

Profesionalitas Kepala Sekolah & Jaminan Mutu Pendidikan

R. Bambang Sumarsono

Tenaga Pengajar di Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang Email: rbamsun@yahoo.com

Abstrak: Tuntutan akan kinerja lembaga pendidikan yang bermutu terus tumbuh dan berkembang menjadi sesuatu yang mendesak sejalan dengan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan yang bermutu untuk masa depan (*education for future*). Konsekuensi dari tuntutan ini adalah perlunya menata pengelolaan lembaga pendidikan melalui penataan berbagai aspek yang diperkirakan vital mendorong tumbuhnya lembaga pendidikan yang bermutu. Kepala sekolah yang bertanggung jawab atas lembaga pendidikan dan mutunya membutuhkan sosok profesional.

Berbagai perubahan yang telah dilakukan pemerintah telah menampakkan adanya kesungguhan pemerintah untuk mengelola pendidikan. Strategi pembangunan pendidikan telah berada pada jalur yang benar (*on the track*) untuk menuju perubahan yang diharapkan. Akan tetapi strategi yang sudah dibangun dan secara bertahap mulai dilaksanakan berhadapan langsung dengan banyaknya persoalan pendidikan yang harus diselesaikan secara bersama sejalan dengan perkembangan regional dan tuntutan era global. Satu hal yang perlu digarisbawahi adalah kita harus melakukan upaya yang sungguh-sungguh menata sistem pendidikan dengan mengembangkan berbagai strategi jangka pendek, menengah, dan panjang untuk memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat sesuai dengan perkembangan zaman untuk memenuhi hak warga negara dalam hal-hal antara lain pemerataan, kesempatan yang sama, maupun terutama pelayanan pendidikan yang bermutu.

Tuntutan akan kinerja lembaga pendidikan yang bermutu terus tumbuh dan berkembang menjadi sesuatu yang mendesak sejalan dengan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan yang bermutu untuk masa depan (*education for future*). Konsekuensi dari tuntutan ini adalah perlunya menata pengelolaan lembaga pendidikan melalui penataan berbagai aspek yang diperkirakan vital mendorong tumbuhnya lembaga pendidikan yang bermutu.

Secara ideal penyelenggaraan pendidikan dalam era otonomi daerah diharapkan akan menunjukkan tingkatan mutu yang lebih baik dibandingkan ketika masih menganut sistem sentralisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa momentum otonomi daerah

menyebabkan orientasi penyelenggaraan pendidikan antarwilayah terkesan semakin kehilangan arah oleh karena cara pandang yang dibangun sendiri-sendiri oleh aparatur pendidikan di kabupaten/kota dalam menetapkan kebijakan penyelenggaraan pendidikan. Di lain pihak masih tampak kurangnya terbangun komitmen untuk meningkatkan mutu serta konsistensi untuk merancang dan merealisasikan seluruh program yang bermuara kepada pencapaian mutu lulusan pendidikan.

Walhasil dari waktu ke waktu yang tampak semakin jelas adalah berbagai ketimpangan yang ditandai dengan banyaknya persoalan seputar penyelenggaraan pendidikan antara lain seperti penempatan aparatur pendidikan yang kurang mempertimbangkan aspek profesionalisme, belum terbangunnya komitmen bersama antara eksekutif dan legislatif untuk mengalokasikan dana pendidikan sebesar 20% secara proporsional bahkan terkesan semakin jauh dari harapan, minimnya sarana dan prasarana pendidikan yang ada di sekolah-sekolah, belum adanya pemahaman yang sama tentang arah penyelenggaraan pembelajaran khususnya dalam mengimplementasikan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP).

Dalam kerangka otonomi daerah maka tanggungjawab memenuhi tuntutan pendidikan yang bermutu sepenuhnya adalah pada pemerintah kabupaten/kota. Kenyataan bahwa adanya berbagai keterbatasan yang dimiliki pemerintah terutama dalam hal pendanaan, maka pemerintah perlu mengembangkan strategi yang komprehensif baik jangka pendek, menengah maupun panjang untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Implementasi otonomi dalam bidang pendidikan ditinjau dari sisi kelembagaan pendidikan mensyaratkan pengelolaan pendidikan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan beberapa aspek potensial agar kelembagaan sekolah mampu mewujudkan serta menampilkan perannya sebagai wadah penggemblengan dan pembinaan SDM secara bermutu.

Untuk mewujudkan peningkatan mutu output yang sesuai dengan tuntutan lingkungan sekolah, maka kepala sekolah harus mengelola pendidikan dengan menerapkan konsep pengelolaan pendidikan yang berbasis sekolah. Berkaitan dengan ini, sangat mungkin kepala sekolah akan mengalami perubahan profesionalisme yang intensif, termasuk menerima pelimpahan berbagai tanggung jawab serta akan memiliki wewenang yang lebih besar dalam setiap pengambilan keputusan.

Dengan demikian kepala sekolah dituntut untuk siap dan percaya diri dalam menghadapi setiap perubahan, serta mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan, dalam rangka mencapai dan memelihara keefektifan sekolah. Untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah supaya memiliki kompetensi sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala

Sekolah/Madrasah, diperlukan suatu kegiatan dalam peningkatan kompetensi kepala sekolah yang struktur programnya dan disesuaikan dengan kebutuhan sebagai kepala sekolah yang profesional.

Kepribadian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Untuk melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka kepala sekolah dituntut oleh beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik. Persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik adalah sebagai berikut:

1. Rendah hati dan sederhana

Seorang pemimpin janganlah bersikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Ia hendaknya lebih banyak mendengarkan dan berkata daripada berkata menyuruh.

Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimilikinya hendaknya dipergunakan untuk membantu bawahannya bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan. Dengan demikian bawahan akan mempunyai kepercayaan kepada diri sendiri dan akan lebih banyak berusaha mempergunakan kesanggupan sendiri.

2. Suka menolong

Pemimpin selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya/bawahannya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memberikan bantuan itu justru menolaknya meskipun ia sangat memerlukannya.

Seorang pemimpin hendaknya selalu meluangkan waktu untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota walaupun ia mungkin tidak dapat menolong anggotanya bahwa pemimpin tersebut benar-benar tempat berlindung dan pembimbing mereka.

3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi

Seorang pemimpin hendaknya memiliki sifat sabar. Jangan cepat merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dengan pemimpinnya. Mereka juga tidak akan lekas putus asa jika menghadapi kesulitan.

Sifat tidak sabar pada pemimpin akan menghilangkan ketenangan bekerja. Para anggota akan merasa tertekan jiwanya, sehingga hal ini tentu mempengaruhi hasil kerja mereka.

4. Percaya kepada diri sendiri

pemimpin yang percaya kepada diri sendiri dan yang dapat menyatakan hal ini dalam bersikap dan tingkah lakunya, akan menimbulkan pula rasa percaya diri kepada anggota-anggotanya. Kerja sama yang tidak didasarkan atas rasa percaya mempercayai tidak akan membawa hasil yang memuaskan, dan suasana saling mempercayai tidak akan membawa hasil yang memuaskan, dan suasana saling mempercayai hanya dapat diharapkan dari pemimpin yang memuaskan, dan suasana saling mempercayai hanya dapat diharapkan dari pemimpin yang cukup percaya kepada dirinya sendiri.

5. Jujur, adil dan dapat dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pimpinannya. Karena mereka menaruh kepada pimpinannya, mereka akan menjalankan semua kewajibannya dengan rasa patuh dan bertanggungjawab.

Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula kepada diri sendiri ialah dengan selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil keputusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangannya sendiri. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil dan dapat dipercaya. Pemimpin konsekuen terhadap orang lain dan terhadap dirinya sendiri, selalu berusaha agar sikap dan tindakannya tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satunya kata dengan perbuatan.

6. Keahlian dalam jabatan

Untuk melaksanakan kepemimpinan harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpinya. Tanpa keahlian tak mungkin seseorang menjadi pemimpin. Akan tetapi jangan pula diartikan bahwa hanya dengan keahlian jabatan saja sudah tentu seseorang menjadi pemimpin yang baik.

Dengan keahlian jabatan itu bukan saja dimaksud kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi juga termasuk pengalaman dan penguasaan semua macam pengetahuan yang diperlukan untuk memperoleh dan menambah kecakapan memimpin.

Dharma (2008) mengungkapkan, bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk: (1) berkomunikasi, (2) tersenyum, (3) sabar, (4) bekerja dengan orang lain, (5) memecahkan masalah, (6) mendengar, dan (7) mengorganisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang kreatif membutuhkan: pengorbanan,

kebebasan, kemampuan menentukan tujuan, originalitas, fleksibilitas, kemauan yang besar, kecerdasan, dan motivasi diri.

Kepala Sekolah sebagai Manajer dan Pemimpin Pendidikan

Sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan atau kompetensi kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun dalam proses seleksi atau pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Berbagai kasus di lapangan menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi, yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi sekolah (TAS). Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Hal ini tercermin dari penuturan beberapa Kepala SMPN di salah satu kabupaten di Jawa Timur (pada saat mengikuti diklat peningkatan kompetensi kepala sekolah), bahwa “kedepan kepala sekolah memikul tanggung jawab dan tugas yang sangat besar, dan hal ini tidak sebanding dengan jumlah TAS yang ada”. Lebih lanjut mereka mengatakan, bahwa “sangat sulit untuk meminta TAS kepada pemerintah kabupaten dalam hal ini dinas pendidikan, padahal tugas-tugas ketatausahaan sekolah sangat banyak”. Dari paparan tersebut bisa digambarkan bahwa ke depan tugas seorang kepala sekolah itu sangat berat.

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan pendidikan yang diharapkan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Sergiovani (1987:32) mengemukakan bahwa kualitas pendidikan yang diterima di sekolah akan menghasilkan kualitas belajar sebagai produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah, yang didukung oleh guru, staf sekolah lainnya sebagai cerminan keefektifan dan

keberhasilan sekolah. Dalam prakteknya kepala sekolah harus memberikan pelayanan yang optimal mengenai kebutuhan tugas kepada guru dan personal sekolah lainnya. Jika kepala sekolah memberikan pelayanan yang memadai kepada seluruh personel sekolah, maka mereka (personel sekolah) juga memberikan pelayanan yang optimal dalam memberikan layanan belajar kepada peserta didik oleh guru, dan layanan teknis kependidikan oleh tenaga administrasi sekolah.

Pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan *commitment* dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin pendidikan. Tugas utama yang diemban kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi, misi, orientasi, dan strategi pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus benar-benar arif mengambil kebijakan dalam tugas-tugas administratif, sebagai upaya memperkecil resiko atau kerugian dalam pelaksanaan manajemen sekolah di bawah tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

Pada akhirnya kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas (Mulyasa, 2006).

Kompetensi Kepala Sekolah

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menegaskan bahwa Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagaimana diketahui standar tersebut meliputi: Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses, Standar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

Dalam kaitan itulah, maka pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan mengeluarkan kebijakan berupa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kompetensi kepala sekolah yang dimaksud adalah sebagaimana disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1 Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah

| NO. | DIMENSI KOMPETENSI | KOMPETENSI |
|-----|--------------------|---|
| 1 | Kepribadian | 1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah. |
| | | 1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. |
| | | 1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah. |
| | | 1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. |
| | | 1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah. |
| | | 1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. |
| 2 | Manajerial | 2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. |
| | | 2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan. |
| | | 2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. |
| | | 2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. |
| | | 2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. |
| | | 2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. |
| | | 2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. |
| | | 2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah. |
| | | 2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaa peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. |
| | | 2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. |
| | | 2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. |
| | | 2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. |
| | | 2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah. |
| | | 2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. |
| | | 2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. |
| | | 2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. |
| 3 | Kewirausahaan | 3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah. |
| | | 3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. |
| | | 3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. |
| | | 3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah. |
| | | 3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. |
| 4 | Supervisi | 4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. |
| | | 4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. |
| | | 4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. |
| 5 | Sosial | 5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. |
| | | 5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. |
| | | 5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. |

Sumber: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Peningkatan Mutu Sekolah

Konsep mutu atau *quality* dapat ditinjau dari dua perspektif konsep. Konsep pertama tentang mutu bersifat absolut atau mutlak dan konsep kedua adalah konsep yang bersifat

relatif (Sallis, 1993). Dalam konsep absolut mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik” nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu. Sebagai lawan dari konsep absolut adalah konsep mutu yang bersifat relatif. Pada konsep mutu absolut derajat baiknya produk, barang atau jasa, mencerminkan tingginya harga barang atau jasa itu, dan tingginya standar atau tingginya penilaian lembaga yang memproduksi atau pemasok terhadap barang itu. Sedangkan dalam konsep mutu yang bersifat relatif, derajat mutu itu bergantung pada penilaian pelanggan atau yang memanfaatkan barang atau jasa itu.

Pandangan tentang mutu yang bersifat absolut ini membawa implikasi bahwa dalam memproduksi barang atau jasa digunakan kriteria untuk menilai mutu dan kriteria itu ditentukan oleh produsen atau pemasok barang. Atas dasar kriteria itu produsen menentukan mutu barang atau jasa yang diproduksinya. Oleh karena itu, dalam manajemen produksi, agar dihasilkan produk yang bermutu di lembaga yang bersangkutan biasanya ada yang menjalankan fungsi pengendalian mutu (*quality control*), yakni suatu divisi, bidang atau staf yang bertugas melakukan penilaian (*judgment*) berdasarkan kriteria tertentu terhadap barang yang diproduksi sebelum dilempar ke pasar, apakah termasuk katagori tidak bermutu, atau bermutu tinggi (Tjiptono dan Diana, 1996).

Mutu suatu produk bukan semata-mata ditentukan oleh produsen melainkan juga ditentukan oleh pelanggan Keterlibatan pelanggan dalam menentukan mutu suatu produk, baik barang maupun jasa adalah dengan cara produsen mempertimbangkan harapan dan kebutuhan pelanggan terhadap produk-produk yang dihasilkan, apakah memuaskan atau memenuhi kebutuhan mereka (Rinehart, 1993). Mutu suatu produk adalah paduan sifat-sifat produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggannya, baik yang tersirat maupun yang tersurat (Tjiptono dan Diana, 1996; dan Sallis, 1993). Secara lebih rinci Tenner dan De Toro (1992) mendefinisikan mutu sebagai berikut : “*Quality: A basic business strategy that provides and services that completely satisfy both internal and external customers by meeting their explicit expectation*”. Berdasarkan konsep ini dalam memproduksi barang atau jasa produsen membuat standar atau kriteria baku yang didasarkan atas hasil pengkajian terhadap harapan-harapan pelanggan terhadap keadaan atau kondisi produk, baik barang maupun jasa, yang dihasilkan.

Implikasi dari penggunaan konsep ini pada praktek manajemen adalah, bahwa dalam rangka memproduksi barang atau jasa, pertimbangan, aspirasi, dan keinginan pelanggan harus diperhitungkan dan menjadi fokus perhatian. Selain itu, semua faktor yang terkait

dengan proses produksi harus dikelola sedemikian rupa sehingga menjamin produk yang dihasilkan memenuhi bahkan melebihi keinginan dan harapan pelanggan.

Definisi mutu atau kualitas yang banyak digunakan adalah yang berkaitan dengan apakah produk dan jasa itu memenuhi atau melebihi harapan customer atau klien (Reeves dan Bednar, 1994 dalam Hoy dan Miskel, 2005). Dari sudut pandang pembuat kebijakan, contoh untuk dunia pendidikan adalah tingkat pemenuhan standar prestasi akademik atau bahkan melebihi standar tersebut.

Lembaga Pendidikan sebagai Industri Jasa Praktek penyelenggaraan pendidikan dapat dianalogkan dengan proses produksi industri, khususnya industri jasa. Lembaga pendidikan (sekolah atau perguruan tinggi) dapat dipandang sebagai lembaga yang memproduksi atau menjual jasa (service) kepada para pelanggannya. Pelanggan pendidikan meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pengajar atau guru dan tenaga kependidikan serta tenaga administratif, sedangkan pelanggan eksternal dipilah-pilah menjadi pelanggan primer, sekunder dan tersier. Pelanggan eksternal primer sekolah adalah siswa, pelanggan sekunder adalah pemerintah, orang tua atau masyarakat yang membiayai pendidikan, dan pelanggan tersier adalah lembaga pendidikan pada jenjang berikutnya atau para pemakai lulusan.

Dengan berpegang pada konsep ini maka mutu suatu lembaga pendidikan ditentukan oleh sejauh mana pelanggan-pelanggan baik internal maupun eksternal itu merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan itu. Hal ini berarti bahwa sekolah bermutu adalah sekolah yang pelaksanaan pendidikannya atau pelayanan yang diberikannya sesuai atau melebihi harapan dan kepuasan para pelanggannya. Apakah suatu lembaga pendidikan dapat memberi layanan yang sesuai atau melebihi harapan dan kepuasan pelanggannya merupakan pertanyaan kunci dalam menilai mutunya. Untuk ini perlu ada kriteria penilaian pada masing-masing dimensi mutu, seperti hasil belajar, pembelajaran, materi pembelajaran, dan pengelolaan. Dimensi hasil belajar dapat dipandang sebagai dimensi keluaran atau output, sedangkan dimensi pengelolaan dan pembelajaran dapat dipandang sebagai dimensi proses, sementara bahan pembelajaran merupakan dimensi masukan atau input. Semua ini harus menjadi fokus dalam penilaian terhadap mutu suatu lembaga pendidikan.

Keberadaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat-sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun tersirat. Untuk mengupayakan agar layanan yang diberikan itu memberi kepuasan kepada pelanggannya maka berbagai jenis pelayanan dan pelanggannya masing-masing perlu dipilah-pilah. Sebagaimana dijelaskan di atas pelanggan lembaga pendidikan dikategorikan ke dalam dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Ini berarti lembaga itu harus memberi pelayanan kepada pihak-pihak yang ada di dalam atau menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan di lembaga itu (pelanggan internal), yaitu pengajar dan karyawan; dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan itu (pelanggan eksternal), yaitu siswa,

orang tua pemerintah dan masyarakat penyandang dana, dan pemakai lulusan. Jadi, lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberi layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, siswa, penyandang dana (orang tua, masyarakat dan pemerintah), dan pemakai lulusan.

Dengan memilah-milah pelanggan dapat diidentifikasi berbagai jenis layanan berdasarkan pelanggannya. Jenis-jenis layanan itu adalah: (1) bagi guru dan karyawan, mencakup: Kepemimpinan, Manajemen, dan Pembinaan iklim lembaga; (2) bagi siswa, mencakup: Kurikulum dan implementasinya, Kegiatan ekstrakurikuler, Pengembangan pribadi peserta didik, dan Pengembangan bakat dan minat; (3) bagi orang tua dan masyarakat penyandang dana, mencakup: Pembinaan pribadi peserta didik, Pembentukan budaya belajar, Pengembangan bakat dan minat, dan Pengembangan kemampuan akademik; dan (4) bagi masyarakat dan pemakai lulusan, mencakup: Pembentukan kompetensi lulusan, dan Pembentukan etos kerja dan motif berprestasi lulusan.

Pendidikan pada era global memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten dalam bidangnya, untuk mewujudkan masyarakat yang maju dan bersaing dalam menjawab tantangan global. Untuk itu diperlukan suatu sistem pendidikan yang sistematis, terencana dan terarah yang meliputi seluruh aspek yang terlibat dalam pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Proses evaluasi terhadap seluruh aspek pendidikan harus diarahkan pada upaya untuk menjamin terselenggaranya layanan pendidikan yang berkualitas (*Quality Assurance*) dan memberdayakan mereka yang dievaluasi sehingga menghasilkan lulusan pendidikan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan mutu dan relevansi luaran (*out put*) yang sesuai dengan kebutuhan khususnya SDM yang siap pakai, maka arah pencapaian mutu pendidikan seharusnya adalah menghasilkan lulusan yang memiliki multikecerdasan. Menurut Musthopa (2004) bahwa pendidikan seyogianya mampu mengkoordinasikan segala keinginan atau harapan, menggali segala potensi, mengenali kapabilitas dan kecenderungan yang ada, kemudian membekalinya dengan keterampilan sehingga mampu berinteraksi dengan realita yang ada dan ikut bangkit mencapai idealisme dan sasaran-sasaran yang memungkinkan untuk dicapai. Lulusan yang demikian adalah mereka yang memiliki keunggulan individual dan keunggulan partisipatoris secara sosial.

Seperti telah disinggung bahwa arah pencapaian mutu pendidikan adalah dihasilkannya lulusan yang memiliki multikecerdasan. Menurut Sinamo (2004) bahwa kecerdasan secara umum dipahami pada dua tingkat. Pertama, kecerdasan sebagai suatu kemampuan memahami informasi yang membentuk pengetahuan dan kesadaran. Kedua,

kecerdasan sebagai kemampuan untuk memproses informasi sehingga masalah-masalah yang dihadapi dapat dipecahkan (*problems solved*) dan dengan demikian pengetahuan pun akan bertambah.

Bertolak dari pandangan ini, ternyata ada dua hal utama yang diharapkan diperoleh setelah melalui proses pendidikan yaitu kemampuan memahami informasi yang membentuk pengetahuan dan kemampuan memecahkan masalah. Kemampuan pertama meminjam istilah Tjaya (2004) disebut sebagai orientasi skolastik yaitu pembentukan kemampuan akademik atau saintifik dalam institusi pendidikan melalui cara yang lebih empiris dan eksperimental untuk menemukan kebenaran. Sedang kemampuan kedua disebut sebagai orientasi humanis yaitu berupa kemampuan membangun relasi antara individu dan komunitas manusia atau berkaitan dengan kesiapan atas tugas pelayanan publik yang akan diemban lulusan. Kedua orientasi inilah yang penulis maksudkan sebagai terbentuknya lulusan pendidikan yang memiliki keunggulan individual dan keunggulan partisipatoris.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup (*life skill*) yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata, dan bermakna (Sagala, 2009).

Kesimpulan

Tuntutan akan kinerja lembaga pendidikan yang bermutu terus tumbuh dan berkembang menjadi sesuatu yang mendesak sejalan dengan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan yang bermutu untuk masa depan (*education for future*). Konsekuensi dari tuntutan ini adalah perlunya menata pengelolaan lembaga pendidikan melalui penataan berbagai aspek yang diperkirakan vital mendorong tumbuhnya lembaga pendidikan yang bermutu.

Secara ideal penyelenggaraan pendidikan dalam era otonomi daerah diharapkan akan menunjukkan tingkatan mutu yang lebih baik dibandingkan ketika masih menganut sistem sentralisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa momentum otonomi daerah menyebabkan orientasi penyelenggaraan pendidikan antarwilayah terkesan semakin kehilangan arah oleh karena cara pandang yang dibangun sendiri-sendiri oleh aparatur

pendidikan di kabupaten/kota dalam menetapkan kebijakan penyelenggaraan pendidikan. Di lain pihak masih tampak kurangnya terbangun komitmen untuk meningkatkan mutu serta konsistensi untuk merancang dan merealisasikan seluruh program yang bermuara kepada pencapaian mutu lulusan pendidikan.

Kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik adalah sebagai berikut: (1) rendah hati dan sederhana, (2) suka menolong, (3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi, (4) percaya kepada diri sendiri, (5) Jujur, adil dan dapat dipercaya, dan (6) memiliki keahlian dalam jabatan. Di samping itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) wirausaha, (4) supervisi, dan (5) social.

Keberadaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat-sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun tersirat. Untuk mengupayakan agar layanan yang diberikan itu memberi kepuasan kepada pelanggannya maka berbagai jenis pelayanan dan pelanggannya masing-masing perlu dipilah-pilah. Sebagaimana dijelaskan di atas pelanggan lembaga pendidikan dikategorikan ke dalam dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Ini berarti lembaga itu harus memberi pelayanan kepada pihak-pihak yang ada di dalam atau menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan di lembaga itu (pelanggan internal), yaitu pengajar dan karyawan; dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan itu (pelanggan eksternal), yaitu siswa, orang tua pemerintah dan masyarakat penyanggah dana, dan pemakai lulusan. Jadi, lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberi layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, siswa, penyanggah dana (orang tua, masyarakat dan pemerintah), dan pemakai lulusan.

Dengan memilah-milah pelanggan dapat diidentifikasi berbagai jenis layanan berdasarkan pelanggannya. Jenis-jenis layanan itu adalah: (1) bagi guru dan karyawan, mencakup: Kepemimpinan, Manajemen, dan Pembinaan iklim lembaga; (2) bagi siswa, mencakup: Kurikulum dan implementasinya, Kegiatan ekstrakurikuler, Pengembangan pribadi peserta didik, dan Pengembangan bakat dan minat; (3) bagi orang tua dan masyarakat penyanggah dana, mencakup: Pembinaan pribadi peserta didik, Pembentukan budaya belajar, Pengembangan bakat dan minat, dan Pengembangan kemampuan akademik; dan (4) bagi masyarakat dan pemakai lulusan, mencakup: Pembentukan kompetensi lulusan, dan Pembentukan etos kerja dan motif berprestasi lulusan.

Daftar Rujukan

- Dharma, S. 2008. Pengembangan Profesionalitas Kepala Sekolah. *Makalah*. Disampaikan pada Seminar Nasional ISMaPI.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosda
- Musthopa, B. 2004. "Proses Pendidikan di Dunia Islam Menyambut Gejolak Sains & Teknologi". Dalam <http://media.isnet.org/islam/Etc/Gejolak.html>. Diakses tanggal 12 November 2010.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Rinehart, G. 1993. *Quality Education: Applying the Philosophy of Dr. W. Edwards Deming to Transform the Educational System*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press
- Sagala, S. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page Ltd.
- Sinamo, J. H. 2004. "Sukses dan Kecerdasan". Dalam <http://www.pembelajar.com>. Diakses tanggal 12 November 2010.
- Tenner, A.R. dan DeToro, I.J., 1992. *Total Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Tjaya, T. H.. 2004. "Mencari Orientasi Pendidikan Sebuah Perspektif Historis". Dalam <http://www.rajaraja.com/news>. Diakses tanggal 12 November 2010.
- Tjiptono, F. dan Diana, A. 1996. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit ANDI