



Manajemen Sekolah Berbasis Mutu

EE Junaedi Sastradiharja

Dosen Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta
Hp. 08129302365

Abstract: *Quality school is the dream of all parties. High-quality schools are characterized by the management of professional schools, learning activities that run in an innovative, creative and fun way, and can achieve the curriculum targets and optimal absorption, then the learning outcomes show good quality. Quality management of educational resources, especially human resources, curriculum, educational and financial facilities and infrastructure is the most decisive factor in the realization of quality schools. Therefore, managerial capabilities of organizers and school managers largely determine the diversity of school quality. Modern societies term the diversity of school quality as “elite school” which means large, luxurious, and quality or the term “school alit” means small, simple, and lacking in quality. However, what really distinguishes school quality lies in the ability of school administrators and managers to manage or manage the school. Small schools that are professionally managed with quality based, the results will be large and quality schools.*

Keywords: *management, quality schools, school managers*

A. Pendahuluan

Di era kompetitif dan persaingan global seperti sekarang ini, para pengelola sekolah dituntut untuk melakukan pembaharuan dalam manajemen sekolah, dari manajemen sekolah tradisional menuju manajemen sekolah berbasis mutu. Kehadiran sekolah-sekolah asing dan sekolah-sekolah Internasional lainnya yang menawarkan program-program dan fasilitas berstandar Internasional telah menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah tersebut, dengan harapan lulus dari sekolah tersebut dengan nilai yang tinggi dan bisa diterima di lembaga pendidikan di atasnya yang bermutu .

Adanya persaingan global ini, tentu membawa implikasi terhadap perlunya pengembangan manajemen sekolah berbasis mutu yang menuntut adanya profesionalitas dari kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah maupun guru sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran di kelas. Profesionalisme Kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dapat menselaraskan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan sekolah bermutu, yaitu sekolah yang mampu mencetak lulusan kompetitif dalam kancah persaingan global. Hal ini sebagaimana ditegaskan juga dalam (Q:S al-Isro'/17:36) sebagai berikut:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabannya.”

”Janganlah kamu mengatakan ‘saya mendengar,’ padahal kamu belum pernah mendengar, atau ‘saya telah melihat,’ padahal kamu tak pernah melihat, atau ‘saya telah mengetahui,’ padahal kamu belum tahu. Karena segala sesuatu itu dimintai pertanggungjawabannya.¹ Di dalam Alquran, Allah mengingatkan bahwa pekerjaan harus diserahkan kepada yang *memiliki keahlian di bidangnya (profesional)* Ini dimaksudkan untuk menjaga keselarasan kehidupan, optimalisasi dan pencapaian tujuan pekerjaan tersebut. Seperti yang diterangkan dalam (QS. Az-Zumar/39: 39) berikut:

قُلْ يَفْقَهُمْ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

“Katakanlah: “Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui.”

¹ Tafsir at-Thabari, *Maktabah Syamilah*, Juz 17 hlm. 446-447

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرِيضَتُكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing.” Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar (profesional) jalannya. (QS. al-Isra’/17: 84)

Ayat di atas, dalam shahih Tafsir Ibnu Katsir adalah berarti sesuai dengan cara-cara dan metode-metode, dan dikatakan nanti melalui itu akan terlihat hasil atau dampak dari yang telah dikerjakan².

Kepala sekolah dituntut mampu melaksanakan tujuh tugas pokok dan fungsinya secara profesional yakni 1) Kepala sekolah selaku edukator; memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien, sehingga mampu mewujudkan kualitas pendidikan yang baik. 2) Kepala sekolah selaku manajer, memiliki tugas menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan sumber daya yang ada, mengkoordinasikan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi Ketatausahaan, siswa, ketenangan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPBS, mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), dan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait. 3) Kepala sekolah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan Administrasi; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang keterampilan / kesenian, Bimbingan Konseling, UKS, OSIS, serbaguna, media, gudang. 4) Kepala sekolah selaku supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi dan pengawasan pendidikan. 5) Kepala sekolah selaku leader; yaitu mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. 6) Kepala sekolah sebagai inovator; melakukan pembaharuan di bidang pembelajaran, bimbingan konseling, ekstrakurikuler, peningkatan mutu guru dan staf sekolah lainnya, penggalan sumber daya pendidikan dan pengadaan sarana prasarana pendidikan. 7) Kepala sekolah selaku motivator; memberikan semangat dan dorongan kepada guru dan staf sekolah lainnya agar dapat melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh keikhlasan.

Guru dituntut untuk mampu melakukan pembelajaran yang inovatif, kreatif, dan menyenangkan serta bermakna bagi peserta didik yaitu mampu mengembangkan potensi pengetahuan dan keterampilan serta membentuk

² Tim Ahli Tafsir, Shahih Tafsir Ibn Katsir, Jakarta: Pustaka Ibn Katsir, Jilid 7, Cetakan 4, 2011, hal 748

karakter peserta didik yang bermoral dan berakhlak mulia, sebagaimana dikatakan Lickona bahwa “pendidikan karakter adalah sebagai upaya menanamkan nilai-nilai perilaku (karakter) kepada warga sekolah dan keluarga yang mencakup komponen pengetahuan, kesadaran, atau kemauan untuk melaksanakan nilai-nilai baik terhadap Tuhan, diri sendiri, sesama, lingkungan maupun masyarakat.³

Penerapan pendidikan karakter, dan pembelajaran yang inovatif, kreatif dan menyenangkan itu, akan menjadi salah satu daya pikat sekolah. Semakin banyak program-program yang dikemas secara kreatif dan bermanfaat untuk pengembangan karakter dan potensi peserta didik, sangat mungkin semakin banyak pula orang tua yang bermeminit memasukkan pura-putrinya di sekolah tersebut. Sekolah yang memiliki mutu baik, tentu saja menjadi incaran bagi masyarakat, khususnya orang tua peserta didik yang memiliki anak usia sekolah.

B. Kondisi Mutu Pendidikan Nasional Indonesia Saat Ini

Salah satu permasalahan yang dihadapi pendidikan nasional dewasa ini adalah masih rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, khususnya pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Seperti terlihat pada rata-rata nilai hasil ujian nasional (UN), yakni untuk tingkat SMP/MTs terlihat terus menurun tahun 2014 dengan rata-rata 6,52, tahun 2015 rata-rata 6,18, tahun 2016 rata-rata 58,61, tahun 2017 rata-rata 54,25 dan tahun 2018 rata-rata 52,96. Sedangkan untuk tingkat SMA/SMK/MA pada tahun 2014 dengan rata-rata 6,10, tahun 2015 rata-rata 6,13, tahun 2016 rata-rata 54,80, tahun 2017 dan 2018 juga menurun sebagaimana disampaikan oleh Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), Totok Suprayitno mengatakan bahwa secara umum terjadi penurunan rata-rata nilai Ujian Nasional.⁴

Berdasarkan analisa sementara, ada indikasi kuat bahwa penurunan rata-rata nilai UN disebabkan oleh dua faktor. *Pertama*, faktor perubahan norma, untuk UN 2018, memang dimasukkan beberapa soal dengan standar yang lebih tinggi dibanding UN Tahun 2017, walaupun secara agregat faktor kesulitan soal ini tampaknya hanya berpengaruh kecil. *Kedua*, pengaruh lebih besar adalah faktor perubahan moda ujian, dari Ujian Nasional Kertas Pensil (UNKP) ke Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK). Sekolah-sekolah yang semula UNKP

³ Lickona, Thomas, *Eleven Principles Of Character Education*, (Journal of Moral Education, 1996: 25, hal 93-100

⁴ Suci Febriastuti, <http://jakarta.tribunnews.com/2018/05/08/kemendikbud-sebut-rata-rata-nilai-un-smasmkma-turun-ini-penyebabnya>

berubah ke UNBK mengalami penurunan nilai (terkoreksi) sangat signifikan. Dengan demikian, penurunan nilai UN SMA, SMK dan MA lebih banyak disebabkan oleh adanya perubahan moda ujian dari UNKP menjadi UNBK. Untuk sekolah yang integritasnya rendah di bawah 50 point, maka nilai UNnya sampai terkoreksi sebanyak 39 point,”

Rendahnya mutu pendidikan nasional tersebut, juga dapat disebabkan oleh rendahnya mutu guru dan mutu manajemen sekolah yang diterapkan oleh penyelenggara dan pengelola sekolah. Khusus mengenai mutu guru dapat dilihat dari rendahnya hasil uji kompetensi guru (UKG) yang telah dilaksanakan secara nasional, yakni sebagai berikut:

RATA-RATA NILAI HASIL UJI KOMPETENSI GURU
TINGKAT NASIONAL

No.	Provinsi	Rerata N. UKG	No.	Provinsi	Rerata N. UKG
1	DI. Yogyakarta	6,702	18	Sulawesi Selatan	5,255
2	Jawa Tengah	6,330	19	Sumatra Utara	5,243
3	DKI Jakarta	6,258	20	Nusa Tenggara Barat	5,238
4	Jawa Timur	6,075	21	Gorontalo	5,231
5	Bali	6,012	22	Jambi	5,225
6	Bangka Belitung	5,907	23	Sumatra Selatan	5,203
7	Jawa Barat	5,897	24	Kalimantan Tengah	5,178
8	Sumatra Baarat	5,837	25	Sulawesi Utara	5,165
9	Kepulauan Riau	5,817	26	Sulawesi Tenggara	5,114
10	Kalimantan Selatan	5,693	27	Nusa Tenggara Timur	5,034
11	Banten	5,590	28	Sulawesi Barat	5,015
12	Kalimantan Timur	5,574	29	Sulawesi Tengah	5,013
13	Riau	5,521	30	Papua Barat	4,947
14	Bengkulu	5,413	31	Papua	4,909
15	Kalimantan Barat	5,399	32	Aceh	4,838
16	Lampung	5,398	33	Maluku	4,738
17	Kalimantan Utara	5,278	34	Maluku Utara	4,479
Rerata Nasional					5,427

Sumber: Kemendikbud, 2016

Selain mutu secara akademik, menurut Bertens⁵ mutu pendidikan dari sisi moral dan budi pekerti juga masih memperhatikan, terjadinya peristiwa-peristiwa meresahkan masyarakat yang melibatkan para siswa dan remaja pada umumnya seperti membolos, tawuran pelajar, kekerasan, kecanduan narkoba, perilaku sex yang menyimpang bahkan perkosaan dan pembunuhan yang melibatkan para pelajar merupakan bukti rendahnya mutu pendidikan Indonesia. Pada Allah telah mengikatkan dalam Q:S At-Tahrim/66:6, yakni:

⁵ Bertens, K., *Etika*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2000. h. 20

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسُهُمْ وَأَهْلِيَهُمْ نَارًا وَقُوْدُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦٠﴾

“Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan”.

Disisi lain, Fenomena rendahnya mutu pendidikan ini secara otomatis memiliki dampak terhadap rendahnya daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia dalam kancah persaingan global. Mengacu laporan *World Economic Forum (WEF)*, diketahui peringkat daya saing Indonesia di tingkat dunia atau *Global Competitiveness Index (CGI) 2017-2018* hanya naik satu peringkat yaitu dari ranking 37 menjadi 36 dari total 137 negara dunia.⁶

Berdasarkan rangkaian fakta-fakta tersebut, maka banyak pihak yang mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan kita? Dari berbagai pengamatan dan analisis yang telah dilakukan, sedikitnya ada tiga penyebab rendahnya mutu pendidikan, yaitu:

Pertama; kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan baik negeri maupun swasta menggunakan pendekatan *educational production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen, yaitu terlalu memusatkan perhatian pada *input* dan *output*, akan tetapi kurang memberikan perhatian pada *proses* pembelajaran. Padahal sangat disadari bahwa proses merupakan indikator kebermaknaan dalam belajar, sehingga akan menentukan mutu *output*/lulusan pendidikan.

Kedua; penyelenggaraan pendidikan khususnya sekolah-sekolah swasta masih banyak dilakukan secara *birokratik-sentralistik*, yang menempatkan kekuasaan penyelenggara (yayasan) sebagai penguasa sentral dan kurang memberikan kepercayaan secara penuh kepada Kepala Sekolah sebagai pengelola sekolah dalam setiap kebijakan strategis maupun taktis. Implikasi yang paling nyata adalah kurangnya keberanian Kepala Sekolah untuk berinovasi dan berkreasi secara produktif dalam pengelolaan sekolah dan penggalan sumber-sumber daya pendidikan, sehingga terus bergantung pada keputusan birokrasi Yayasan dengan jalur sangat panjang dan kadang-kadang tidak sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di sekolah serta tuntutan masyarakat dalam hal ini orang tua murid. Kepala Sekolah hanya merupakan subordinasi Yayasan semata, sehingga Kepala Sekolah kehilangan kemandirian, keluwesan, kreativitas, inisiatif dan motivasi untuk mengembangkan manajemen sekolah berbasis mutu dan

⁶ <https://kumparan.com/tugujogja/badan-standarisasi-nasional-daya-saing-indonesia-tertinggal-jauh>

mewujudkan lulusan sekolah yang berkualitas dan kompetitif baik di tingkat lokal, nasional maupun global.

Ketiga; partisipasi pendidik dan tenaga kependidikan serta masyarakat, khususnya orang tua murid dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah masih sangat terbatas. Peran serta guru dalam pengambilan keputusan masih dianggap kurang penting, padahal semua pihak sepakat bahwa guru merupakan pendidik yang berada pada garda paling depan dalam melaksanakan proses pembelajaran. Oleh karenanya, guru harus ikut terlibat secara aktif dalam setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu sekolah. Pemberdayaan masyarakat selama ini baru pada kisaran dukungan dana, sedangkan partisipasi dalam bentuk pemikiran, dukungan moral dan keterlibatan secara nyata dalam pelaksanaan manajemen sekolah berbasis mutu khususnya dalam penyusunan program-program peningkatan mutu pendidikan masih jauh dari yang diharapkan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat khususnya orang tua murid pada umumnya masih sangat lemah. Sekolah seakan tidak memiliki beban untuk untuk mempertanggung jawabkan hasil-hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat (orang tua murid) sebagai unsur utama pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan.

Melihat fakta dan realita sebagaimana telah diungkapkan di atas, tentu saja perlu adanya upaya-upaya perbaikan manajemen sekolah yang sistematis, holistik dan berbasis mutu untuk kepentingan jangka panjang, salah satu diantaranya dengan melakukan reorientasi penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan di sekolah melalui penerapan manajemen sekolah berbasis mutu. Konsep manajemen sekolah berbasis mutu merupakan “wujud reformasi pendidikan yang menginginkan perubahan dari keadaan yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan otoritas (kewenangan) kepada Kepala Sekolah dan guru untuk memberdayakan dirinya”.⁷

C. Lingkup Manajemen Sekolah Berbasis Mutu

Sekolah sebagai lembaga pendidikan, tentu harus mampu menunjukkan mutu pelayanan dan hasil pendidikannya kepada masyarakat, agar masyarakat memberikan harapan dan kepercayaan kepada sekolah untuk menyekolahkan putra-putrinya dan siap membiayai operasional pendidikannya. Oleh karena itu, penerapan manajemen sekolah berbasis mutu merupakan penyempurnaan terhadap pengelolaan sekolah yang kurang fokus terhadap upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan, sementara kebutuhan akan pentingnya pendidikan yang bermutu dirasa sudah sangat mendesak. Sesuai Peraturan Pemerintah

⁷ Nanang Fatah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Andira, 2006, h. 8

No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), maka sekolah harus berusaha untuk mencapai standar mutu, minimal sebagaimana yang telah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah tersebut. Standar Nasional Pendidikan yang harus dicapai oleh setiap sekolah meliputi delapan standar yaitu: (1) Standar isi, (2) standar proses, (3) standar kelulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pembiayaan, (7) standar pengelolaan dan (8) standar penilaian.

Peningkatan dan pengembangan kedelapan standar pendidikan di atas, memiliki makna yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan sekolah yang bermutu. Sekolah bermutu dimaksud adalah sekolah yang mampu menciptakan lulusan yang unggul dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), mampu menghasilkan karya-karya bermutu, serta sanggup belajar dari berbagai dinamika perubahan dan perkembangan yang terjadi, mencari jalan-jalan alternatif pemecahan dan penyempurnaan pola berpikir yang tepat serta mampu mewujudkan kemantapan iman dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa serta dapat memperlihatkan sikap maupun karakter yang baik (*Akhlakul Karimah*), sehingga mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain ditingkat global.

Lulusan pendidikan sekolah yang bermutu, sangat diperlukan seiring perkembangan era informasi dan globalisasi serta persaingan dunia yang amat tajam dewasa ini, untuk memacu pertumbuhan ekonomi dan pembangunan di berbagai bidang kehidupan. Oleh karena itu, manajemen sekolah yang berbasis mutu merupakan keharusan untuk mewujudkan sekolah bermutu sebagai tempat belajar, bermain dan latihan bermasyarakat yang toleran, saling menghormati dalam suasana menyenangkan sesuai norma-norma agama, sosial dan budaya bangsa Indonesia.

D. Indikator Sekolah Bermutu

Paling tidak ada dua pendekatan untuk melihat mutu sebuah sekolah yaitu mutu manajemen atau pengelolaan dan mutu hasil atau lulusan. Dilihat dari sisi mutu manajemen atau pengelolanya, sekolah yang baik (*good school*) adalah sekolah yang dapat menunjukkan kinerja atau produktivitasnya tinggi yakni dapat mengelola in put mutu rendah menjadi out put bermutu tinggi dengan sumber daya yang ada, dapat memberikan pelayanan pendidikan yang *prima service excellence*, memiliki reputasi yang tinggi, memiliki konformitas (kemampuan menyesuaikan) dengan perkembangan zaman, memiliki keandalan atau daya tahan terhadap berbagai tantangan dan ancaman, mampu mempertahankan kekhasan sekolah sesuai kearifan lokal yang berkualitas dan memiliki kemampuan untuk mewujudkan fisik sekolah yang tertata dan teratur, sehingga menunjukkan

tingkat estetika (keindahan) yang tinggi dan dapat menyejukan hati warga sekolah khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Sedangkan bila dilihat dari sisi mutu hasil atau lulusannya, sekolah yang baik (*good school*) adalah sekolah yang dapat menghasilkan lulusan dengan mutu tinggi, baik mutu yang bersifat tangibel seperti nilai raport, nilai ujian nasional (UN), keterampilan seni budaya dan olah raga maupun yang bersifat intangibel seperti aspek spiritual (keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.) dan aspek sosial (akhlak dan moral). Mutu hasil atau lulusan ini, sebenarnya tidak bisa terlepas dari mutu manajemen sekolah.

Sekolah yang mutu manajemen dan lulusannya baik biasanya disebut juga sekolah efektif (*effective school*) bahkan sering juga disebut sekolah unggul (*excellence school*). *Bed school* adalah sekolah yang memiliki *in put* yang baik atau sangat baik tetapi proses pendidikannya tidak baik dan menghasilkan *out put* yang tidak bermutu. *Good school* adalah sekolah yang memiliki *in put* yang baik, proses baik dan hasilnya (*out put*-nya) bermutu. *Effective school* adalah sekolah yang memiliki *in put* kurang baik, proses pendidikannya sangat baik dan menghasilkan *out put* dengan mutu sangat baik. Sedang *excellence school* adalah sekolah yang *in put* nya sangat baik, prosesnya sangat baik dan menghasilkan lulusan (*out put*) yang sangat baik.

Menurut pendapat Edward Sallis (1993) dalam Danim sekolah yang bermutu becirikan sebagai berikut:⁸

1. Sekolah berfokus pada pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Pada sekolah yang bermutu, totalitas perilaku staf, tenaga akademik, dan pemimpin melakukan tugas pokok untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut Edward Sallis (1993) pelanggan jasa umumnya dan sekolah khususnya adalah semua pihak yang memerlukan, terlibat di dalam, dan berkepentingan terhadap jasa pendidikan itu. Pelanggan sekolah terdiri dari tiga komponen utama. *Pertama*, pelanggan primer, adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. *Kedua*, pelanggan sekunder, adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan. Seperti, orang tua siswa, instansi atau penyandang dana beasiswa, pemerintah yang menanggung biaya pendidikan yang bersangkutan, tenaga akademik dan tenaga administrasi sekolah. *Ketiga*, pelanggan tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkepentingan

⁸ Sudarwan Danim. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal 54-55

terhadap mutu jasa layanan kependidikan itu karena memanfaatkan hasil jasa layanan. Seperti, masyarakat, dunia usaha dan pemerintah.

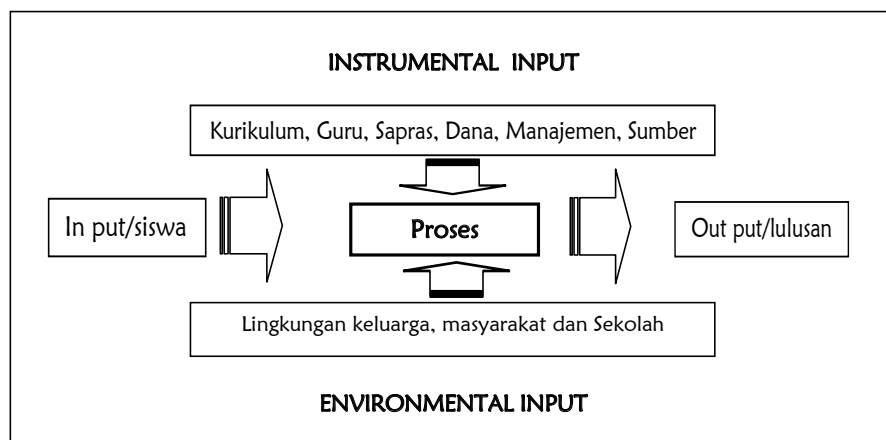
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administrasi.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kearah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah memandang dan menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai jalan integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

E. Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Sekolah Berbasis Mutu

Hasil penelitian di negara-negara maju (termasuk USA), menunjukkan bahwa faktor utama penentu mutu pendidikan di sekolah adalah proses pembelajaran yang bermutu. Sedangkan Penentu utama penciptaan proses pembelajaran yang bermutu adalah guru yang profesional. Guru yang profesional hanya dapat diwujudkan oleh adanya pembinaan dan pembimbingan dari Kepala Sekolah yang memiliki kemampuan manajerial . Faktor Kepala Sekolah tidak dapat disamakan

dengan faktor-faktor lainnya, karena Kepala Sekolah yang menggerakkan dan memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan di sekolah termasuk guru, kurikulum, sarana prasaran pendidikan, keuangan sekolah dan lain sebagainya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pengelolaan sekolah harus mampu menggerakkan dan mendayagunakan faktor-faktor lainnya, khususnya guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, sehingga tercipta proses pendidikan dan pembelajaran yang bermutu. Tanpa mengabaikan peran faktor-faktor lain, kepala Sekolah dapat dianggap sebagai faktor sentral yang paling menentukan terhadap meningkatnya mutu lulusan (*output*) pendidikan di sekolah, seperti terlihat pada bagan sebagai berikut:



Gambar 1: Proses Pendidikan Di Sekolah

Peran kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah berbasis mutu sangatlah strategis, karena kepala sekolah yang membuat keputusan dan mengevaluasi keputusannya apakah berjalan atau tidak, baik atau buruk dampaknya terhadap peningkatan mutu manajemen sekolah untuk kepentingan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karenanya Allah mengingatkan dalam Q:S al-Maidah/5:44 yakni:

إِنَّا أَنْزَلْنَا التَّوْرَةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ تَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا وَالرَّبَّانِيُّونَ
وَالْأَحْبَابُ بِمَا اسْتَحْفِظُوا مِنْ كِتَابِ اللَّهِ وَكَانُوا عَلَيْهِ شُهَدَاءَ فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَاحْشَوْنَ
وَلَا تَشْتَرُوا بِغَايَتِي ثَمَنًا قَلِيلًا وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ ﴿٤٤﴾

“*Sesungguhnya kami Telah menurunkan Kitab Taurat di dalamnya (ada) petunjuk dan cahaya (yang menerangi), yang dengan Kitab itu diputuskan perkara orang-orang Yahudi oleh nabi-nabi yang menyerah diri kepada Allah, oleh orang-orang alim mereka dan pendeta-pendeta mereka, disebabkan mereka diperintahkan*

*memelihara kitab-kitab Allah dan mereka menjadi saksi terhadapnya. Karena itu janganlah kamu takut kepada manusia, (tetapi) takutlah kepada-Ku. dan janganlah kamu menukar ayat-ayat-Ku dengan harga yang sedikit. **Barang siapa yang tidak memutuskan menurut apa yang diturunkan Allah, maka mereka itu adalah orang-orang yang kafir**”.*

Ayat di atas, menunjukkan bahwa sebagai faktor sentral, kepala sekolah harus memberdayakan semua sumberdaya pendidikan yang ada di sekolah sesuai ketentuan yang berlaku dan tidak bertentangan dengan ketentuan Allah, sehingga peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sarana prasarana dapat tercapai dengan baik. Berdasarkan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 yang dimaksud Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB).

Standar mutu Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan melalui Permendinas No. 13 Tahun 2007. Dalam Permendiknas ini disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Untuk standar kualifikasi meliputi kualifikasi umum dan khusus. Standar kualifikasi umum kepala sekolah yaitu, kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Kualifikasi khusus yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala sekolah

Di sejumlah negara lain, untuk menjadi kepala sekolah, seseorang harus menjalani training dengan minimal waktu yang ditentukan, misalnya di Malaysia untuk menjadi kepala sekolah wajib mengikuti pelatihan calon kepala sekolah minimal 300 jam, Singapura dengan standar 16 bulan pelatihan, dan Amerika, yang menetapkan lembaga pelatihan untuk mengeluarkan surat izin atau surat keterangan kompetensi. Bahkan di Malaysia ada lembaga/institut (semacam P4TK) dalam bidang kekepalasekolahan yaitu Institut Aminuddin Baki (IAB) yang berada di Genting Highlands, Malaysia.

Selain standar kualifikasi kepala sekolah juga harus memenuhi standar kompetensi. Dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 ada lima syarat kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial,

kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kelima dimensi kompetensi tersebut dijabarkan ke dalam 33 kompetensi.

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi keribadian antara lain: (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah; dan (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. Hal ini sesuai Q:S Ali Imron/3:134, yaitu:

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَبْظِمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ
الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٤﴾

(yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.

Seorang kepala sekolah yang memiliki dimensi kompetensi kepribadian sebagaimana disyaratkan dalam 6 kompetensi di atas, dan selalu melakukan perbuatan sesuai ketentuan Allah, maka dijamin tidak akan ada kasus korupsi keuangan, kecurangan dalam ujian (baik UASBN atau UN), kurang semangat, dan lain sebagainya. Sebaliknya, yang ada adalah kepala sekolah yang konsisten, dedikasi/etos kerja yang tinggi, disiplin, mandiri, tranparan, terbuka atas saran dan kritik, tidak mudah putus asa, dan memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

2. Kompetensi Manajerial

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam memanaj/mengelola organisasi sekolah, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Keempat keterampilan manajerial kepala sekolah di atas, diperlukan agar organisasi sekolah yang dipimpinnya berjalan teratur,

kokoh dan dapat mencapai tujuannya dengan sempurna. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam Q:S Ass-Shaff/61:4, yakni:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ ﴿٤﴾

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”

Keempat keterampilan manajerial kepala sekolah dimaksud, dapat diuraikan sebagai berikut:

Pertama, keterampilan melakukan perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: “Apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), di mana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)”, Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Kedua, keterampilan melakukan pengorganisasian. Lembaga pendidikan mempunyai sumberdaya yang cukup besar mulai sumberdaya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumberdaya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumberdaya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumberdaya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengola sumberdaya menjadi ketrampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

Ketiga, adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional.

Keempat, kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervisi tentang pengelolaan (supervisi manajerial) dan juga supervisi dalam bidang pengajaran (supervisi akademik). Supervisi manajerial artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan pengelolaan delapan standar pendidikan. Sementara supervisi akademik adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru dalam bidang pembelajaran. Karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

Bilamana seluruh kompetensi manajerial dikuasai dan dilaksanakan dengan baik, maka terwujudnya sekolah unggul dan mandiri akan dapat dicapai. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran tersebut, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

3. Kompetensi Kewirausahaan

Dimensi kompetensi kewirausahaan dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 terdiri atas lima kompetensi, yaitu: (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber daya pendidikan.

Kewirausahaan dalam persekolahan, tidak harus diartikan dengan kegiatan yang mampu menghasilkan keuntungan bagi sekolah secara materiil (berupa uang). Kewirausahaan dalam persekolahan yang paling penting adalah kemauan bekerja keras serta kreatif dan inovatif. Kepala sekolah yang memiliki jiwa kewirausahaan akan mampu menghitung kelemahan dan kelebihan yang dimiliki menjadi modal awal sekolahnya. Dengan modal awal tersebut, kepala sekolah mendayagunakan untuk kemajuan sekolah. Contoh: Siswa yang jumlahnya banyak merupakan kekuatan (*strenght*) bagi sekolah. Orang tua Siswa bisa dijadikan investor dengan memberikan pinjaman dana, misalnya untuk pembangunan kantin sekolah. Kantin tersebut kemudian disewakan. Hasil sewa ini, sebagian untuk cadangan pengembalian pinjaman dan sebagian yang lain untuk pendapatan sekolah.

Selain itu prinsip-prinsip kewirausahaan juga dapat digunakan untuk peningkatan kompetensi guru. Di zaman teknologi, informasi dan komunikasi sekarang ini, kepala sekolah dengan kreativitas dan inovasinya mendorong guru untuk menciptakan proses belajar mengajar yang dinamis, yakni dengan kemampuan mengadopsi berbagai model atau metode pembelajaran yang baru. Kepala sekolah menciptakan kompetisi yang sehat di sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Apalagi kemampuan melakukan penelitian tindakan kelas (*Class Action Research*) dihargai secara akademis.

4. Kompetensi Supervisi

Selama ini kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan insidental. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan bagi guru yang akan naik pangkat atau untuk mengisi DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai). Kegiatan ini dilakukan kepala sekolah dengan sekadar melakukan kunjungan kelas dan menilai performa guru. Setelah kegiatan ini selesai maka selesailah kegiatan supervisi ini.

Supervisi dalam pengertian yang sesungguhnya adalah kegiatan membantu membimbing, dan membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran, bukan untuk memvonis guru (benar atau salah). Kegiatan membantu guru harus dilakukan secara terencana dan sistematis bukan insidental sehingga dengan kegiatan supervisi kemampuan profesional guru dapat berkembang dengan optimal. Kegiatan supervisi bukan sekedar kegiatan memata-matai atau mengawasi guru, karena sesungguhnya ada yang Maha Mengawasi yaitu Allah, sebagaimana dijelaskan dalam Q:S *al-Ahzab/33:52*:

لَا يَحِلُّ لَكَ الْبَسَاءُ مِنْ بَعْدُ وَلَا أَنْ تَبَدَّلَ بِهِنَّ مِنْ أَزْوَاجٍ وَلَوْ أَعْجَبَكَ حُسْنُهُنَّ إِلَّا مَا مَلَكَتْ
يَمِينُكَ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَاقِبًا ﴿٥٢﴾

“Tidak halal bagimu mengawini perempuan-perempuan sesudah itu dan tidak boleh (pula) mengganti mereka dengan isteri-isteri (yang lain), meskipun kecantikannya menarik hatimu kecuali perempuan-perempuan (hamba sahaya) yang kamu miliki. dan adalah Allah Maha Mengawasi segala sesuatu.”

Berdasarkan kitab *al-Mu'jamu al-Mufahras li alfazil al-Qur'anil alkarim*, kata *raqaba* terdapat 24 kali dalam al-Qur'an yang tersebar pada 14 surat. Diantaranya surat al-Ahzab ayat 52. Kata *raqi'ban*, yang akar katanya terdiri dari huruf-huruf *ra*, *qaf* dan *ba*, makna dasarnya adalah tampil tegak lurus untuk memelihara sesuatu. Pengawas adalah *raqi'ban*, karena Dia tampil memperhatikan

dan mengawasi untuk memelihara yang diawasi. Allah bersifar *raqi`b*, adalah Dia yang mengawasi atau yang menyaksikan atau mengamati dari saat ke saat makhluknya.

Dengan demikian, istilah untuk mewakili kata supervisi adalah *muraqabah*. Adapun dari segi istilah, *muraqabah* adalah suatu keyakinan yang dimiliki seseorang bahwa Allah SWT senantiasa mengawasinya, melihatnya, mendengarnya, dan mengetahui segala apapun yang dilakukannya dalam setiap waktu, setiap saat, setiap nafas atau setiap kedipan mata sekalipun. Dalam istilah Tasawwuf menurut al Qusyairy arti *muraqabah* ialah: keadaan seseorang meyakini sepenuh hati bahwa Allah selalu melihat dan mengawasi kita. Tuhan mengetahui seluruh gerak-gerik kita dan bahkan apa-apa yang terlintas dalam hati kita diketahui Allah. Menurut Al-Murta'isy An-Naisaburi, *muraqabah* adalah memelihara rahasia dengan memperhatikan yang *ghaib*, bersama setiap keajaiban mata dan lafal perkataan.⁹

Dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah, dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Kebanyakan kegiatan supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah terhadap guru baru pada butir dua yaitu melaksanakan supervisi akademik dengan pendekatan dan teknik supervisi yang terbatas, yakni satu pendekatan dan teknik supervisi untuk semua tipe guru.

5. Kompetensi Sosial

Sekolah merupakan organisasi pembelajar (*learning organization*) di mana sekolah selalu berhadapan dengan *stakeholder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan *stakeholder* adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya dengan baik dan menyenangkan. Hal ini sebagaimana di diisaratkan dalam Q:S Thaha/20:44:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لِّعَلَّهِ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَتَّخِذُ

⁹ Imam Ghazali, *Ihya Ulumuddin* 8, Penerjemah Ismail Yakub, Jakarta: C.V. Fauzan, 1979, h.108

“Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut”.

Sementara dalam Q:S Al Isra’/17:28, yakni:

وَإِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ أَبْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ﴿٢٨﴾

”Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhannya yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka Qaulan Maysura –ucapan yang mudah dan menyenangkan”

Kepala sekolah dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah dan melibatkan dua orang atau lebih pasti membutuhkan komunikasi yang baik. Pembagian kerja administrasi dalam manajemen pendidikan yang meliputi 6 substansi manajemen pendidikan juga memerlukan komunikasi. Ketrampilan berkomunikasi sangat diperlukan dalam membina hubungan sosial. Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi bermanfaat, antara lain untuk: (a) penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga sekolah, (b) mampu memahami orang lain, (c) gagasannya diterima oleh orang lain, dan (d) efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu. Kebutuhan sekolah yang belum terpenuhi oleh pemerintah perlu mendapatkan bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjalin kerja sama dengan berbagai pihak demi kepentingan sekolah. Kompetensi yang dibutuhkan tersebut dalam permendiknas No. 13 tahun 2007 dinamakan kompetensi sosial. Kompetensi sosial dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 terdiri atas: (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Sekolah supaya tidak dianggap sebagai menara gading (*ivory tower*) maka sekolah harus berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

G. Ciri Kepala Sekolah Profesional

Kata profesional berasal dari kata sifat, yang berarti “*pencapaian*” dan sebagai kata benda yang berarti “*orang yang mempunyai keahlian*”. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh orang yang khusus dipersiapkan untuk pekerjaan itu. Jadi bukan pekerjaan yang dilakukan oleh orang yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. Kepala Sekolah yang profesional adalah Kepala Sekolah yang memiliki keahlian mengelola sekolah berbasis mutu, sehingga sekolahnya dapat

melahirkan lulusan yang bermutu dan siap berkompetisi dengan lulusan-lulusan sekolah lain.

Menurut E. Mulyasa Kepala Sekolah profesional adalah “kepala sekolah yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memberdayakan segala sumber daya yang ada di suatu sekolah secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama dan selalu mengembangkan kompetensinya dengan komitmen yang tinggi untuk mencapai mutu sekolah yang unggul dan berdaya saing”¹⁰. Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, inovator, dan motivator* (EMASLIM). Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah, maka meningkat pula tuntutan terhadap kinerja Kepala Sekolah yang profesional dan kompetitif. Ciri-ciri Kepala Sekolah profesional antara lain:

1. Berkepribadian unggul dan gandrung akan keunggulan, artinya selain memiliki pola pikir, pola sikap dan pola tindak yang baik juga selalu berusaha untuk menjadi yang terbaik/unggul.
2. Bersemangat juang tinggi, artinya memiliki kegigihan dalam mencapai mutu sekolah yang unggul
3. Mandiri artinya tidak banyak menggantungkan diri kepada orang lain dan selalu berusaha sesuai kemampuannya mengerjakan pekerjaan sendiri.
4. Pantang menyerah artinya tidak takut dengan tantangan sepanjang merasa yang dilakukannya baik dan benar.
5. Pembangun dan pembina jejaring, artinya selalu melakukan komunikasi dengan berbagai pihak yang dapat saling menguntungkan baik secara fisik maupun melalui elektronik.
6. Bersahabat dengan perubahan, artinya tidak pernah apriori dengan perubahan yang begitu cepat sepanjang perubahan itu membawa ke arah kemajuan sekolah.
7. Inovatif dan menjadi agen perubahan, artinya tidak pernah kehabisan akal selalu berpikir, bersikap dan bertindak hal-hal baru yang belum pernah dilakukan orang lain untuk peningkatan mutu sekolah.
8. Produktif, artinya dapat melakukan pekerjaan secara efektif (tepat sasaran) dan efisien (tepat waktu dan biaya)
9. Sadar mutu, artinya setiap tindakanya dalam mengelola sekolah selalu berorientasi kepada mutu.

¹⁰ E. Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, h. 142

10. Berorientasi global , artinya memiliki wawasan jauh ke depan bukan hanya masa kini tetapi juga masa mendatang dan bukan hanya pada lingkup lokal, regional, nasional tetapi berorientasi Internasional.
11. Pembelajaran sepanjang hayat, artinya selalu belajar dan belajar tanpa terhalang oleh kesibukan dan usia.

Di samping itu, kepala sekolah profesional selalu menerapkan kepemimpinan transformasional yang di dalamnya mengandung suatu proses bahwa Kepala Sekolah dan para guru maupun staf berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.”¹¹ Kepala sekolah dan guru harus bertindak adil dan bersama-sama memegang *amanah* dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing, Hal ini sesuai Q:S an-Nisa/4: 58, sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat”.

“Para guru akan termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih baik guna mencapai tujuan sekolah, apabila guru-guru dibekali pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan.”¹²

H. Prinsip Implementasi Manajemen Sekolah Berbasis Mutu

Beberapa prinsip dalam penerapan manajemen sekolah berbasis mutu adalah sebagai berikut:

Pertama, perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*); artinya Kepala Sekolah senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara

¹¹ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998, h. 29

¹² Marshall Sashkin dan Molly G. Sashkin, *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga, 2011, h.133

terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan.

Kedua, menentukan standar mutu (*quality assurance*); Kepala sekolah menentukan standar mutu pendidikan, misalnya penentuan kriteria ketuntasan minimal (KKM) untuk semua mata pelajaran, penentuan batas lulus, penentuan mutu minimal untuk ke delapan standar pendidikan.

Ketiga, perubahan kultur/budaya sekolah (*change of culture*). Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua warga sekolah.

Keempat, perubahan organisasi (*upside-down organization*). Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab.

Kelima, memperkuat program unggulan sesuai kekhasan dan kearifan lokal; Program unggulan yang menjadi kekhasan sekolah yang diminati oleh orang tua siswa hendaknya diperkuat dan dikembangkan terus agar menjadi daya tarik bagi masyarakat untuk memasukan putra-putrinya ke sekolah ini.

Keenam, mempertahankan kepuasan pelanggan (*keeping close to the customer*). Untuk mempertahankan kepuasan pelanggan, maka perlunya menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Berbagai informasi sekolah dan pelanggan (orang tua siswa) harus terus menerus dipertukarkan, agar sekolah senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan, terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan. Bukan hanya itu, pelanggan juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian dan pemberian masukan kepada sekolah. Pelanggan harus dapat terpuaskan melalui interval kreatif Kepala sekolah.

Untuk keberhasilan penerapan manajemen sekolah berbasis mutu tersebut memang tidak mudah, diperlukan komitmen dan kerjasama yang baik antara semua pihak yang terkait. Oleh karena itu, perlu adanya kejelasan diantara masing-masing pihak tentang tugas dan kewenangannya.

I. Strategi Implementasi Manajemen Sekolah Berbasis Mutu

Strategi implementasi manajemen sekolah berbasis mutu, perlu dikembangkan untuk menghasilkan mutu pendidikan yang baik (unggul), melalui pemberian perhatian, perlakuan dan layanan pendidikan berdasarkan kebutuhan

masyarakat sebagai pemakai jasa pendidikan dan tuntutan zaman, dengan tetap mengacu kepada ketentuan-ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, hasil pendidikan akan lebih bermanfaat bagi siswa untuk bisa bertahan hidup di masa kini dan mendatang. Pengembangan manajemen sekolah berbasis mutu diharapkan dapat mendorong terciptanya lulusan yang lebih kompetitif dan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain di dunia Internasional. Sebab tidak bisa dipungkiri bahwa tantangan global dan persaingan dunia pendidikan dengan berbagai negara terasa semakin nyata. Pengembangan manajemen sekolah berbasis mutu, adalah suatu keniscayaan untuk dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan agar dapat melahirkan sumber daya manusia unggul dan kompetitif, yaitu sumber daya manusia yang handal, mampu belajar dari berbagai dinamika kehidupan dan dapat mencari jalan-jalan alternatif pemecahan masalah kearah yang lebih baik serta bukan hanya dapat bersaing dalam lingkup nasional melainkan juga dalam perspektif global.

Strategi implementasi manajemen sekolah berbasis mutu dapat dilakukan dengan cara:

1. Visi, misi dan tujuan sekolah fokus pada mutu (*school based quality improvement*), artinya mutu pendidikan di sekolah menjadi prioritas seluruh program dan kegiatan sekolah. Visi, misi dan tujuan sekolah berorientasi kepada perbaikan mutu.
2. Melakaukan analisis lingkungan strategis melalui analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang. Sehingga Kepala Sekolah akan efektif dalam membuat kebijakan-kebijakan program sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu.
3. Membangun sebanyak-banyaknya partisipasi yang kooperatif dengan masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam rangka menggali sumber-sumber daya pendidikan termasuk sumber dana.
4. Mengubah peran pimpinan dari mengendalikan menjadi mengarahkan dan dari memberi menjadi memberdayakan (*empowering*) untuk memberikan kesempatan kepada bawahan dalam mengembangkan kreativitas dan menggali gagasan orisinil guna meningkatkan produktivitas kerja.
5. Menumbuhkembangkan keterbukaan (*transpranscy*) dan kebertanggung-jawaban (*accountability*) dalam rangka merangsang perbaikan melalui saling silang gagasan (*cross fertilization*), menggerakkan partisipasi dan menghidupkan demokrasi, menggali pikiran-pikiran pembaharuan, mempermudah pertanggung jawaban dan menghindari kecurigaan.
6. Meningkatkan kemandirian dan mengurangi ketergantungan, serta mampu mempertahankan kekhasan Sekolah

7. Meningkatkan kepekaan terhadap perubahan sosial dan mampu merespon tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan pendidikan berkualitas.

J. Pelayanan Prima (*Service Excellent*) dalam Manajemen Sekolah Berbasis Mutu

”Pelayanan” dapat dimaknai sebagai rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami oleh penerima pelayanan pada saat memperoleh pelayanan. Pelayanan prima (*service excellent*) dalam manajemen sekolah berbasis mutu adalah pemberian layanan yang terbaik dari penyelenggara (Yayasan) dan atau pengelola sekolah (Kepala Sekolah dan guru/staf) kepada pelanggan (orang tua siswa dan siswa) dengan memberikan kemudahan dalam pemenuhan kebutuhan untuk mewujudkan kepuasan dirinya tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pendidikan putra-putrinya. Pemberian pelayanan yang sangat baik tentunya akan membuat pelanggan (orang tua siswa dan siswa) merasa senang dan nyaman menyekolahkan putra-putrinya di sekolah tersebut, dengan demikian orang tua siswa dan siswa tidak hanya terpenuhi kebutuhan fisik yang berupa layanan pendidikan, akan tetapi kebutuhan psikis yang berupa kebahagiaan dan kenyamanan hatinya dapat terpenuhi.

Pelayanan prima (*service excellent*) penting untuk dilakukan oleh Kepala Sekolah, guru dan staf sekolah, karena bila pelayanan buruk akan membuat pelanggan pergi artinya orang tua siswa akan menarik anaknya dan tidak menyekolahkan lagi di sekolah kita. Hasil penelitian Michael LeBooeuf tahun 1999 sampai dengan tahun 2009 menunjukkan bahwa alasan pelanggan pergi adalah sebagai berikut:

ALASAN MENGAPA PELANGGAN PERGI
Michael LeBooeuf tahun 1999-2009

Prosentase (%)	Alasan
3%	Karena pindah tempat tinggal
5%	Karena minat dan kesenangannya berubah
9%	Karena bujukan kompetitor/pesaing
14%	Karena kurang puas dengan produknya
68%	Karena pelayanan yang buruk

Menurut Michael LeBooeuf, Seorang pelanggan yang tidak puas biasanya akan mengatakan kepada 11 (sebelas) orang lainnya, yang masing-masing dari 11 (sebelas) orang tersebut akan memberitahu lagi kepada 5 (lima) orang lainnya, tentu hal ini akan berdampak luas terhadap menurunnya kepercayaan pelanggan

dalam hal ini orang tua siswa dan siswa. Sementara itu, Michael LeBoeuf juga mengatakan bahwa untuk memperbaiki satu peristiwa negatif yang terjadi di sekolah dibutuhkan 12 (dua belas) kejadian positif yang dilakukan oleh pihak sekolah. Lima dimensi Pelayanan yang sangat menentukan (Leonard Berry dkk, 1994) yaitu:

1. *Reliability* (dapat dipercaya); supaya sekolah dapat dipercaya, maka Kepala Sekolah harus menanamkan kejujuran dan kebenaran, berusaha untuk tidak gagal dalam mencapai target mutu dan jangan mengingkari janji. Sebagaimana diisaratkan dalam Q:S al-Ahzab/:70 yakni:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوْا اللّٰهَ وَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ﴿٧٠﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah perkataan yang benar”

2. *Responsiveness* (tanggap), dua syarat sekolah dapat dikatakan tanggap yaitu *cepat* (ukurannya waktu) dalam merespon tuntutan dan keluhan pelanggan (orang tua siswa dan siswa) dan *tepat* (ukurannya presisi/pas) artinya respon yang diberikan sesuai dengan yang dikehendaki.
3. *Assurance* (memberi jaminan kepastian), sekolah yang sudah memiliki *brand/merk* itu sudah langkah awal untuk memberikan jaminan kepastian. Namun belum cukup dengan itu saja, selanjutnya Kepala sekolah dan guru harus memiliki kemampuan dan kemauan untuk mencapai mutu sekolah yang tinggi.
4. *Listening is power* (empati), artinya sekolah mudah diakses baik secara manual/fisik maupun secara elektronik, Kepala sekolah memiliki keterampilan memecahkan masalah dan berani mengambil keputusan.
5. *Tangibles* (hal-hal yang tampak nyata/terukur), maksudnya Kepala sekolah harus dapat menunjukkan fisik sekolah yang dikelolanya tampak tertata dengan rapi, bersih, sehat, asri baik gedung-gedung maupun halamannya. Seragam para guru dan pegawainya. Suasana dan budaya sekolahnya kondusif dan menyenangkan.

K. Tuntutan Utama Manajemen Sekolah Berbasis Mutu

Tuntutan utama manajemen sekolah berbasis mutu adalah sebagai berikut:

1. *Keunggulan kompetitif*, artinya Kepala sekolah harus menerapkan program unggulan yang tidak ada di sekolah lain, atau ada di sekolah lain tapi program ini kualitasnya lebih baik. Program sekolah yang ditawarkan ini

merupakan program pavoritnya dari sekolah itu, sehingga menjadi dambaan dan kebanggan bagi para siswa dan orang tua siswa.

2. *Meningkatkan image atau citra positif*, Kepala sekolah harus mampu menunjukkan *image* atau citra positif kepada pelanggan atau orang tua dan siswa khususnya dan masyarakat pada umumnya.
3. *Iklan dari mulut ke mulut*, karena sekolah sudah memiliki citra positif, maka orang-orang mengetahuinya dari mulut ke mulut bukan melalui brosur, spanduk dan lain sebagainya.
4. *Meminimalkan biaya tambahan*, tuntutan yang keempat adalah Kepala sekolah berusaha untuk tidak menambah biaya selain yang sudah diberitahukan di awal tahun pelajaran, walaupun tidak bisa dihindari harus ada pemberitahuan dan kesepakatan dulu dengan orang tua siswa.
5. *Meningkatkan keuntungan jangka panjang*, Kepala sekolah harus melihat eksistensi sekolah untuk jangka panjang. Oleh karenanya, Kepala sekolah harus membudayakan seluruh guru dan stafnya untuk bekerja sebaik mungkin agar sekolah berprestasi dan semakin diminati masyarakat.

Daftar Pustaka

- Bertens, K., *Etika*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Daradjat, Zakiyah (1994) *Pendidikan Islam Dalam Keluarga dan Sekolah*, Jakarta : Ruhama.
- Depdikbud., (1998) *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta.
- Dinas Pendidikan Kota Depok, (2003) *Rencana Strategis Dinas Pendidikan Kota Depok*, Depok: Dinas Diknas
- E. Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, h. 142
- Eyre, L. & Eyre, R. (1993) *Teaching Your Children Values*, New York : Simon & Schuster.
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998
- Imam Ghazali, *Ihya Ulumuddin 8*, Penerjemah Ismail Yakub, Jakarta: C.V. Fauzan, 1979.
- Lickona, Thomas, *Eleven Prionciples Of Caracter Education*, (Journal of Moral Education, 1996
- Marshall Sashkin dan Molly G. Sashkin, *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga, 2011
- Nanang Fatah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Andira, 2006
- Sudarwan Danim. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal 54-55
- Surya, M. (1996) *Strategi Pengembangan Profesi Guru Dalam Menghadapi Era Reformasi dan Globalisasi*, (Makalah Seminar), IKIP Bandung.

- Suci Febriastuti, <http://jakarta.tribunnews.com/2018/05/08/kemendikbud-sebut-rata-rata-nilai-un-smasmkma-turun-ini-penyebabnya>
- Suryadi, Ace. *Mutu Pendidikan Persekolahan dalam Perspektif* (Mimbar Pendidikan No.2 Tahun IX 1990). Bandung: University Press.
- Tafsir at-Thabari, *Maktabah Syamilah*, Juz 17.
- Tim Ahli Tafsir, Shahih Tafsir Ibn Katsir, Jakarta: Pustaka Ibn Katsir, Jilid 7, Cetakan 4, 2011.