

## PENGEMBANGAN MANAJEMEN MUTU SEKOLAH

Mada Sutapa )\*

### *Abstract*

*Management paradigms in the total quality of school education quality in the institutional development of schools, which include the ability to make the organization of schools (school renewal). Updates to the school (School Reform) and the process need not be run automatically. It is necessary for a positive attitude (positive thinking) on the renewal of all the components in the school and the use of resources needed to make changes. Changes in the dimensions of school quality management does not only include school management, but is expected to create a climate conducive to personal development of students, not just a mechanical and bureaucratic institutions. but a school (education) of innovative and democratic.*

*Keywords: Total Quality in Education, Quality Management School,*

### **Pendahuluan**

Diskusi mengenai efektivitas sekolah (lembaga pendidikan) dalam perspektif mutu (*quality*) selama ini hanya melihat pada kinerja dari sistem input (masukan), proses transformasi, output (keluaran), serta outcomes (dampak) dari suatu output. Demikian pula dengan kriteria keberhasilan pendidikan, selama ini hanya mencakup aspek proses pembelajaran (*learning or academic process*), belum menunjuk kepada keberhasilan pengelolaan (*managerial or administrative process and activities*), sehingga efisiensi dan efektivitas internal maupun eksternal dari lembaga pendidikan tersebut belum dapat dilihat secara lebih jelas.

Pengelolaan pendidikan dengan manajemen peningkatan mutu menurut Depdiknas (2000), lebih menekankan pada kemandirian, kreativitas sekolah dan perbaikan proses yang lebih dijiwai oleh budaya mutu, sehingga tumbuh kemandirian sekolah yang tentunya diharapkan sekolah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang datang, dan mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah; sekolah mengetahui kebutuhan dirinya terutama input pendidikan yang akan dikembangkan; sekolah bertanggung jawab atas mutu pendidikan kepada pemerintah, orangtua peserta didik, masyarakat, dan *customer*; dan sekolah melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan

Sistem yang tersirat dalam manajemen peningkatan mutu tersebut mencakup komponen yang saling terkait satu sama lain yaitu konteks, input, proses, output dan outcomes. Konteks menurut Depdiknas (2000,34-35), menunjuk pada permintaan pendidikan, aspirasi dan dukungan masyarakat, kebijakan pemerintah, dan kondisi geografis. Input menunjuk pada visi dan misi sekolah, sumberdaya sekolah, kurikulum, dan peserta didik. Proses mencakup proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pembelajaran, dan proses evaluasi. Output menunjuk pada *academic achievement* seperti rapor dan lomba karya tulis, dan *non academic achievement* yang meliputi prestasi dan ketrampilan. Outcomes mencakup kemanfaatan sekolah dalam pendidikan lanjut, pengembangan karir dan kesempatan untuk berkembang

Pendidikan yang hanya berbasis pada input dan proses, akan berjalan tidak dinamis, kurang efisien dan mengarah pada stagnasi pedagogis, sehingga sistem pendidikan cenderung tidak bisa beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan mutlak harus diikuti oleh perubahan yang dilakukan oleh sekolah.

### **Perspektif Perubahan: Manajemen Mutu**

Pembaruan yang dilakukan sekolah (*school reform*) tentu saja membutuhkan proses dan itu tidak dapat berjalan secara otomatis. Untuk itu diperlukan sikap positif terhadap pembaharuan bagi semua komponen dalam lembaga pendidikan dan penggunaan sumberdaya yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Perubahan sekolah tidak hanya mencakup manajemen sekolah, namun diharapkan mampu menciptakan iklim kondusif untuk perkembangan pribadi peserta didik, tidak hanya menjadi lembaga mekanis dan birokratis, tetapi menjadi lembaga pendidikan yang inovatif dan demokratik.

Pembaruan sekolah pada manajemen sekolah mengandung makna (Enco Mulyasa,2002,151-155) menumbuhkan komitmen untuk mandiri; mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*); menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (*safe and orderly*); menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah;

menumbuhkan harapan prestasi tinggi; menumbuhkan kemauan untuk berubah; mengembangkan komunikasi yang baik; mewujudkan *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis; melaksanakan keterbukaan manajemen (*transparancy*); menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dan misi sekolah; melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif; meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat; dan menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat.

Konsekuensi dari perubahan dimensi manajemen mutu adalah pendidikan (sekolah) harus melakukan perubahan (*school reform*) yang berupa adaptasi dan pembaharuan, terutama dalam pemimpin pendidikan dengan melakukan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang mencakup kompetensi profesional, kompetensi pribadi, dan kompetensi sosial. Kompetensi profesional mencakup penguasaan teori dan praktek kepemimpinan dan manajemen, memiliki kecerdasan, dan konsisten. Kompetensi sosial antara lain tanggap rasa dan toleran. Kompetensi pribadi antara lain memiliki kepercayaan tinggi dan memiliki emosi yang stabil.

Pemimpin pendidikan yang berkualitas menurut Aicaro (1995,13), dikatakan bahwa, *a quality leader is defined as a person who measures his or her success by the success of the individuals within the organization*. Pengertian tersebut menyiratkan bahwa pemimpin pendidikan (*administrator, superintendent, school board*) merupakan elemen mendasar yang sangat menentukan bagi kualitas lembaga. Departemen Pendidikan Nasional (2002) sendiri mengelompokkan masyarakat sekolah sebagai *mini society* dalam level kelas (*regulator*), level mediator (*profesi*) dan level sekolah (*manajemen*). Level *regulator* mempresentasikan karakter pembelajaran kelas yang mencakup suasana psikologis dan pembelajaran yang kondusif. Level *profesi* mempresentasikan karakter profesional pengelolaan sekolah dari kepala sekolah, pendidik, dan tenaga administarif, yang mencakup karakter kepemimpinan, kreativitas, dan kolaborasi. Level *manajemen* mempresentasikan karakter kolektif warga sekolah secara keseluruhan atau *academic atmospher* sekolah, yang mencakup budaya mutu, demokratis, dan partisipasi.

### **Permasalahan Dalam Manajemen Mutu Sekolah**

Dalam kaitan dengan tujuan pendidikan, permasalahan dalam penentuan tujuan pendidikan adalah bagaimana cara menyeimbangkan antara tujuan sistem pendidikan secara keseluruhan (bersifat makro) dengan tujuan sekolah (institusional dan kurikuler) dan tujuan yang bersifat individual dari peserta didik. Townsend (1994,27-56) mengemukakan berbagai tujuan pendidikan yang mungkin ingin dicapai oleh suatu sekolah yaitu: keterampilan akademik, tingkahlaku dan kehadiran di sekolah, konsep diri, keterampilan kewarganegaraan, keterampilan kerja, tujuan pendidikan lainnya, tujuan-tujuan kemasyarakatan

Namun demikian hambatan-hambatan akan ditemui dalam proses pembaharuan yaitu hambatan karena konflik nilai, karena perubahan pendidikan selalu menyangkut sasaran dan strategi pelaksanaan; adanya konflik kekuasaan, karena pembaruan pada hakekatnya selalu mengandung redistribusi kekuatan; dan konflik psikologis, karena ketakutan terhadap sesuatu yang belum dikenal (Enco Mulyasa,2002,156-157). Konsekuensinya, sekolah perlu melakukan perubahan dalam manajemen mutu dengan adaptasi dan pembaharuan.

Townsend (1994,71-73) mengemukakan tentang unsur-unsur yang dapat memberikan kontribusi penting dalam upaya pengembangan sekolah dalam dimensi manajemen mutu yaitu:

- (a) staf yang berdedikasi dan berkualifikasi
- (b) kejelasan tujuan (kebijakan) sekolah
- (c) kepemimpinan akademis dan administratif
- (d) strategi-strategi motivasi yang positif
- (e) lingkungan yang nyaman dan tertib
- (f) iklim sekolah yang positif
- (g) identifikasi dini terhadap kesulitan-kesulitan belajar peserta didik
- (h) harapan-harapan yang selalu meningkat
- (i) hubungan sekolah dengan orangtua peserta didik
- (j) monitoring kemajuan belajar peserta didik
- (k) waktu efektif bertugas
- (l) fokus akademis dalam kurikulum

- (m) pengembangan staf
- (n) para guru bertanggungjawab terhadap dan berperan dalam perencanaan
- (o) pengambilan keputusan berdasarkan sekolah
- (p) dukungan dari instansi pendidikan
- (q) kesempatan-kesempatan peserta didik untuk berpartisipatif dan bertanggungjawab
- (r) peran serta dewan sekolah dalam seleksi staf senior.

Dalam kaitan dengan dimensi manajemen mutu sekolah, ukuran keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang lebih luas dan utuh telah dikemukakan oleh Thomas (1971) yang memandang sekolah sebagai suatu sistem terbuka, dan menyatakan bahwa sekolah yang produktif adalah sekolah yang memiliki keseimbangan yang baik antara input dan output, yang dapat dilihat dari segi:

- a. Fungsi produksi administrator, yang menunjuk pada kuantitas dan kualitas input seperti: ukuran kelas, kualifikasi pendidikan guru, konstruksi bangunan, ukuran dan isi perpustakaan, dan peralatan laboratorium. Outputnya adalah pelayanan-pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan siswa.
- b. Fungsi produksi psikologis, yaitu perubahan tingkah laku siswa, termasuk penambahan ilmu pengetahuan, pemahaman nilai-nilai dan peningkatan kemampuan berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain.
- c. Fungsi produksi ekonomis, yakni penghasilan tambahan yang diperoleh dari peningkatan suatu jenjang sekolah dibandingkan dengan investasi untuk sekolah yang bersangkutan.

### **Model Pengembangan Manajemen Mutu Sekolah**

Pengembangan manajemen pendidikan, khususnya manajemen mutu di sekolah dapat ditelaah dengan menggunakan model *learning organization* dengan menggabungkan konsep *organization change methodology* dalam *change to win* (Tan, 1995) dan *learning organization* (Senge, 1996) sebagai berikut.

#### **1. Diagnostic assessment**

Strategi yang diterapkan adalah *diagnostic assessment* dengan *rethinking about beliefs*, yang dimaksudkan untuk mengetahui *organization context* yang mencakup mengenai *beliefs*, *work process* dan *drivers*, dengan memperbaiki kondisi internal sekolah. Tantangan utama dari sekolah adalah membangun citra sekolah agar lebih

profesional, melembagakan *good school* serta menjunjung tinggi *academic ethics*.

*Redesign assessment* adalah melihat perilaku yang mencakup mengenai:

- a. *Beliefs* dari sekolah yang selama ini berjalan ditandai dengan kinerja yang kurang profesional, tidak inovatif, yang mencakup: *beliefs* sekolah terhadap *stakeholders*; *beliefs stakeholders* terhadap sekolah; *beliefs* dari produk dan jasa yang dihasilkan sekolah; dan *beliefs* dari *customer* terhadap sekolah.
- b. *Work process* yang dimaksudkan adalah memperbaiki proses kerja dalam sekolah yang berjalan kurang profesional seperti kegagalan birokrasi sekolah dalam menghadapi perubahan otonomi pendidikan.
- c. *Drivers* merupakan pemicu untuk berubah yaitu siapa dan apa sebabnya, dengan melihat apakah perubahan reformasi sekolah dilakukan karena adanya pengaruh dari luar atau karena sikap proaktif dari dalam sekolah dalam melihat peluang.

## 2. *Organization redesign*

Setelah melihat perilaku yang selama ini terjadi di sekolah serta melihat tantangan yang dihadapi sekolah, maka tahapan selanjutnya adalah mengkaji ulang sekolah bersangkutan. Menghadapi perubahan seperti otonomi pendidikan melalui *school based management*, maka sekolah harus mendesain kembali strateginya selama ini. Paradigma lama yang digunakan harus diubah dengan paradigma *learning organization*.

## 3. *Organization transformation*

Merupakan proses mentransformasi organisasi menuju perubahan yang dilakukan, yang dampaknya merupakan peningkatan performansi. Fokus pada transformasi sekolah adalah individu pembelajar (terutama kepala sekolah, dewan guru, komite sekolah) yang lebih dituntut pada kemampuan melakukan sistem dan menemukan metode dalam pelaksanaan tugas agar lembaga berjalan efisien.

## 4. *Continouos improvement*

Bahwa transformasi manajemen mutu yang telah dijalankan harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan, mencakup *academic culture*, *competency strategy* dan inovasi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Tahapan strategi perubahan manajemen mutu sekolah (*school reform*) dipengaruhi oleh dimensi kelembagaan yaitu *leadership*, *structure*, *process* dan *workforce*. Dimensi kelembagaan ini dalam pembelajarannya dipengaruhi oleh

*system thinking, personal mastery, mental model, shared vision, team learning dan dialogue.*

*a. Leadership*

Merupakan dimensi kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja sekolah. Kepemimpinan sangat ditentukan oleh individu bersangkutan (kepala sekolah) dan lingkungan tempat kerja, sehingga gaya kepemimpinan juga akan berbeda dalam penerapannya. Individu yang pembelajar akan menjadikan kepemimpinan menjadi *learning leadership* yang akan menjadikan organisasi sekolah menjadi lebih profesional.

*b. Structure*

Struktur merupakan gambaran dari sekolah yang bersangkutan yang berkaitan dengan struktur organisasi. Struktur sekolah yang diharapkan adalah yang sederhana, efektif, efisien serta mampu merespon lingkungan, termasuk kerja sama yang solid antara sekolah dengan komite sekolah.

*c. Process*

Proses dimaksudkan adalah proses yang dilakukan oleh organisasi sekolah dalam upaya manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Proses tersebut harus transparan dan jelas maksudnya, sehingga citra sekolah akan terbangun dengan proses organisasi yang profesional dan senantiasa menjadi sekolah pembelajar (*learning school*).

*d. Workforce*

Sumberdaya manusia yang handal merupakan modal utama yang harus dimiliki sekolah dalam reformasi sekolah. Sumberdaya manusia berkaitan dengan individu pembelajar yang senantiasa meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya. Dengan adanya individu yang pembelajar akan menjadikan sekolah menjadi *learning school* yang bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan termasuk manajemen berbasis sekolah.

## Penutup

Paradigma *total quality in education* (TQE) dalam dimensi manajemen mutu mengharuskan pemberdayaan kelembagaan sekolah, yang berupa kemampuan untuk melakukan pembaharuan organisasi sekolah (*school renewal*). Menurut Lee G

Bolman dalam *reframing organization* (1994,96) yang mengharuskan sekolah memerlukan penataan dan pemberdayaan adalah:

1. Perubahan lingkungan dari masyarakat yang pasif menjadi masyarakat yang aktif dan kritis, seharusnya perlu direspon dengan bentuk organisasi yang mampu memberikan pelayanan secara cepat dan akurat
2. Perubahan atau perkembangan teknologi
3. Perkembangan organisasi: meningkatnya jumlah anggota dan jumlah aset yang harus dikelola
4. Perubahan kehidupan politik
5. Perubahan kepemimpinan: seringkali membawa visi baru yang bersama kebijakan lain akan diterjemahkan menjadi misi organisasi, dan akan dirumuskan dalam fungsi-fungsi.

#### Daftar Pustaka

- Arcaro, Jerome S. 1995. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. St Lucie Press, Delray beach, Florida.
- Depdiknas. 2000. *Rambu-Rambu: Penilaian Inerja Sekolah (SLTP dan SMU)*. Ditjen Dikdasmen Depdik. Jakarta.
- Depdiknas. 2002. *Penyelenggaraan school reform dalam konteks MPMBS di SMU*. Direktorat Pendidikan Menengah Umum Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
- Enco Mulyasa. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Senge, Peter M. 1996. *The Fifth Discipline, The Art & Practise of the Learning Organization*. Doubleday Dell Publishing Group. New York.
- Thomas, J. Alan. 1971. *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Townsend, Tony. 1994. *Effective Schooling for The Community: Core-plus Education*. Routledge. London and New York.