Indonesia (2008: 1) bahwa ISO 9001:2008 dapat digunakan oleh pihak internal, eksternal, maupun lembaga sertifikasi untuk menilai kinerja organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan, regulasi, dan peraturan perundangan yang berlaku untuk produk (lulusan) dan persyaratan organisasi sendiri.

Pengendalian dalam fungsi manajemen menurut Usman (2006:400) adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.

Akreditasi menurut BAN-S/M (2009: 5-6), tujuan akreditasi (a) memberikan informasi tentang kelayakan sekolah/madrasah atau program yang dilaksanakannya berdasarkan SNP; (b) memberikan pengakuan peringkat kelayakan; dan (c) memberikan rekomendasi tentang penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi dan pihak terkait.

Sebagai pengendalian organisasi aktivitas utamanya adalah audit ketaatan (*compliance*), audit operasional, dan penjaminan kualitas (*quality assurer*) dengan komponen utamanya adalah memberi pendapat terhadap kelayakan suatu pertanggungjawaban untuk *stakeholders* yang *outcome*-nya adalah kredibilitas informasi.

Sebagai pengendalian dari pihak eksternal, akreditasi diharapkan juga memiliki outcome (a) memberikan informasi tentang kelayakan sekolah/madrasah atau program yang dilaksanakannya berdasarkan SNP; (b) memberikan pengakuan peringkat kelayakan; dan (c) memberikan rekomendasi tentang penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi dan pihak terkait.

Memperhatikan unsur-unsur yang terdapat dalam pengendalian dan akreditasi, kedudukan akreditasi dalam fungsi manajemen adalah pengendalian, yang didalamnya terdapat fungsi pengawasan baik internal maupun eksternal.

Model penyelenggaraan akreditasi Sekolah Menengah Atas di Kota Semarang secara faktual bertumpu pada kekuatan sekolah untuk menyiapkan dokumen-dokumen yang menjadi tagihan dalam poin-poin akreditasi, sehingga hampir semua sekolah melakukan hal yang sama, yaitu: (a) bersiap-siap bila waktunya mendekati masa berlakunya akreditasi selesai, (b) persiapan dimulai dengan melakukan sosialisasi bahwa masa akreditasi akan habis, sehingga segala sesuatunya harus mulai disiapkan, (c) materi sosialisasi berkisar antara 165 poin yang ada dalam poin-poin akreditasi, (d) membentuk kepanitiaan yang orientasinya pada poin-poin akreditasi, (e) pengisian evaluasi diri dikoordinasikan oleh panitia yang ditunjuk dan dibantu oleh beberapa personil guru dan karyawan, rata-rata semua sekolah dalam mengisi evaluasi diri sekolah cenderung dimaksimalkan, walaupun kondisi senyatanya tidak demikian.

Dalam penelitian ini selain menggali informasi terkait dengan proses akreditasi juga menggali informasi melalui dokumentasi dan wawancara terkait dengan keterlaksanaan proses manajemen di sekolah, hasil yang didapat: (a) rata-rata sekolah membuat perencanaan strategis, walaupun dari penelusuran dokumen tidak terdapat keterkaitan dengan perbaikan yang direkomendasikan oleh asesor saat visitasi, (b) sekolah tidak terlihat dengan jelas bahwa struktur organisasi berupaya untuk membentuk struktur yang efektif dalam upaya perbaikan kinerja atas rekomendasi akreditasi, (c) sekolah tidak memiliki program unggulan pada setiap bagiannya, program unggulan yang dituliskan dalam program sekolah tidak terjabarkan dalam program per bagian dan sekolah tidak memiliki ukuran yang jelas dalam mengukur kinerja sekolah, (d) sekolah tidak membuat sistem monitoring dan evaluasi, sekolah melakukan monitoring dan evaluasi bertumpu pada kepala sekolah, bahkan beberapa sekolah tidak jelas model monitoring dan evaluasinya, (e) penganggaran disekolah mendasarkan mendasarkan pada kebutuhan sekolah atas usulan wakil kepala sekolah dan kepala Tata Usaha, (f) sekolah tidak melaksanakan fungsi manajemen baik dari aspek konsistensi, *sustainability* maupun

*Continuous Improvement*-nya, termasuk sekolah yang telah menerapkan ISO 9001:2008. Inilah yang menyebabkan mindset warga sekolah”Bila tidak ada pemeriksaan, maka komitmen untuk mendokumentasi aktivitasnya tidak dilakukan.”

Beberapa catatan yang mengemuka, bila kita bandingkan kondisi ideal dan kondisi faktual adalah sebagai berikut: (1) Model persiapan akreditasi faktual yang berkembang lebih mengarah pada persiapan dan mengupayakan tersedianya dokumen akreditasi, sehingga aktivitasnya tidak menjadi bagian dari proses manajemen yang ada di sekolah; (2) Masih jauh dari harapan memenuhi tren akreditasi di negara-negara tetangga yang mengacu pada (a) paradigma akuntabilitas kinerja dan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*), (b) penilaian yang berbasis evaluasi diri, (c) mengungkap perencanaan strategis yang mengacu pada *Total Quality Management* (TQM), (d) mengungkap kinerja sekolah yang melembagakan sistem penjaminan mutu melalui penilaian mandiri (*internal Audit*), (e) mengungkap kinerja sekolah berdasarkan budaya mutu yang direpresentasikan dalam kelembagaan sekolah, (f) mengungkap kinerja sekolah berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan, (g) keterlibatan unsur independen sebagai penyeimbang hasil penilaian eksternal; (3) Kendala besar bila sistem akreditasi mengarah pada penilaian eksternal yang berbasis ISO.

Sub model final persiapan akreditasi SMA di Kota Semarang hasil pengembangan dalam penelitian ini memiliki karakteristik: (a) komprehensif, artinya persiapan akreditasi menyatu dalam proses manajemen yang ada di sekolah, yaitu diawali dengan perencanaan strategis sampai evaluasi diri sekolah; (b) setiap tahapan akan dapat dilihat *progress* capaian tujuan, sekaligus capaian poin-poin akreditasi melalui tinjauan manajemen secara periodik; (c) mengandalkan tim pengendali internal untuk capaian *progress*-nya; (d) mengedapankan *continuous improvement* dalam siklus manajemennya, dan (e) di akhir proses manajemen selalu dihasilkan evaluasi diri sekolah yang berfungsi sebagai perbaikan berkesinambungan, dimana hasil evaluasi diri sekolah selalu diikuti dengan evaluasi diri tentang *progress* persiapan akreditasi.

## 2. Sub Model Pelaksanaan Akreditasi

Menurut Agung Rai (2008: 17), alasan yang mendasari pentingnya pengukuran kinerja organisasi terkait dengan tanggung jawabnya dalam memenuhi akuntabilitas dan harapan masyarakat. Setiap organisasi bertanggung jawab atas penggunaan dana dan sumber daya dalam hal kesesuaiannya dengan prosedur, efisiensi, dan ketercapaian tujuan. Pengukuran kinerja memiliki beberapa tujuan:

- 1) Menciptakan akuntabilitas kinerja. Dengan melakukan pengukuran kinerja, akan diketahui apakah sumber daya digunakan secara ekonomis, efisien, sesuai dengan peraturan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- 3) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Pengukuran kinerja akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian budaya kerja yang lebih baik di masa mendatang.
- 4) Menyediakan sarana pembelajaran bagi anggota organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja, dapat diketahui efektivitas dan motivasi anggota organisasi.
- 5) Memotivasi anggota organisasi. Dengan *reward and punishment* akan memotivasi anggota organisasi untuk tetap komitmen terhadap tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja melalui pengendalian akan dapat mencapai sasaran audit operasional, bila auditor melaksanakan tugasnya dengan memahami proses dan sistem yang terjadi pada organisasi yang diaudit. Penguasaan terhadap teknik untuk mendapatkan data yang memiliki akurasi tinggi sangat diperlukan oleh auditor. Selain itu cara untuk menggali data agar hasil audit yang diperoleh sangat akurat menjadi syarat optimalnya hasil audit operasional. Waktu pelaksanaan disesuaikan dengan kebutuhan auditor, artinya bisa panjang atau pendek, sesuai dengan kondisi apakah data yang diperoleh sudah maksimal. Ciri audit operasional yang optimal adalah melibatkan banyak auditi dalam penjarangan data-data yang diperlukan. Kesemua proses tersebut dilaksanakan agar penjaminan kualitas (*quality assurer*) pemberian pendapat terhadap kelayakan suatu pertanggungjawaban untuk *stakeholders* kredibel.

Prasetya (2005: 57). menyoroti 2 hal dalam proses akreditasi. *Sorotan kedua*, bisakah penilaian yang dilakukan tim asesor memenuhi unsur objektivitas. Selain itu, sisi objektivitas penilaian menjadi isu pedas yang menghantam tim asesor. Apakah mereka benar-benar menjalankan tugasnya dengan objektif atau bisa dibeli oleh lembaga yang bersangkutan. Hal ini tidak lepas dari gengsi lembaga terhadap hasil akreditasi. Jika mendapatkan hasil yang memuaskan, seperti nilai A, maka secara kelembagaan, sekolah tersebut akan naik reputasinya di tengah masyarakat yang berimbas pada pendaftaran siswa baru. Namun sebaliknya, jika nilai akreditasi jelek, C misalnya, maka daya tarik sekolah di masyarakat menjadi turun drastis dan dikhawatirkan ketika pendaftaran siswa baru mengalami kemerosotan tajam. Karena itulah, sekolah akan melakukan segala cara

untuk mendapatkan akreditasi dengan nilai A. Cara-cara yang menyimpang dari esensi pendidikan mungkin akan dilakukan demi mendapatkan hasil yang memuaskan agar bisa mengadakan ujian sendiri dan menerbitkan ijazah sendiri. Dalam hal inilah, tim asesor bisa tergoda dengan sejumlah iming-iming yang menggurkan dari sekolah. Fenomena korupsi, kolusi, dan nepotisme tidak dapat dihindarkan dari penyelenggaraan akreditasi.

Selain itu, masalah kualitas tim asesor juga perlu diperhatikan. Apakah tim sungguh-sungguh memahami dan mendalami komponen yang ada dalam penilaian akreditasi, apakah ia benar-benar mengetahui mutu sekolah dari pada sumber daya manusia yang ada di lembaga yang bersangkutan. Pemerintah tidak cukup hanya menetapkan kriteria, melatih tim, pengawas, dan kepala sekolah. Pemerintah perlu menilai dan mengawasi tim itu sendiri. Pengalaman di Indonesia menunjukkan bukannya sistem yang lemah, tetapi manusianya yang lemah.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2005: 8-10) Prinsip-prinsip yang dijadikan pijakan dalam melaksanakan akreditasi sekolah adalah: *Petama*, objektif dalam arti menggunakan indikator yang berkaitan dengan dasar penilaian untuk menggambarkan kondisi yang sebenarnya dengan kondisi yang diharapkan. *Kedua*, efektivitas yaitu memberi makna bahwa pelaksanaan akreditasi sekolah mampu memberikan informasi yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan yang tepat. *Ketiga*, komprehensif yaitu menunjukkan fokus penilaian bukan hanya pada beberapa aspek, tetapi meliputi keseluruhan aspek yang dapat menggambarkan kondisi kelayakan sekolah yang terakreditasi. *Keempat*, memandirikan yaitu memberikan pengertian kewenangan akreditasi sekolah berada pada lembaga eksternal dan independen yang berada di luar sekolah, yang terdiri atas Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah di tingkat Nasional (BAN-S/M), dan Badan Akreditasi Provinsi di tingkat Provinsi dengan menggunakan acuan instrumen yang dikembangkan oleh BAN-S/M. *Kelima*, keharusan bagi setiap sekolah baik negeri maupun swasta mulai TK, SD, SMP, SMA dan SMK. Bagi sekolah yang siap diakreditasi, dapat mengajukan permohonan kepada BAP-S/MS. Sedangkan yang belum siap, perlu mempersiapkan diri sampai akhirnya berdasarkan evaluasi merasa siap untuk diakreditasi.

Indikator kinerja (*Performance Indicator*) menurut Moehariono (2010: 74), merupakan nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan, menentukan derajat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan; ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu

sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta informasi operasional berupa indikator mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

*Key performance indicator* (KPI) adalah sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat financial atau non financial untuk melaksanakan operasional pada organisasi, KPI hanya dipergunakan untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja saja.

Area Kunci Keberhasilan (*Key Result Area* atau KRA) menurut Sentana (2008: 97) adalah identifikasi atas area-area dalam bidang tugas pekerjaan yang berfungsi sebagai penentu keberhasilan operasional sebuah organisasi. Sebagai KRA, seyogianya memiliki goal atau sasaran dalam bentuk peningkatan/ *improvement* baik kuantitatif maupun kualitatif.

*Key Result Areas* (KRA), terdiri atas sejumlah bidang kegiatan (dengan indikator kelayakan hasil dan kinerjanya) serta perangkat komponen yang dipandang strategis langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi bersangkutan, yang bervariasi sesuai dengan tingkat, jenjang dan jenis atau kekhususan organisasi tersebut.

Model Pelaksanaan akreditasi yang selama ini berjalan ada beberapa titik lemah, diantaranya (a) masih ada pengkondisian di sekolah yang bentuknya bermacam-macam, diantaranya data yang disiapkan adalah rekayasa, penyambutan yang berlebihan, bahkan ada yang memberi uang transport dan buah tangan yang berlebihan; (b) asesor yang masih memosisikan diri di atas kepala sekolah, jadi saat visitasi terkesan seperti inspeksi terhadap sekolah, asesor mudah marah, asesor selalu memberi tekanan-tekanan terhadap sekolah; (c) Akuntabilitas asesor yang masih perlu ditingkatkan, (d) kurang efektifnya tim pemantau BAP-S/M terhadap kualitas visitasi yang dilakukan asesor; (e) waktu yang tersedia sangat pendek dan dimanfaatkan tidak maksimal, sehingga data yang didapat hanya data kuantitatif yang disajikan oleh petugas dan hanya yang terkait dengan poin-poin akreditasi.

Model pelaksanaan akreditasi yang berkembang sekarang baik sekolah maupun asesor lebih mengarah pada pelaksanaan yang mengedepankan aspek formalitas, artinya, sekolah berupaya agar seluruh poin-poin akreditasi terpenuhi, walaupun dengan cara-cara yang tidak elegan, selain itu asesor yang datang juga bertugas hanya mengklarifikasi dan memvalidasi data yang ada tanpa melihat benang merah antar pemenuhan standar yang satu dengan standar yang lain. Kondisi inilah yang menyebabkan hasil akreditasi kurang berdampak terhadap perbaikan kinerja sekolah, dan kondisi demikianlah menyebabkan hasil akreditasi belum mencerminkan kinerja sekolah.

Beberapa catatan yang dapat diambil, bila kita bandingkan kondisi ideal dan kondisi faktual adalah sebagai berikut: (1) untuk melaksanakan visitasi dalam penyelenggaraan akreditasi diperlukan kualitas asesor yang memadai, dan mampu menjalankan akreditasi secara obyektif; (2) mental hazard yang tinggi untuk menahan godaan yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka memenuhi keinginan sekolah; (3) untuk memenuhi prinsip-prinsip akreditasi, maka diperlukan pengawasan oleh banyak pihak; (4) dalam pemenuhan PI, KPI, KRA dalam pelaksanaan akreditasi tidak hanya membutuhkan pemenuhan data yang bersifat kuantitatif saja, tetapi juga pemenuhan data kualitatif; (5) untuk kerja yang begitu detail dan untuk menggambarkan kinerja sekolah yang representatif, diperlukan waktu yang relative panjang bila dibandingkan dengan waktu akreditasi yang sekarang dilaksanakan.

Model final penyelenggaraan akreditasi SMA di Kota Semarang hasil pengembangan dalam penelitian ini memiliki karakteristik: (a) mengurangi kemungkinan sekolah mengkondisikan baik data-data yang tidak sesuai fakta, maupun penyambutan yang berlebihan, karena sekolah dalam persiapan telah optimal dan semua data sesuai adalah representasi dari proses manajemen; (b) akuntabilitas asesor menjadi sangat tinggi mengingat bahwa sekolah telah melibatkan warga sekolah untuk mengawasi jalannya akreditasi, karena hampir semua komponen menandatangani pakta integritas; (c) asesor dalam menjalankan tugas lebih hati-hati, karena ada pengawasan dari BAP-S/M terhadap kinerja asesor; (d) tuntutan kompetensi asesor yang lebih tinggi, karena sebelum visitasi ada keharusan untuk melakukan analisis terhadap evaluasi diri sekolah yang akan divisitasi; (e) asesor lebih leluasa dalam penjaringan data, tidak hanya secara kuantitatif, tetapi juga kualitatif, karena waktu yang disediakan lebih panjang, Adanya penelusuran data kualitatif inilah menyebabkan hasil akreditasi lebih bisa mencerminkan kinerja sekolah.

### **3. Model Tindak lanjut**

Pada hakekatnya, proses tindak lanjut merupakan pemberdayaan baik internal maupun eksternal sekolah, stakeholders, dan pihak-pihak yang peduli terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

Menurut *Ivanchevich* (2006: 22), pemberdayaan adalah proses yang meningkatkan wewenang dan tanggung jawab kepada mereka yang paling dekat dengan pelanggan dan output. Dengan secara aktif mendorong tanggung jawab, kepercayaan, dan

pengakuan ke dalam organisasi, maka pemberdayaan dengan sendirinya akan muncul kepermukaan.

Menurut Wrihatnolo (2007: 115), pemberdayaan mengandung dua pengertian, yaitu (a) *to give power authority* atau memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas ke pihak lain; (b) *to give ability to* atau *to enable* atau usaha untuk memberi kemampuan atau keberdayaan.

*Dubois dan Miley (2007)*, mengemukakan bahwa pemberdayaan dapat secara pribadi maupun kelompok, pemberdayaan secara pribadi adalah proses kerja sama antara klien dan pelaksana kerja secara bersama-sama yang bersifat *mutual benefid*. Kompetensi diperoleh dan diperbaiki melalui pengalaman hidup, pengalaman khusus yang kuat dari pada keadaan yang menyatakan apa yang dilakukan. Sedangkan secara kelompok, pemberdayaan adalah proses yang dinamis, sinergis, berubah, dan evolusioner yang selalu memiliki banyak solusi. (Wrihatnolo, 2007: 116)

Salah satu langkah inisiatif dilakukan oleh pemerintah Singapura dalam upaya mendorong keragaman dalam sistem pendidikan adalah Penjaminan mutu dalam pendidikan dengan *School Excellence Model (SEM)*. SEM adalah sistem self-assessment, yang berfungsi sebagai mekanisme untuk pimpinan sekolah dalam mendorong perbaikan sekolah. Sebuah tim eksternal dari MOE memvalidasi hasil penilaian diri dengan menggunakan kriteria yang sama kira-kira sekali dalam 5 tahun. Proses penilaian adalah eksplisit dan menuntut bukti untuk perolehan nilai tertentu. Jadi, bahkan ketika sekolah diperkirakan melakukan dengan baik kriteria tertentu, jika tidak ada bukti tentang hal ini, tidak akan diperoleh nilai kinerja tersebut. Selain itu, untuk memperoleh nilai yang baik, sekolah, selain memiliki bukti eksplisit berkaitan dengan kriteria, juga harus memiliki *bukti perbaikan terus-menerus melalui analisis*.

Menurut Maskell (1991) terdapat tujuh kriteria yang sebaiknya dipenuhi oleh institusi dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang baru agar dapat menjadi institusi kelas dunia. Dua diantara kiriteria yang berhubungan dengan tindak lanjut adalah: (1) dalam sistem manajemen kinerja tersebut harus dimungkinkan adanya umpan balik (*feedback*) yang cepat bagi operator dan manajer yang bertanggung jawab, agar dapat diambil tindakan sesegera mungkin dalam pelaksanaan proses perbaikan; (2) sistem pengukuran kinerja yang dirancang harus ditujukan pada proses perbaikan bukan sekedar untuk pemantauan. (Moeheriono, 2010: 61)

Tindak lanjut pasca akreditasi diperlukan pemberdayaan dari internal, maupun eksternal, diantaranya Instansi vertikal, seperti Dinas Pendidikan Kota, Dinas Pendidikan



Provinsi, LPMP, dan institusi horizontal, seperti Dewan Pendidikan Kota, dewan pendidikan provinsi, organisasi profesi, seperti PGRI, maupun lembaga swadaya masyarakat (LSM) peduli pendidikan.

Model tindak lanjut akreditasi yang selama ini berjalan secara normatif cukup memadai untuk percepatan pemerataan mutu, terutama pasca akreditasi, tetapi implementasi masih jauh dari harapan, diantaranya (a) rekomendasi yang dikeluarkan oleh BAP-S/M belum secara eksplisit memuat poin-poin mana yang harus mendapat perhatian, kapan batas waktu kekurangan tersebut dipenuhi sebelum akreditasi berikutnya, dan siapa yang bertanggungjawab memenuhi kekurangan yang dimaksud; (b) Tindak lanjut instansi vertikal terhadap rekomendasi dari BAP-S/M baik di tingkat kementerian pendidikan, Dinas Pendidikan provinsi dan kota, serta LPMP yang tidak berjalan; (c) tidak ada keterlibatan institusi pengawasan non instansi pemerintah, sehingga *trigger* terhadap gaung akreditasi untuk peningkatan mutu sangat rendah; (d) kepedulian warga sekolah dan *stakeholders* hampir tidak ada, artinya pasca akreditasi tidak ada aktivitas yang berkaitan dengan akreditasi, semua ditutup dan dibuka kembali setelah masa akreditasi hampir habis. Model Tindak lanjut akreditasi yang berkembang sekarang hampir-hampir tidak menjalankan aturan normatif yang diamanatkan, sehingga adanya akreditasi dampaknya belum dapat dirasakan, terutama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Beberapa catatan yang dapat diambil, bila kita bandingkan kondisi ideal dan kondisi faktual adalah sebagai berikut: (1) perlunya terus digulirkan pasca menerima hasil akreditasi adalah sistem yang menuntut adanya perbaikan berkesinambungan; (2) keterlibatan instansi vertikal dan institusi horizontal perlu diperankan dengan optimal untuk mengawal pemenuhan 8 SNP, dan mendorong meningkatkan kinerja sekolah; (3) perlu ditingkatkan peran BAP SM dalam rangka melakukan tagihan pemenuhan 8 SNP, sehingga pasca akreditasi masih ada kunjungan ke sekolah.

Model final penyelenggaraan akreditasi SMA di Kota Semarang hasil pengembangan dalam penelitian ini 'memaksa' selain aspek normatif harus berjalan, melibatkan institusi lain untuk ikut menjadi *trigger* agar dampak akreditasi segera terwujud, diantaranya (a) mendorong agar BAP-S/M dalam mengeluarkan sertifikat akreditasi dilengkapi dengan rekomendasi kelemahan sekolah, target pemenuhan, dan instansi/institusi yang bertanggungjawab memenuhi; (b) mendorong BAP-S/M melibatkan institusi horizontal dalam melakukan pengawasan terhadap amanah yang harus diemban instansi vertikal dalam menindaklanjuti hasil akreditasi di sekolah yang

ada di wilayahnya; (c) mendorong BAP-S/M untuk menerjunkan tim pemantau dalam melihat *progress* pemenuhan standar yang harus dipenuhi sekolah.

## SIMPULAN DAN SARAN

**Simpulan.** Berdasarkan hasil penelitian dan pengembangan model yang telah dilakukan beserta pembahasannya disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

*Pertama*, model final penyelenggaraan akreditasi Sekolah Menengah Atas di Kota Semarang adalah model komprehensif dari sub model persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut yang dihasilkan merupakan pengembangan dari eksplorasi dan analisis kondisi faktual. Dengan dukungan teori-teori yang relevan model penyelenggaraan akreditasi faktual dikembangkan menjadi model hipotetik. Mengacu pada validasi praktisi dan validasi ahli model hipotetik penyelenggaraan akreditasi dikembangkan menjadi model final.

*Kedua*, implementasi model final penyelenggaraan akreditasi sekolah ini diharapkan akan mengubah *mindset* seluruh komponen sekolah, bahwa penyelenggaraan akreditasi pada hakekatnya adalah akumulasi proses dan siklus fungsi-fungsi manajemen yang hasilnya terdokumentasikan secara komprehensif.

*Ketiga*, dokumentasi yang dihasilkan bukan hanya dari upaya yang disiapkan dalam waktu sekejap, tetapi melalui proses dan siklus yang panjang, disinilah diperlukan sistem yang menuntut komitmen, konsistensi, *sustainability*, *continuous improvement* dari semua komponen yang ada di sekolah.

*Keempat*, komitmen, konsistensi, *sustainability*, dan *continuous improvement* tidak dapat berjalan dengan sendirinya, selain dikawal oleh *leadership* kepala sekolah yang kuat, kondisi tersebut seharusnya dikawal pula oleh tim, tim yang ditawarkan dalam mengawal penyelenggaraan akreditasi sekolah ini adalah tim pengendali internal.

*Kelima*, bub model persiapan akreditasi SMA di Kota Semarang yang secara faktual dilaksanakan masih perlu dikembangkan, agar menghasilkan proses persiapan yang dapat mengembangkan komitmen internal secara inheren pengelola sekolah. Model yang dikembangkan: (a) komprehensif, artinya persiapan akreditasi menyatu dalam proses manajemen yang ada di sekolah, yaitu diawali dengan perencanaan strategis sampai evaluasi diri sekolah; (b) setiap tahapan akan dapat dilihat *progress* capaian tujuan, sekaligus capaian poin-poin akreditasi melalui tinjauan manajemen secara periodik; (c) mengandalkan tim pengendali internal untuk capaian *progress*-nya; (d) mengedepankan *continuous improvement* dalam siklus manajemennya; dan (e) di akhir proses manajemen selalu dihasilkan evaluasi

diri sekolah yang berfungsi sebagai perbaikan berkesinambungan, dimana hasil evaluasi diri sekolah selalu diikuti dengan evaluasi diri tentang *progress* persiapan akreditasi.

*Keenam*, sub model pelaksanaan akreditasi SMA di Kota Semarang kurang menggambarkan kinerja sekolah, agar menghasilkan proses pelaksanaan yang dapat menggambarkan hasil kinerja sekolah secara utuh, model yang dikembangkan: (a) mengurangi kemungkinan sekolah mengkondisikan baik data-data yang tidak sesuai fakta, maupun penyambutan yang berlebihan, karena sekolah dalam persiapan telah optimal dan semua data sesuai adalah representasi dari proses manajemen; (b) akuntabilitas asesor mejadi sangat tinggi mengingat bahwa sekolah telah melibatkan warga sekolah untuk mengawasi jalannya akreditasi, karena hampir semua komponen menandatangani pakta integritas; (c) asesor dalam menjalankan tugas lebih hati-hati, karena ada pengawasan dari BAP-S/M terhadap kinerja asesor; (d) tuntutan kompetensi asesor yang lebih tinggi, karena sebelum visitasi ada keharusan untuk melakukan analisis terhadap evaluasi diri sekolah yang akan divisitasi; (e) asesor lebih leluasa dalam penjarangan data, tidak hanya secara kuantitatif, tetapi juga kualitatif, karena waktu yang disediakan lebih panjang. Adanya penelusuran data kualitatif inilah menyebabkan hasil akreditasi lebih bisa mencerminkan kinerja sekolah.

*Ketujuh*, sub model tindak lanjut akreditasi SMA di Kota Semarang, belum dapat dijadikan acuan dalam pembinaan sekolah, agar pengembangan tindak lanjut akreditasi dapat dijadikan acuan dalam pembinaan sekolah, maka hasil pengembangan ‘memaksa’ selain aspek normatif harus berjalan, melibatkan institusi lain untuk ikut menjadi *trigger* agar dampak akreditasi segera terwujud, diantaranya: (a) mendorong agar BAP-S/M dalam mengeluarkan sertifikat akreditasi dilengkapi dengan rekomendasi kelemahan sekolah, target pemenuhan, dan instansi/institusi yang bertanggungjawab memenuhi; (b) mendorong BAP-S/M melibatkan institusi horisontal dalam melakukan pengawasan terhadap amanah yang harus diemban instansi vertikal dalam menindaklanjuti hasil akreditasi di sekolah yang ada di wilayahnya; (c) mendorong BAP-S/M untuk menerjunkan tim pemantau dalam melihat *progress* pemenuhan standar yang harus dipenuhi sekolah.

**Saran.** Beberapa saran yang dapat disampaikan berdasarkan simpulan tersebut adalah sebagai berikut:

*Pertama*, model final penyelenggaraan akreditasi Sekolah Menengah Atas di Kota Semarang adalah model yang terdiri dari sub model persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut, yang masing-masing memiliki spesifikasi, apabila di rangkai akan mengurangi kendala

penyelenggaraan akreditasi. Agar persiapan dapat mencapai hasil yang maksimal, disarankan siklus fungsi-fungsi manajemen yang telah menjadi kebijakan seharusnya dilaksanakan secara konsisten dan tidak pernah berhenti, sampai menghasilkan evaluasi diri pada tahun ke lima menjelang akreditasi tahap berikutnya. Bila persiapan telah mencapai titik tertinggi, pelaksanaan tinggal tergantung asesor, agar asesor dalam bekerja sesuai prosedur, disarankan sekolah melibatkan sebanyak-banyaknya warga sekolah untuk ikut mengawasi jalannya visitasi, yang di akhir visitasi masing-masing perwakilan warga sekolah menanda tangani pakta integritas, selain itu waktu pelaksanaan diharapkan relatif panjang, sehingga asesor leluasa melaksanakan tugasnya, terakhir BAP-S/M menerjunkan tim pemantau kinerja asesor. Tindak lanjut merupakan akhir periode penyelenggaraan akreditasi, agar hasil akreditasi akan memberi motivasi kepada seluruh warga sekolah, disarankan rekomendasi hasil akreditasi dilengkapi dengan diskripsi kelebihan dan kekurangan sekolah, target yang harus dipenuhi sekolah, dan instansi yang bertanggung jawab untuk memenuhi kekurangannya.

*Kedua*, diantara tujuan penyelenggaran akreditasi sekolah adalah sebagai bentuk akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat dan *stakeholders* pendidikan, sebagai gambaran kinerja sekolah dalam upaya menciptakan budaya mutu, dan dapat dijadikan referensi masyarakat dalam memilih sekolah. Untuk dapat mencapai hal-hal tersebut disarankan agar pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan akreditasi dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara jujur, disiplin, tanggung jawab, konsisten, *sustainable*, dan *continuous improvement*, yang keseluruhannya telah diatur dalam model final dan pedoman penyelenggaraan akreditasi sekolah yang dihasilkan dalam penelitian ini.

*Ketiga*, untuk kesuksesan implementasi persiapan akreditasi yang menyatu dengan proses manajemen sekolah diperlukan: (a) komitmen seluruh warga sekolah untuk bersama-sama mencapai visi yang menjadi keunggulan sekolah; (b) menumbuhkan konsistensi seluruh warga sekolah agar bersama-sama mencapai keunggulan melalui perbaikan yang berkesinambungan; (3) *leadership* yang handal; (4) diperlukan sistem yang memadai dengan dikawal oleh tim pengendali internal; (5) tinjauan manajemen berkala untuk mengetahui *progress* capaian target yang diharap dan evaluasi diri sekolah yang menjadi arah pengembangan pencapaian visi sekolah.

*Keempat*, dalam pelaksanaan akreditasi diperlukan: (a) asesor yang obyektif, kompeten, memiliki wawasan yang luas tentang pendidikan, *moral hazard* yang menjunjung nilai-nilai disiplin, jujur, serta memiliki kemampuan untuk melakukan penjaringan data kualitatif selain kuantitatif; (b) peran yang lebih besar dari BAP-S/M untuk mengawal kinerja para asesor.

*Kelima*, karena hasil akreditasi sangat diperlukan oleh sekolah dalam rangka pengembangan sekolah, diharapkan: (a) BAP-S/M dalam mengeluarkan sertifikat akreditasi dilengkapi dengan rekomendasi kelemahan sekolah, target pemenuhan, dan instansi/institusi yang bertanggungjawab memenuhi; (b) mendorong BAP-S/M melibatkan institusi horisontal (Dewan Pendidikan, Organisasi Profesi, dan LSM) dalam melakukan pengawasan terhadap amanah yang harus diemban instansi vertikal (Dinas Pendidikan Provinsi, Dinas Pendidikan Kota, LPMP) dalam menindaklanjuti hasil akreditasi di sekolah yang ada di wilayahnya; (c) mendorong BAP-S/M untuk menerjunkan tim pemantau dalam melihat *progress* pemenuhan standar yang harus dipenuhi sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung Rai, I Gusti. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik, Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2010. *Tips Lulus Akreditasi Sekolah/Madrasah Panduan Manajemen Mutu Sekolah/Madrasah Berorientasi Kompetitif*. Yogyakarta: Laksana
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. 2009. *Kebijakan dan Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah*. Jakarta: BAN S/M
- Badan Standarisasi Nasional Indonesia. 2008. *Sistem Penjaminan Mutu*. Jakarta: BSNI
- Bernasconi, Andres. 2006. *Current Trends in the Accreditation of K-12 schools: Cases in the United States, Australia, and Canada*, *The Journal of Education* 185.3 S 2006 by the Trustees of Boston University. All rights reserved.
- Borg, Walter R and Meredith Damien Gal. (1979). *Educational Research An Introduction*. Fourth Edition. New York: Longman.
- Hall, James A. 2007. *Sistem Informasi Akuntansi*. Terjemahan Dewi Fitriyani. Jakarta: Salemba Empat.
- Ivanchevich, John M, et.al. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Terjemahan Gina Gania. Jakarta: PT Gloria Aksara Pratama.
- Lawrence, Barbara Kent. 2006. *For Authentic Accountability*. *The journal of Education* 185.4 © 2006 by the Trustees of Boston University. All rights reserved.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Galia Indah.
- Newby, Mike. 2006. *Getting in Step: accountability, accreditation and the standardization of teacher education in the United States: a comment from England*. UK Bullough's: Faculty of Arts & Education, University of Plymouth.

- Prasetya. 2009. *Akreditasi BAN-PT di Jurusan Fisika*. <http://old-prasetya.ub.ac.id/mei09.html>. (Diunduh 10 Juni 2012)
- Rothstein, Richard, et.al. 2009. *From Accreditation to Accountability*. The Journal of PHI DELTA KAPPA, May.
- Samsudi. 2009. *Disain Penelitian Pendidikan*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.
- Terry, George R. 1953. *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Tim Puslitjaknov. 2008. *Metode Penelitian Pengembangan*. Jakarta: Puslitjaknov
- Wrihatnolo, Randy R & Dwidjowijoto, Riant Nugroho. 2007. *Manajemen Pemberdayaan, Sebuah Pengantar Dan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.