

MANAJEMEN MUTU TERPADU DI SEKOLAH DASAR

LATAR BELAKANG

1. UU No. 22/1999 Tentang Otonomi Daerah.
Perundang-undangan ini merupakan produk wakil rakyat pasca Orde Baru memperlihatkan adanya peluang sekaligus tantangan untuk daerah (bupati), sekolah (kepala sekolah), dan kelas (guru) untuk lebih mandiri dan bekerja berorientasi mutu.
2. Hak setiap siswa memperoleh pelayanan bermutu.
Siswa selama ini nampaknya masih terpaksa bersekolah. Sekolah-sekolah yang adapun belum diperuntukkan mereka sepenuhnya; pelayanannya belum optimal.
3. Tuntutan masyarakat atas pendidikan menghendaki pendidikan yang bermutu.
Masyarakat mulai pilih-pilih ke sekolah mana mereka *menyekolahkan* anaknya yang paling berkenan. Merekapun mulai berani mengeluarkan dana yang lebih besar (investasi) asalkan sekolah yang dipilihnya memang memberikan jaminan mutu (*quality assurance*).
4. *Accountability movement* (Sallis, 1993).
Seiring dengan misi reformasi, gerakan pertanggungjawaban (*accountability movement*) mengejawantah ke dalam berbagai bidang kehidupan. Struktur kekuasaan berubah, dewan/komite yang mewakili masyarakatpun melengkapi struktur organisasi sekolah. Masyarakat menghendaki bagaimana sekolah dikelola, haruslah transparan, demokratis dan efisien.
5. Keragaman kondisi, potensi dan sumber daya daerah.
Setiap daerah kondisi, potensi dan sumberdayanya berbeda; perlakuannyapun dituntut berbeda; tidak harus disamakan. Perkataan disamakan mengandung arti diperlakukan dengan adil.

PENYEBAB KEKURANGBERHASILAN PENINGKATAN MUTU

1. Strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian diterangkan Syamsudin (1999) lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan.

2. Pengelolaan pendidikan selama ini lebih lanjut diungkapkan Syamsudin (1999) bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah atau kelas). Kompleksitas permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat, seperti liberalisasi inovasi pendidikan.
3. Tema *manajemen mutu* dibicarakan dan didiskusikan dalam kerangka pelayanan pendidikan di SD, paling tidak menunjukkan bahwa:
 - Pelayanan pendidikan (pendidikan sebagai pelayanan) di SD selama ini dipertanyakan:
 - Apakah tidak bermutu/tidak memuaskan pelanggan?
 - Atau memang tidak jelas acuan/standard mutunya?
 - Upaya pembinaan ke arah penjaminan mutu dalam penyelenggaraan pendidikan di SD itupun menjadi persoalan serius.

KONSEP DASAR TENTANG MUTU

1. Pengertian manajemen mutu dapat dijelaskan sebagai segala tindakan berkenaan dengan usaha pencegahan atas terjadinya kesalahan, kegagalan atau penyimpangan, pemeliharaan, perbaikan dan penyempurnaan keberlangsungan proses dan pemanfaatan sumber daya manajemen sehingga diperoleh suatu hasil yang benar-benar tanpa cacat atau kesalahan.

2. Konsep mutu:

Mutu diungkapkan sebagai derajat keunggulan suatu produk (hasil suatu usaha) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun *intangible*. Mutu sebagai sesuatu yang dirancang dan proses yang berlangsung untuk menjamin bahwa hasil yang diperoleh memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Tenner & DeToro (1992) mengungkapkan konsep mutu sebagai:

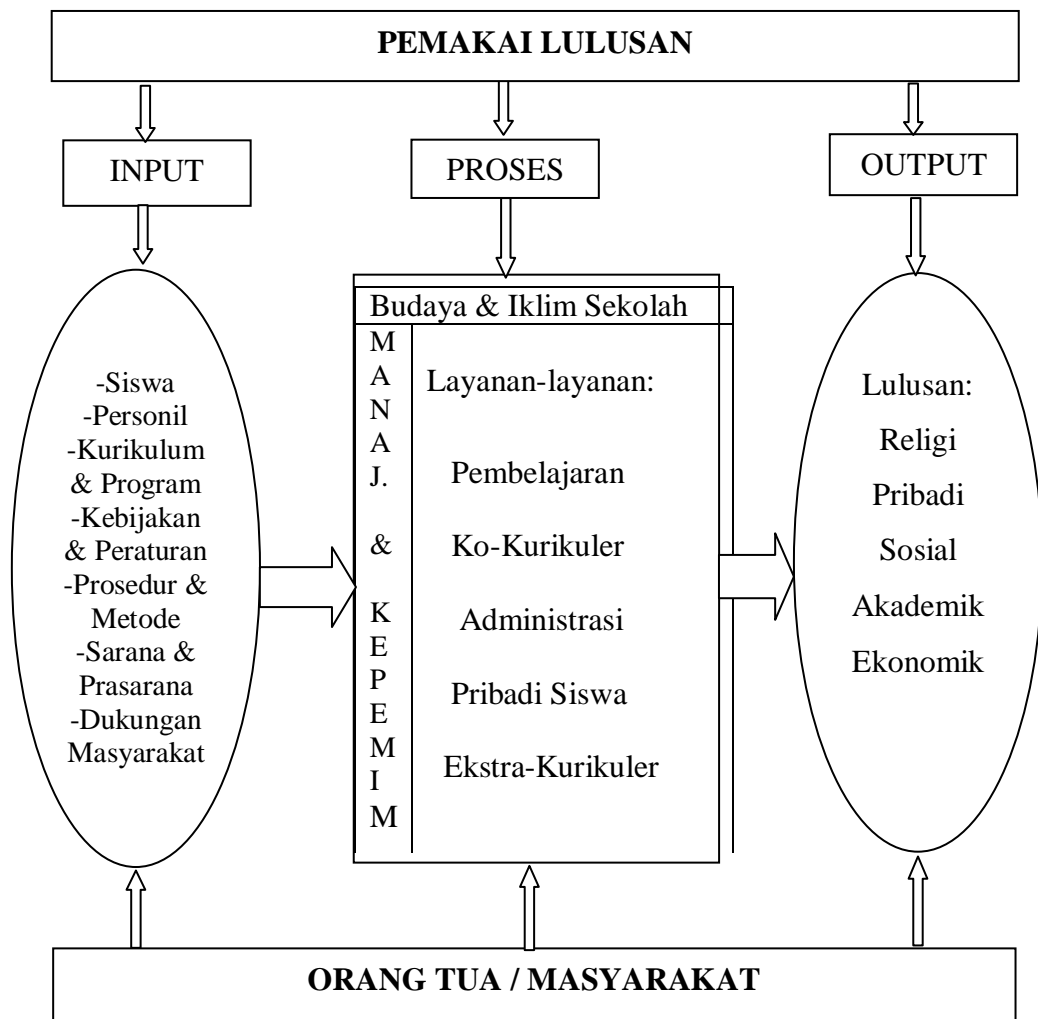
- Konsep konvensional, menunjukkan bahwa mutu merupakan sesuatu yang nampak baik, dibuat dengan baik dan bertahan lama; sesuatu yang pertama atau terbaik.
- Konsep strategis, menunjukkan bahwa mutu memenuhi kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Sedangkan Sallis (1993) mengungkapkannya sebagai:

- Konsep absolut, menunjukkan bahwa mutu serupa dengan kebaikan, keindahan dan kebenaran; sesuatu yang ideal dan tidak dapat ditawar, yakni standart, sesuatu yang masih mungkin tercapai tetapi tidak mungkin dapat diungguli oleh yang lain; sesuatu yang sempurna, langka dan mahal harganya.
- Konsep relatif menunjukkan bahwa mutu (a) memiliki sifat-sifat yang dikehendaki sesuai dengan spesifikasinya (guna dan fungsinya), dan (b) memenuhi tuntutan pelanggan.

ASPEK-ASPEK MUTU PENDIDIKAN

1. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, mengacu pada unsur-unsur input, proses dan output pendidikan. Secara visual keseluruhan aspek mutu pendidikan di sekolah dapat dipelajari dari bagan berikut ini (disesuaikan dari Solehuddin, 2001)



2. Input merupakan masukan atau prasyarat atas berlangsungnya proses. Tinggi-rendahnya derajat atau kualitas input akan berpengaruh terhadap unsur-unsur proses.
3. Proses menunjukkan berubahnya kondisi sesuatu menjadi suatu kondisi yang lain (yang lebih baik). Proses ini berwujud aktivitas pelayanan; dan aktivitas-aktivitas pelayanan yang efektif mengarah pada pencapaian tujuan atau output.
4. Output merupakan hasil dari proses, yakni penguasaan sejumlah kompetensi oleh para lulusan. Output mengakomodasikan sejumlah harapan dari sejumlah pihak, termasuk orang tua/masyarakat atau pemakai lulusan.
5. Secara lebih rinci uraian setiap unsur dari bagan di atas, dilakukan melalui diskusi langsung dengan peserta pelatihan!

MANAJEMEN MUTU TERPADU TENTANG PENDIDIKAN

1. Manajemen mutu (pendidikan di sekolah) adalah sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus bertumpu pada sekolah itu sendiri, kepemimpinan, ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara terus-menerus berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan siswa dan masyarakat.
2. Dalam manajemen mutu terkandung upaya (a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, (b) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnose, (c) memerlukan partisipasi semua pihak: kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa dan pakar.
3. Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa manajemen mutu memiliki prinsip bahwa peningkatan mutu:
 - Dilaksanakan pada level sekolah.
 - Menuntut kepemimpinan yang baik.
 - Didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
 - Dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan.
 - Memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah.

- Memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua, dan masyarakat.

4. Gerakan pada level sekolah.

- Kegagalan peningkatan mutu selama ini disinyalir karena pelakunya dari luar sekolah. Dinamo peningkatan mutu tersebut harus diletakkan kembali di tempat yang semestinya, yakni di sekolah itu sendiri.
- Sekolah dituntut untuk dikembangkan sebagai suatu sistem yang utuh dan mandiri ; bukan sebagai suatu sistem yang mekanik melainkan sebagai sistem manusiawi atau organik, bahkan kultural.
- Setiap anggota atau warga sekolah sesungguhnya memiliki peran aktif dalam menentukan mutu sekolahnya. Mereka bekerjasama sebagai suatu tim yang solid; bukan sebaliknya mereka menjadi alat kebijakan pemerintah yang *membabibuta*.
- *Sekolah sebagai suatu sistem harus memiliki tujuan, sasaran dan target yang jelas. Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dituntut secara eksplisit menetapkan program dan target peningkatan mutu.*

5. Kepemimpinan yang Mandiri.

- Peningkatan mutu sekolah sewajarnya sebagai sesuatu yang kultural, suatu perubahan mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami pekerjaan mereka dan peran mereka. Kultur sekolah, terutama dihasilkan oleh kepemimpinan kepala sekolah.
- Kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organik. Untuk itu kepala sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan dengan manajer:
 - Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.
 - Lebih bersandar pada kerja sama dalam menjalankan tugas dibanding bersandar pada kekuasaan atau SK.
 - Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.
 - Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
 - Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana menjemukan.

- Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh kesungguhan bukannya *ogah-ogahan* karena serba kekuarangan.
- Artinya, kepala sekolah harus mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa digurui, menggerakkan orang lain tanpa merasa diperintah, berupaya mencapai tujuan sekolah sebagaimana berupaya mencapai tujuannya sendiri.

6. Mendasarkan Pada Data.

- Pengumpulan data tentang sekolah mutlak dilaksanakan untuk suatu peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu dimulai dari sesuatu yang jelas dan dengan tujuan yang jelas pula. Tanpa data yang jelas dan akurat, upaya peningkatan mutu akan kabur dan keputusan yang diambil dalam peningkatan mutu akan lebih banyak bersifat spekulatif.

7. Dilaksanakan Terus-Menerus dan Berkesinambungan.

- Peningkatan mutu merupakan upaya panjang yang memerlukan penerahan daya pikiran, tenaga dan dana. Semua potensi harus dikerahkan secara bersama, berkesinambungan dan konsisten dalam jangka waktu yang relatif panjang. Periode peningkatan mutu harus dapat dimonitor seberapa jauh upaya telah berjalan, prestasi telah dicapai dan seberapa jauh lagi tujuan akan dapat diraih.

8. Memberdayakan dan Melibatkan Semua Unsur Yang terkait.

- Sebagai suatu sistem organik, maka peningkatan mutu sekolah harus dilaksanakan dengan melibatkan semua unsur sekolah: Kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, siswa, dan orang tua siswa.
- Sekolah berada pada bagian terdepan dalam peningkatan mutu pendidikan. Masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan dan orang tua siswa merupakan partner peningkatan mutu, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai penentu kerangka dasar kebijakan pendidikan. bagi sekolah dalam peningkatan mutu.

9. Kepuasan Siswa, Orang Tua dan Masyarakat.

- Pelanggan merupakan pengambil keputusan final tentang peningkatan mutu. Pelanggan dari pelayanan pendidikan di SD ini, adalah Sallis (1993):
 - Pelanggan internal: pendidik dan staf pendukung.
 - Pelanggan eksternal;primer: peseta didik (siswa).

- Pelanggan eksternal sekunder: orang tua, pemerintah atau penyelenggara (yayasan).
- Pelanggan eksternal tersier: dunia kerja dan lembaga pendidikan lebih lanjut.
- Paradigma pendidikan selama ini memandang sekolah sebagai suatu proses produksi, yang menempatkan siswa sebagai input yang akan diproses kelak menjadi out-put. Paradigma sistem semacam ini, sering memperlakukan siswa sebagai sesuatu yang pasif.
- Manajemen mutu memandang pendidikan sekolah sebagai proses pelayanan jasa yang memposisikan siswa, orang tua siswa dan masyarakat sebagai konsumen. Karena itu kepuasan konsumen merupakan ukuran keberhasilan peningkatan mutu.

MENGAPLIKASIKAN BERBAGAI TEKNIK

1. Manajemen mutu megandung empat hal pokok (Syamsudin, 1999; pelajari pula Satori, tanpa tahun), yaitu: (a) *School Review*, (b) *Benchmarking*, (c) *Quality Assurance*, dan (d) *Quality Control*.
2. ***School Review*** merupakan suatu proses evaluasi dan menilai efektivitas kebijaksanaan sekolah, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan yang melibatkan semua unsur terkait.
 - *School Review* membahas antara lain:
 - Apa yang hendak dicapai sekolah sesuai dengan tuntutan orang tua dan masyarakat?
 - Bagaimana hasil pencapaian belajar siswa?
 - Faktor-faktor apa yang menghambat pencapaian belajar siswa secara maksimal?
 - Faktor-faktor apa yang memungkinkan terjadinya peningkatan hasil belajar siswa?
 - *School review* diharapkan menghasilkan suatu laporan yang menjelaskan kelemahan-kelemahan, kekuatan-kekuatan dan prestasi sekolah serta memberikan rekomendasi untuk penyusunan perencanaan strategis pengembangan sekolah dimasa yang akan datang sekitar 3 atau 4 tahun yang akan datang.
3. ***Benchmarking*** merupakan kegiatan untuk menetapkan suatu **standard** untuk unsur-unsur input, proses dan output yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis maka standard tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.

- **Standards** merupakan suatu deskripsi mutu yang dikehendaki yang dirumuskan untuk setiap unsur mutu pendidikan yang dilanjutkan dengan *rationale* (alasan-alasan). Ini pekerjaan besar, tetapi bisa dimulai dari yang sedikit, berskala kecil, sederhana dan terbatas.
 - Sebagai contoh untuk unsur siswa, dapat kita rumuskan bahwa: *Semua siswa hadir di sekolah tidak ada yang bodoh. Mereka dapat mengikuti proses belajar yang menyenangkan dan memperoleh prestasi (atau pendidikan) yang paling tinggi.*
 - *Rationale* merupakan alasan-alasan yang ditulis secara konseptual baik menurut hampiran teoritik, tuntutan kebijakan, kondisi faktual ataupun informasi lainnya (hasil dari suatu penelitian).
 - Sebagai contoh untuk alasan atas perumusan standart mutu dalam unsur siswa adalah:
 - *Siswa itu merupakan faktor utama berdirinya suatu sekolah. Siswalah yang mencapai tujuan pendidikan. Kehadiran faktor lainnya di sekolah pada dasarnya untuk mendukung siswa mencapai tujuan tersebut.*
 - *Siswa itu unik/khas dan memiliki dimensi kecerdasan yang beragam.*
 - *Mereka juga memmpunyai hak memperoleh pelayanan pendidikan yang menyenangkan dan pendidikan yang bermutu tinggi.*
 - *Dalam kenyataannya, tidak semua siswa merasa puas dan bergairah dalam mengikuti proses belajar di sekolahnya; dan beberapa di antara mereka dapat lulus dengan terpaksa.*
 - *Hasil penelitian sementara menunjukkan bahwa siswa lebih sering diperlakukanm guru dengan reaksi negatif daripada respon positif pada saat kegiatan berlangsung.*
 - Melalui perumusan deskripsi mutu untuk setiap unsur mutu yang dikehendaki, maka mutu pendidikan di sekolah akan semakin terarah, menjanjikan bahkan memberikan jaminan mutu (*Quality Assurance*).
4. **Quality assurance** berorientasi pada proses. Artinya, proses yang berlangsung diharapkan sesuai dengan standard yang ditentukan, sehingga diperoleh jaminan (perlindungan) bahwa pelanggan terhindar dari kemungkinan terjadinya kerugian/cacat mengenai suatu produk atau pelayanan/jasa (pendidikan).

- Agar proses berlangsung sesuai standard, maka perlu dilaksanakan audit atas semua unsur mutu pendidikan dan prosedur pemeriksaan beserta pemanfaatan umpan balik secara berkesinambungan sehingga diperoleh *quality assurance* itu.
 - Untuk melaksanakan *quality assurance*, sekolah dituntut untuk:
 - Menekankan kualitas hasil belajar
 - Hasil kerja siswa dimonitor secara terus-menerus
 - Informasi dan data dari sekolah dikumpulkan dan dianalisis untuk memperbaiki proses di sekolah
 - Kepala sekolah, guru, pegawai administrasi dan juga orang tua siswa memiliki komitmen untuk secara bersama mengevaluasi kondisi sekolah yang kritis dan berupaya untuk memperbaikinya,
 - Pemantauan, penilaian dan pelaporan hasil kerja siswa dilaksanakan melalui suatu proses yang terencana dan sistematis.
 - Program-program pokok sekolah dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya kepada orang tua siswa.
 - Secara singkat dapat dikatakan bahwa *quality assurance* merupakan suatu subsistem sekolah yang memiliki tujuan untuk:
 - Membantu sekolah dalam menilai dan mengkaji pelaksanaan serta hasil pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar.
 - Menilai program-program yang relevan yang dapat membantu sekolah.
 - Memperkuat akuntabilitas mutu lulusan.
5. **Quality control (QC)** merupakan konsep yang berorientasi pada out-put. QC merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas unsur output dilihat dari standard yang ditetapkan. QC berfungsi sebagai validasi (alat ukur yang tepat) untuk menetapkan rentang kemajuan suatu sekolah dalam mencapai tingkat kematangan atau kemandiriannya.

LANGKAH-LANGKAH KE ARAH PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN

1. Setelah perumusan standard (*benchmarking*) untuk setiap unsur mutu dan alasannya, secara tentatif dikembangkan empat dimensi kegiatan atau langkah dalam upaya penjaminan mutu (*quality assurance*)

pendidikan yaitu *Approach*, *Deployment*, *Result* dan *Improvement* sebagai ADRI Model.

2. *Approach*; menunjukkan bahwa sekolah memiliki pendekatan yang terstruktur dalam pencapaian hasil yang spesifik untuk setiap unsur standard mutu.
3. *Deployment*; menunjukkan tingkat penyebaran dimana dan bagaimana pendekatan itu berlangsung dalam setiap unsur standard mutu yang ditetapkan. Di sini ada usaha memelihara konsistensi standard mutu dengan implementasi proses/pelayanan pendidikan.
4. *Result*; merupakan hasil dari *deployment*, yakni seberapa baik tingkat kualitas mutu itu tercapai untuk setiap pendekatan yang berlangsung dan untuk setiap unsur mutu yang ditetapkan. Langkah ini merupakan kegiatan *auditing* secara menyeluruh terhadap komponen input, proses dan output. Di sini ada upaya menjabarkan lebih lanjut indikator standard mutu dan teridentifikasikannya sebaran permasalahan yang dihadapi (*school profile*).
5. *Improvement*; menunjukkan adanya keperluan penggunaan suatu metode untuk meningkatkan efektivitas dari pendekatan yang berlangsung, dari apa atau di mana hal itu berlangsung, dan dari hasil yang diperoleh. Berdasarkan *auditing* yang dilakukan, diusahakan adanya pengembangan sistem untuk memperbaiki mutu pelayanan pendidikan secara berkelanjutan. Bentuknya dapat berupa kaji ulang atas *school policy*, *school annual planning* atau re-strukturisasi organisasi. Secara teknis supervisi klinis dan *portfolio-assessment* dalam pengajaran sebagai pembentukan lembaga penjaminan mutu pendidikan di sekolah dasar akan semakin strategis.

DAFTAR PUSTAKA

Depdiknas. (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.

Glickman, Carl D. (1990). *Supervision of Instruction; A Developmental Approach*. Second Edition. Boston: Allyn and Bacon.

Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.

Satori, Djam'an. (2000). *Quality Assurance Dalam Desentralisasi Pendidikan*. Makalah Seminar. Bandung: UPI.

Satori, Djam'an. (1999). *Pengembangan Sistem Quality Assurance Pada Sekolah*. Makalah Seminar. Bandung: UPI.

Satori, Djam'an. (Tanpa tahun). *Akontabilitas Sekolah Efektif..* Bandung: UPI.

Solehuddin, M. (2001). *Standarisasi Mutu Hasil Pendidikan*. Paper Pelatihan. Bandung: UPI.

Surat keputusan MENPAN. (1996). *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*. Jakarta: Depdikbud.

Syamsudin M, Abin. (1999). *Pemberdayaan Sistem Perencanaan dan Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Ke Arah Peningkatan Mutu Kinerja Pendidikan Yang Diharapkan*. Bandung: IKIP Bandung.

Tenner, A.R.; DeToro, I. J. (1992). *Total Quality Management; Three Steps to Contonous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Umaedi. (1999). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru Dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.

Undang-Undang Nomor 22. (1999). *Tentang Pemerintahan Daerah*

---o0o---

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing - masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program - program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing - masing. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya

Karena

Strategi pelaksanaan di tingkat sekolah

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

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

proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya kenaikan NEM rata-rata dalam prosentase tertentu, perolehan prestasi dalam bidang keterampilan, olah raga, dsb). Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu sekolah dan sekolah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

A. Prinsip-Prinsip Ke Arah Pembinaan Jaminan Mutu Pendidikan

1. Peningkatan yang terus menerus.
2. Perubahan kultural.
3. Organisasi yang *up-side down*
4. Kepuasan pelanggan.
5. Kualitas Belajar.

Ada empat hal yang terkait dengan prinsip - prinsip pengelolaan kualitas total yaitu; (i) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus - menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (ii) kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, (iii) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan, (iv) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arief bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosiona

Catatan Penutup

Apa yang tertuang dalam bahan ini sebagian berupa ringkasan dan bagian-bagian lainnya merupakan kutipan langsung dari sumbernya. Sumber yang digunakan ada pada instruktur; dan karena itu bahan ini bukanlah karya tulis instruktur.

Semoga bermanfaat.

--oOo--

A. LANGKAH-LANGKAH MELAKSANAKAN MPM

1. Mengevaluasi sekolah sendiri; mana kelebihan dan mana kekuarangannya.
2. Menjabarkan secara rinci aktivitas yang ada di sekolah.
3. Menentukan indikator aktivitas itu.
4. Menentukan sekolah yang memiliki aktivitas dengan indikator yang baik sebagai standard.
5. Membandingkan indikator sekolah sendiri dengan indikator sekolah yang baik (standard).
6. Menemukan gap antara indikator sendiri dengan indikator sekolah yang baik (standard).
7. Menentukan sasaran dan target yang akan dicapai dalam jangka waktu tiga atau empat tahun.
8. Merumuskan cara-cara agar skor indikator sekolah sendiri meningkat, mendekati indikator sekolah yang baik.
9. Merumuskan program kerja untuk meningkatkan indikator sekolah sendiri.

10. Secara periodik melakukan evaluasi seberapa jauh terdapat kenaikan indikator sekolah sendiri baik untuk proses maupun untuk hasil prestasi belajar.####

TAHAP-TAHAP PELAKSANAAN MPM

- ◆ *Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.*

Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi akademis maupun substansi non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

- ◆ *Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa hasil test kemampuan akademis (student achievement, misalnya ulangan umum, Ebita atau Ebitanas).*

Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangibile) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dsb.

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

sekolah baik yang sudah ada patokannya (benchmarking) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh pihak sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Karena sekolah berada pada bagian terdepan dari pada proses pendidikan, maka diskusi ini memberi konsekuensi bahwa sekolah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Strategi ini berbeda dengan konsep mengenai pengelolaan sekolah yang selama ini kita kenal. Dalam sistem lama, birokrasi pusat sangat mendominasi proses pengambilan atau pembuatan keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijakan bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro; Sementara sekolah cenderung hanya melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, lingkungan Sekolah, dan harapan orang tua