
MEMBANGUN SEKOLAH BERBUDAYA MUTU

(Mada Sutapa)

(Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY)

Abstract

School development requires a process and cannot run automatically. Therefore, a positive attitude toward school renewal for all components and the use of resources to make changes are necessary to do. The school renewal does not only include improving the school management, but also creating a conducive atmosphere for students' personal development, both for creating mechanical and bureaucratic institutions, and innovative and democratic educational institutions. To understand the quality culture-based school we need to consider the process that takes place in schools, which can give the picture how to find out the way to make schools effectively and efficiently successful. Building a quality culture-based school can be reviewed by looking at the inputs system (to school effectiveness study); processes / throughputs; outputs (of school effectiveness studies) and outcomes (longer-term results of the study).

key words: building school, the quality culture

Pendahuluan

Sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan mempunyai budaya (*culture*) tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima secara baik, yang tersirat dalam budaya dominan sekolah. Setiap sekolah merupakan suatu sistem yang khas, mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri, sehingga memiliki kultur atau budaya yang khas pula. Budaya sekolah bisa merupakan bagian atau subkultur dari kultur masyarakat atau bahkan budaya bangsa dan negara.

Manajemen sekolah yang berbudaya mutu mengalami perubahan yang mendasar dengan pendekatan desentralistik sebagai implikasi otonomi pendidikan, yang memberikan otonomi yang luas pada sekolah dan partisipasi masyarakat yang intensif; menggunakan pendekatan profesional bukan pendekatan birokratik; pengambilan keputusan bersifat partisipatif bukan terpusat; dan adanya pemberdayaan seluruh potensi atau sumberdaya yang ada untuk peningkatan mutu pendidikan. Pengelolaan pendidikan yang menekankan kemandirian sekolah merupakan penjabaran dari otonomi pendidikan di sekolah. Pemberian otonomi pendidikan kepada sekolah merupakan usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan secara luas, sehingga sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekitar.

Pengelolaan pendidikan berbasis manajemen mutu lebih menekankan pada kemandirian, kreativitas sekolah dan perbaikan proses yang lebih dijiwai oleh budaya mutu. Sekolah bertanggung jawab atas mutu pendidikan kepada pemerintah, orangtua peserta didik, masyarakat, dan *customer* pendidikan. Di sinilah pentingnya membangun budaya mutu sebagai sebuah filosofi dan pijakan dasar sekolah dalam mengembangkan diri secara berkesinambungan.

Perspektif Budaya Mutu

Budaya atau kultur sekolah merupakan kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan di sekolah dan mengikat semua warga dalam sekolah yang bersangkutan. Budaya sekolah juga merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Budaya sekolah inilah yang berperan dalam menentukan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma perilaku, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, dan bentuk pengendalian dan pengawasan.

Kriteria pengukuran budaya sekolah terlihat pada pola pemahaman dan penyesuaian perilaku setiap warga sekolah dengan cara berperilaku dalam sekolah tersebut. Semakin kuat budaya sekolah, maka semakin mantap pula kesepakatan tersebut. Budaya sekolah harus melembaga, karena kultur tidak terbentuk begitu saja melainkan mencerminkan masa lalu sekolah saat didirikan. Kultur memerlukan institusionalisasi berupa upaya

melestarikan kultur sekolah dengan proses sosialisasi agar para warga sekolah memahami kultur sekolah tempat mereka bergabung.

Budaya sekolah merupakan faktor yang berpengaruh dalam menciptakan sekolah yang efektif, yang mampu mencapai tujuan dan berbagai sasaran. Kultur akan menumbuhkan perasaan dalam diri warga sekolah tentang bagaimana berperilaku, apa yang harus dilakukan, dan menentukan skala prioritas tugas. Budaya sekolah juga berpengaruh pada cara-cara penyelesaian masalah yang muncul dalam menentukan cara yang tepat untuk melayani stakeholder pendidikan; dan mengidentifikasi reaksi yang tepat dalam mengantisipasi kompetensi yang dinamis.

Perubahan lingkungan yang dinamis mempunyai dampak yang kuat terhadap kehidupan sekolah. Perubahan-perubahan yang mengarah pada bentuk peningkatan kreativitas, inovasi, visi misi tentang masa depan, pemanfaatan teknologi yang canggih, orientasi baru dalam interaksi dengan semua pihak yang berkepentingan, yang terjadi secara mendasar harus disikapi dengan mengubah budaya sekolah yang berorientasi mutu, karena budaya sekolah yang statis akan mempunyai dampak pada tidak efektifnya sekolah.

Dengan kata lain, budaya sekolah dalam perspektif mutu tidak muncul dan tumbuh dengan sendirinya, melainkan dengan sadar ditanamkan, ditumbuhkan, dipelihara, dan dipertahankan melalui suatu strategi perubahan yang kompleks yang ditentukan dan diterapkan oleh pihak sekolah. Sistem yang tersirat dalam manajemen mutu tersebut mencakup komponen yang saling terkait satu sama lain yaitu konteks, input, proses, output dan outcomes.

Dalam konteks di atas, sekolah harus memiliki kebijakan mutu yang jelas dengan melembagakan budaya mutu sebagai bagian dari peningkatan mutu pendidikan sekolah tersebut. Dengan perspektif budaya mutu tersebut diharapkan tumbuh kemandirian sekolah sehingga sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan kualitas pendidikan dan memenuhi kebutuhan dan perkembangan peserta didik. Sekolah harus melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan melalui upaya inovatif dan kreatif dengan dukungan orangtua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah, serta bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada pemerintah, orangtua, masyarakat, dan stakeholder pendidikan lainnya.

Membangun Budaya Mutu

Perspektif pendidikan yang hanya berbasis pada input dan proses, akan membuat tidak dinamis, kurang efisien dan mengarah pada stagnasi pedagogis, sehingga sistem pendidikan cenderung tidak bisa beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kebutuhan masyarakat. Dalam menyikapi perubahan yang dinamis, harus disadari bahwa pendidikan merupakan pendekatan dasar dalam proses perubahan tersebut. Pendidikan dimaknai sebagai kehidupan, pendidikan tidak lagi memandang orang sebagai objek pendidikan melainkan melibatkan orang sebagai objek dan subjek pendidikan.

Membangun budaya mutu mutlak harus diikuti perubahan yang dilakukan oleh sekolah. Perubahan sekolah tidak hanya mencakup manajemen sekolah, namun mampu menciptakan iklim kondusif untuk perkembangan pribadi peserta didik, tidak hanya menjadi lembaga mekanis dan birokratis, tetapi menjadi lembaga pendidikan yang inovatif dan demokratik. Konsekuensi dari perubahan dimensi mutu adalah sekolah harus melakukan manajemen inovasi yang berupa adaptasi dan pembaharuan, terutama dalam pemimpin pendidikan.

Pemimpin pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan bagi kualitas sekolah. Arcaro (1995,13) mengatakan bahwa *a quality leader is defined as a person who measures his or her success by the success of the individuals within the organization*. Dalam konteks tersebut, pemimpin sekolah merupakan unsur utama dalam membangun dan melembagakan budaya mutu di sekolah.

Membangun budaya mutu mengharuskan pemberdayaan kelembagaan sekolah, yang berupa kemampuan untuk melakukan pembaharuan sekolah (*school renewal*). Menurut Bolman (1994,96) yang mengharuskan lembaga melakukan penataan dan pemberdayaan adalah:

1. Perubahan lingkungan dari masyarakat yang pasif menjadi masyarakat yang aktif dan kritis. Perlu direspon dengan bentuk lembaga yang mampu memberikan pelayanan secara cepat dan akurat
2. Perubahan atau perkembangan teknologi
3. Perkembangan lembaga dengan meningkatnya jumlah anggota dan jumlah aset yang harus dikelola
4. Perubahan kehidupan politik

5. Perubahan kepemimpinan seringkali membawa visi baru yang bersama kebijakan lain akan diterjemahkan menjadi misi lembaga yang akan dirumuskan dalam fungsi-fungsi.

Pembaruan sekolah (*school reform*) tentu saja membutuhkan proses dan tidak dapat berjalan secara otomatis. Untuk itu diperlukan sikap positif terhadap pembaharuan bagi semua komponen dalam sekolah dan pemberdayaan sumberdaya untuk melakukan perubahan itu sendiri menjadi lebih baik. Paine, Turner dan Pryke (1992,10-13) dan Glasser (1992) mengemukakan tentang petunjuk bagi sekolah untuk dapat hidup dan bersaing sebagai berikut.

1. Secara terus menerus berinovasi untuk mengembangkan peserta didik, staf dan berbagai layanan sekolah
2. Mengadopsi filosofi baru, dengan menjadikan *quality* sebagai filosofi dan paradigma baru dengan penekanan pada kualitas pembelajaran dan mutu sekolah
3. Berhenti bergantung pada inspeksi massal, dengan pendidik (guru) harus menghasilkan kualitas kinerja
4. Melakukan pendekatan dengan orangtua (masyarakat) atau jenjang sekolah di bawahnya untuk menjamin kualitas input
5. Melaksanakan evaluasi dan penelitian kontinyu untuk mengembangkan sistem dan proses sebagaimana pengembangan kualitas dan produktivitas
6. Mengadakan *training* dan *retraining* tentang mutu total bagi pendidik, staf dan peserta didik. Pendidik merupakan pemeran model dalam kualitas dengan pengembangan kemampuan mengendalikan diri, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
7. Kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mengarahkan pendidik dan peserta didik. Dalam kelas, pendidik lebih berperan sebagai pemimpin bukan supervisor
8. Seluruh staf harus merasa mereka dapat menunjukkan atau menjelaskan berbagai masalah yang dihadapi dan mencari cara pengembangan. Dalam kelas pendidik harus mengembangkan atmosfer kerja sama dengan peserta didik
9. Seluruh civitas akademika (warga sekolah) harus bekerja sesuai dengan kebijakan dan tujuan sekolah. Perlu dihilangkan *tembok pembatas* antara berbagai jurusan dan staf serta diantara peserta didik
10. Mengurangi berbagai semboyan, desakan dan target yang bernada pemaksaan dari luar
11. Kurangi angka-angka kuota, diganti dengan penerapan kepemimpinan, karena penetapan kuota justru akan mengurangi produktivitas dan kualitas
12. Hilangkan perintah yang dapat menghilangkan kebanggaan guru dan siswa terhadap kecakapan kinerjanya
13. Sediakan program pendidikan atau pengembangan diri bagi setiap orang sejalan dengan kebutuhan dan penguasaan materi, metode dan teknik baru
14. Pengelola harus memberikan kesempatan semua pihak untuk mengambil bagian atau peranan dalam pencapaian kualitas

Namun demikian, hambatan-hambatan membangun budaya mutu akan ditemui dalam proses pembaharuan. Enco Mulyasa (2002,156-157) mengemukakan antara lain hambatan karena konflik nilai, karena perubahan pendidikan selalu menyangkut sasaran dan strategi pelaksanaan; adanya konflik kekuasaan, karena pembaruan pada hakekatnya selalu mengandung redistribusi kekuatan; dan konflik psikologis, karena ketakutan terhadap sesuatu yang belum dikenal. Dengan demikian, konsekuensi dari perubahan dimensi mutu adalah sekolah harus melakukan adaptasi dan pembaharuan, dengan mutu sebagai sebuah budaya yang melembaga di sekolah.

Manajemen Mutu

Berpijak pada konsep manajemen mutu sebagai filosofi dan metode pengelolaan yang mengupayakan keberlanjutan pengembangan atau peningkatan kualitas produk atau jasa dan produktivitas staf dalam konteks sekolah, Austin dan Reynolds (dalam Paine, Turner dan Pryke,1992,19-22) menyebutkan karakteristik organisasional dan karakteristik proses dari sekolah yang bermutu sebagai berikut.

1. Karakteristik organisasional sekolah yang efektif:
 - a. lingkungan manajemen yang memiliki otonomi yang memadai
 - b. kepemimpinan
 - c. stabilitas dan peranserta pegawai
 - d. organisasi dan artikulasi kurikulum dan pengajaran

- e. pengembangan staf
 - f. memaksimalkan waktu belajar di kelas
 - g. kesadaran tentang sukses akademik
 - h. komunikasi dengan orangtua dan masyarakat
2. Karakteristik proses pada sekolah efektif:
- a. perencanaan kolaboratif dan hubungan sejawat
 - b. perasaan komunitas
 - c. tujuan dan harapan yang jelas
 - d. ketertiban dan disiplin

Sejalan dengan konsep di atas, Thomas (1971) mengemukakan bahwa sekolah sebagai suatu sistem terbuka yang produktif adalah sekolah yang memiliki keseimbangan yang baik antara input dan output, yang dilihat dari segi:

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

Untuk memahami manajemen mutu sekolah, yang harus diperhatikan adalah melihat proses yang berlangsung dalam sekolah, yang dapat memberikan gambaran untuk mengetahui bagaimana cara untuk membuat sekolah berhasil secara efektif dan efisien. Townsend (1994,55) menjelaskan komponen yang terlibat dalam proses di sekolah adalah kepemimpinan, pengambilan keputusan, keterlibatan tenaga kependidikan, alokasi sumberdaya, implementasi kurikulum, lingkungan sekolah, komunikasi, dan tujuan sekolah. Dengan kata lain, semua komponen memiliki arti yang penting dalam jalinan interaksional yang kompleks. Setiap ada perubahan dalam komponen manapun akan mempengaruhi komponen-komponen yang lain secara simultan. Oleh karena itu untuk mencapai keberhasilan sekolah, seluruh komponen proses harus mendapat perhatian yang memadai.

Penutup

Membangun budaya mutu mengharuskan pemberdayaan kelembagaan sekolah, yang berupa kemampuan untuk melakukan pembaharuan sekolah (*school renewal*). Pembaruan sekolah membutuhkan proses, dan diperlukan sikap positif terhadap pembaharuan bagi semua komponen dalam sekolah dan pemberdayaan sumberdaya untuk melakukan perubahan. Konsekuensi dari perubahan dimensi mutu adalah sekolah harus melakukan adaptasi dan pembaharuan, dengan mutu sebagai sebuah budaya yang melembaga di sekolah.

Sumber Bacaan

- Arcaro, Jerome S. 1995. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. St Lucie Press, Delray beach, Florida.
- Enco Mulyasa. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Kennedy, Michael B. 2002. *Developing School Effectiveness: A Handbook for Improvement of Junior Secondary Schools (SLTP)*. Ministry of National Education Directorate of Junior Secondary Education and World Bank. Jakarta.
- Paine, John; Turner, Phillip & Pryke, Robert. 1992. *Total Quality in Education*. Aston Scholastic. Sydney.
- Sallis, Edward, 1993, *Total Quality Management in Education*, Kogan Page, Philadelphia, London.
- Sutapa, Mada. 2009, *Pengembangan Manajemen Mutu Sekolah*, Dinamika Pendidikan Nomor 01/Th.XVI/Mei, Fakultas Ilmu Pendidikan UNY, Yogyakarta.
- Thomas, J. Alan, 1971, *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Townsend, Tony, 1994, *Effective Schooling for The Community: Core-plus Education*. Routledge. London and New York.