

## **Kebijakan Pengangkatan Kepala Sekolah**

Kebijakan pengangkatan Kepala sekolah berdasarkan PP RI No. 19 Tahun 2005 Pasal 38 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Oleh  
Yasaratodo Wau

### **Abstrak**

Pengelolaan sistem pendidikan di lembaga pendidikan formal, sekolah, merupakan salah satu aspek yang turut menentukan efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu maka pengelola sistem pendidikan di sekolah, yakni kepala sekolah, disebut sebagai manajer atau pengelola. Manajer pendidikan di sekolah, selama ini, direkrut berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I. No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam peraturan ini ditegaskan bahwa jabatan kepala sekolah adalah tugas tambahan bagi guru. Jika hal ini dipertahankan, maka jabatan kepala sekolah belum dapat dikategorikan sebagai jabatan profesional, karena kriteria-kriteria yang ditetapkan dalam peraturan tersebut belum mengakomodirnya. Jabatan kepala sekolah sudah saatnya dijadikan jabatan profesional bukan jabatan politis sehingga tidak sembarang orang dapat menjabatnya.

Kata Kunci: *Kepala Sekolah*

### **A. Latar Belakang**

Kepala sekolah sebagai jabatan merupakan suatu pekerjaan yang menangani penyelenggaraan sistem pendidikan di sekolah (lembaga pendidikan formal) pada satuan pendidikan tertentu. Jabatan ini mengelola sejumlah komponen yang terkait dengan pelaksanaan sistem pendidikan di sekolah mulai dari pengelolaan kurikulum, peserta didik, hingga hubungan kemitraan antara sekolah dengan masyarakat. Pada pasal 49 PP RI No. 19 tahun 2005 ditegaskan bahwa:

*Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah yang ditunjukkan dengan kemadirian, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. ("Bab VII tentang Standar Pengelolaan Standar pengelolaan oleh Satuan Pendidikan, asal 49)*

Penerapan pola desentralisasi manajemen pendidikan dan manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam dunia pendidikan di Indonesia telah membuat peran kepala sekolah menjadi penting. Peran pertama sebagai manajer yang harus mengelola segala substansi sistem pendidikan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen yang efektif, dan kedua sebagai pemimpin bagi institusi guru dan sumberdaya pendidikan lainnya di sekolah. Pembaharuan pengelolaan pendidikan melalui penerapan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) menjadikan jabatan kepala sekolah sebagai jabatan profesional yang tidak sembarang orang dapat menjabatnya. Sebagai jabatan profesional, kepala sekolah harus dipersiapkan melalui proses pendidikan dan latihan di lembaga

pendidikan tenaga kependidikan yang mengkaji bidang ilmu ke-kepala sekolah-an.

Jika kepala sekolah menjadi jabatan profesional maka kebijakan yang berlaku selama ini, yakni Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, *Pasal 38 dan Permendiknas No. 13 tahun 2007* perlu dianalisis dan direvisi. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa kriteria yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah tersebut, kurang mengakomodir persyaratan kepala sekolah sebagai jabatan profesional, malah mengarah kepada jabatan politis.

### **1. Latar belakang Permasalahan (*Source and Background of The Problem*)**

Peraturan yang mengatur pengangkatan kepala sekolah pada satuan pendidikan terdiri dari dua, yakni (a) PP R.R. No. 19 tahun 2005, dan (b) Permendiknas No. 13 tahun 2007.

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 38 menegaskan sejumlah kriteria untuk menjadi kepala satuan pendidikan sebagai berikut: Kriteria untuk menjadi kepala pada satuan pendidikan (TK/RA, SD/MI, SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK dan SDLB/SMPLB/SMALB) meliputi:
  - a. Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan
  - b. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di ((TK/RA, SD/MI SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK, dan SDLB/SMPLB/SMALB), dan
  - d. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan
2. Permendiknas No. 13 tahun 2007 menegaskan sejumlah kriteria sebagai standar Kepala Sekolah/Madrasah sebagai berikut:
  1. Sarjana atau Diploma IV (DIV) dari Perguruan Tinggi yang terakreditasi
  2. Pada waktu diangkat kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
  3. Pengalaman mengajar SMA sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun
  4. Pangkat serendah-rendahnya lil/C bagi PNS dan bagi Non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang
  5. Bagi Kepala sekolah SMA/MA
    - a. Berstatus sebagai guru (SMA/MA)
    - b. Memiliki sertifikasi pendidik sebagai guru SMA/MA
    - c. Memiliki sertifikasi kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah

PP RI dan Permendiknas ini telah melegitimasi kebijakan untuk menjadikan setiap guru bisa menjadi kepala sekolah. Artinya guru dengan latar belakang disiplin ilmu apapun dapat menjadi kepala sekolah. Peraturan ini telah membuka peluang kepada siapa saja untuk dapat menjadi kepala sekolah. Dan akhirnya jabatan kepala sekolah dijadikan sebagai tugas tambahan bagi guru.

Setelah peraturan tersebut diberlakukan di Indonesia, pemerintah pusat dan daerah memang tidak menghadapi kesulitan dalam pengangkatan kepala sekolah pada satuan pendidikan. Dinas pendidikan nasional

atau yayasan pendidikan swasta tinggal memilih dan mengangkat siapa yang memenuhi persyaratan tersebut, tanpa melihat kualifikasi dan latar belakang kependidikan (ke-kepala sekolah-an).

## 1. Hasil Usaha Sebelumnya Untuk Memecahkan Masalah

[Description of the Problematic Situation]

Setelah menikmati keberadaan pemberlakuan PP NO. 19 tahun 2005 dan, beberapa hasil penelitian dan penerangan rasa bermunculan satu persatu. Hal ini dapat diketahui dari ungkapan Departemen Pendidikan Nasional yang memperkirakan 70 persen dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/10/12/70-kepala-gekolah-tidak-kompeten/>). Berdasarkan ketentuan Departemen, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Namun, hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi **manajerial dan supervisi**. Lebih jauh dikatakan “Sejak diberlakukannya otonomi daerah, pengangkatan kepala sekolah menjadi kewenangan penuh bupati atau wali kota. “Kewenangan tersebut menjadikan Bupati atau Walikota seenaknya saja menentukan kepala sekolah,” la memberi contoh perekrutan kepala sekolah di Subang, Jawa Barat, yang cenderung tertutup. “Proses yang tertutup seperti itu bisa saja terjadi di tempat lain dan dapat diindikasikan sebagai salah satu bentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme,” (Wakil Sekretaris Jenderal Federasi Guru Independen Indonesia Yanti Sriyulianti).

Dari kenyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan pengangkatan kepala sekolah, yang sebelumnya dimaksudkan sebagai jabatan akademik/ profesional, telah berubah menjadi jabatan politis. PP NO. 19 tahun 2005 dan Permendiknas No. 13 tahun 2007 belum dapat diimplementasikan secara tepat Kedua peraturan tersebut telah disalah gunakan para pejabat yang memang tidak memiliki pemahaman yang benar tentang profesi kependidikan, khususnya tentang ke-kepala sekolah-an yang harus *diperlakukan dan berlaku secara profesional*. Oleh karena itu, PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 38 dan Permendiknas No. 13 tahun 2007, perlu direvisi dengan mencari persyaratan alternatif lain yang lebih tepat dan bijaksana dalam pengangkatan kepala sekolah satuan pendidikan.

### A. Permasalahan (*The Policy Problem*)

Kepala sekolah, yang mengelola sekolah pada satuan pendidikan formal, selama ini adalah produk Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 dan Permendiknas No. 13 tahun 2007 hasilnya cukup mengecewakan. Dalam mengkaji dan merevisi Peraturan Pemerintah tersebut perlu dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana menentukan dan mengangkat Kepala Sekolah yang profesional pada satuan pendidikan formal?
- b. Apakah kriteria yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat menjadi kepala sekolah pada satuan pendidikan
- c. Bagaimanakah cara seseorang memenuhi kriteria untuk menjadi kepala sekolah pada satuan pendidikan formal tertentu

## **B. Tujuan dan Sasaran (*Goals and Objectives*)**

Tujuan dan sasaran yang harus dicapai dalam penentuan dan pengangkatan kepala sekolah yang profesional pada setiap satuan pendidikan formal adalah terpilihnya kepala sekolah yang memiliki sosok yang mampu berfungsi sebagai administrator, manajer, leader, supervisor, innovator, dan motivator pendidikan yang profesional di bidang manajemen pendidikan di sekolah formal.

Ukuran keefektifan penentuan dan pengangkatan kepala sekolah yang profesional pada setiap satuan pendidikan formal adalah kinerja yang dapat ditampilkan dalam memanae segala substansi manajemen pendidikan baik kurikulum, peserta didik, personal, sarana prasarana, keuangan, layanan khusus, ketatausahaan, dan kemitraan sekolah dengan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip manajerial yang efektif.

## **C. Pemecahan Masalah (*Policy Alternatives*)**

Setelah dianalisis isi dan butir-butir criteria pengangkatan kepala sekolah pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 38 ditemukan butir yang membuka peluang untuk menjadikan jabatan kepala sekolah tidak profesional, terutama butir yang menyatakan: “Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku” butir ini telah membuka peluang bagi setiap guru, dengan latar belakang pendidikan apa saja, untuk menjadi kepala sekolah.

Untuk menjadikan jabatan kepala sekolah sebagai jabatan profesional beberapa kriteria keprofesionalan di bidang manajemen pendidikan harus dipenuhi. Hai ini akan tergambar pada beberapa alternatif yang diusulkan berikut ini/.

### **1. Alternatif Pertama**

**Setiap guru yang ingin menjadi kepala sekolah harus memenuhi persyaratan berikut:**

- 1) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan formal
- 2) Memiliki kualifikasi akademik minimal S1 bidang ilmu atau rumpun ilmu yang diajarkan pada satuan pendidikan formal tersebut
- 3) Memiliki kualifikasi akademik minimal S1 di bidang manajemen/ administrasi pendidikan
- 4) Jika belum memenuhi kriteria No. 3, harus memiliki sertifikasi bidang manajemen/administrasi pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tinggi (Jurusan/Prodi administrasi/manajemen pendidikan)
- 5) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun pada satuan pendidikan formal, dan
- 6) Menjalani dan dinyatakan lulus melalui uji kelayakan dan kepatutan atau *fit and proper test* di hadapan dewan pendidikan

### **2. Alternatif Kedua**

**Setiap guru yang ingin menjadi kepala sekolah harus memenuhi persyaratan berikut :**

- 1) Berstatus sebagai guru pada *satuan* pendidikan formal
- 2) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun pada satuan pendidikan formal
- 3) Memiliki kualifikasi akademik minimal S1 bidang ilmu atau rumpun ilmu yang diajarkan pada satuan pendidikan formal tersebut
- 4) Memiliki kualifikasi akademik *minimal S1 di bidang* manajemen/ administrasi pendidikan
- 5) Memiliki sertifikasi "persiapan menjadi Kepala sekolah" melalui proses Pemagangan (apprentice) selama satu tahun

### 3. Alternatif Ketiga

**Setiap guru yang ingin menjadi kepala sekolah harus memenuhi persyaratan berikut :**

- 1) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan formal
- 2) Memiliki kualifikasi akademik minimal S1 bidang ilmu atau rumpun ilmu yang diajarkan pada satuan pendidikan formal tersebut
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai manajer pendidikan minimal S1
- 4) Memiliki sertifikasi "persiapan menjadi Kepala sekolah" melalui proses Pemagangan - selama satu tahun dengan memiliki nilai minimal B
- 5) Pengalaman magang sebagai kepala sekolah selama satu tahun pada satuan pendidikan tertentu
- 6) Menjalani dan dinyatakan lulus melalui uji kelayakan dan kepatutan atau *fit and proper test* di hadapan dewan pendidikan

### 4. Alternatif Keempat

**Setiap guru yang ingin menjadi kepala sekolah harus memenuhi persyaratan berikut :**

- 1) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai manajer pendidikan minimal S2
- 2) Memiliki sertifikasi "persiapan menjadi kepala sekolah" melalui proses pemagangan – selama satu tahun dengan nilai minimal B
- 3) Pengalamna magang sebagai kepala sekolah selama satu tahun pada satuan pendidikan tertentu
- 4) Menjalani dan dinyatakan lulus melalui uji kelayakan dan kepatutan atau *fit and coper test* dihadapan dewan pendidikan.

## D. Rekomendasi (*Recommendations*)

Melalui analisis dan kajian terhadap kelemahan dan kelebihanm masing-masing alternatif, Penulis merekomendasikan alternatif Pertama dengan pertimbangan dan catatan berikut:

1. Alternatif pertama dilaksanakan dengan pertimbangan dancatatan:
  - a. Kepala sekolah yang sedang bertugas hingga dewasa ini umumnya masih berstatus guru kelas atau guru bidang studi
  - b. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria ini diharapkan telah memiliki kompetensi sebagai manajer pendidikan di sekolah karena lulusan program S1 bidang manajemen/administrasi pendidikan memiliki kompetensi sebagai manajer pendidikan yang profesional di bidang manajemen pendidikan

pada satuan pendidikan formal

- c. Kepala sekolah yang mencapai usia maksimal 50 tahun pada tahun diberlakukannya peraturan ini diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan program S1 bidang manajemen/administrasi pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tinggi (Jurusan/Prodi administrasi/manajemen pendidikan)
- d. Kepala sekolah yang mencapai usia minimal 55 tahun pada tahun diberlakukannya peraturan ini diberi kesempatan untuk mengikut "Sertifikasi manajemen/administrasi pendidikan" selama minimal 4 bulan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tinggi (Jurusan/Prodi administrasi/manajemen pendidikan)

Demikian dikemukakan kebijakan pengangkatan kepala sekolah pada satuan pendidikan formal dengan mengadakan revisi terhadap Kebijakan pengangkatan Kepala sekolah berdasarkan PP RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 38, kiranya perbaikan ini dapat dipertimbangkan untuk mengangkat kepala-kepala sekolah yang profesional di bidang manajemen/administrasi pendidikan demi meningkatkan mutu pendidikan.

#### **E. Penutup**

Dengan alternatif yang direkomendasi diharapkan kelak para kepala sekolah yang dipilih dan diangkat mampu menampilkan sosok manajer dan pemimpin yang professional. Kepala sekolah adalah sosok sumberdaya manusia yang dapat diandalkan mengelola [jnyelenggaraan sistem pendidikan di sekolah secara professional. Sosok kepala sekolah yang diharapkan ini hanya dapat diperoleh melalui alternative yang direkomndasikan dalam makalah ini. Semoga dapat menjadi pertimbangan para pengambil kebijakan.

#### **Daftar sumber Bahan**

1. (<http://akhmadsiidmiat.wordpress.com/2008/10/12/ZMegalg:ffiknlah-tidakkompeten/>).
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 38
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
4. <http://kbi.qemari.or.id/beritadetail.php?id=1873> **Sekolah** "Amburadul" Karena Kinerja Kepala Sekolah Buruk
5. <http://clndoprameswari.blogspot.com/2008/10/klnerja-kepala- sekolah-dengan-indikator.htm>

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian 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 akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan, melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini lebih 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 dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak konsisten; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Husaini Usman, 2002). Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Manajemen Mutu Pada SMAN Unggulan Di Kota Bandung (studi kasus pada SMAN 3, SMAN 5 dan SMAN 8)”, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: (1) Bagaimana strategi yang dilakukan oleh SMAN unggulan dalam peningkatan *mutu pendidikan di sekolahnya?*; (2) *Bagaimana* cara kinerja para tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya?; (3) Langkah-langkah apa saja yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah agar mencapai peringkat unggul?; (4) Bagaimana analisis sarana- prasarana, kurikulum, tenaga kependidikan serta pembiayaan untuk sekolah unggul?; (5) Bagaimana *menyelenggarakan* pendidikan untuk mencapai pendidikan berstandar Internasional dan menjadi pilot proyek?

## **B. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian ini menurut peneliti dan segenap karakteristik subjek peneliti yang meliputi ide, gagasan, pendapat, sikap dan perilakunya sehingga mendapatkan suatu pola yang mampu memberikan makna dibalik karakteristik tersebut. Metode penelitian deskriptif ini berusaha untuk menganalisis dan meneliti masalah yang terjadi pada masa sekarang dan menggambarkan fenomena-fenomena unsur yang terdapat di dalamnya. Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan pola perbandingan atau perbedaan dan mungkin mencoba menemukah hubungan yang ada diantara variabel yang tidak dimanipulasi dalam arti tidak diberlakukan.

Pendekatan kualitatif menurut Lexy J. Moleong (1994:4-8) memiliki ciri-ciri: 1) Berlangsung dalam latar belakang alamiah; 2) Manusia atau peneliti berfungsi sebagai alat; 3) Metode kualitatif; 4) Analisis data secara

induktif; 5) Teori dan dasar; 6) Deskriptif; 7) Lebih menekankan pada proses daripada hasil; 8) Terdapat batas yang ditentukan oleh fokus; 9) Ada suatu kriteria khusus untuk keabsahan data; 10) Desain yang bersifat sementara; 11) Hasil penelitian dirundingkan untuk kemudian disepakati bersama.

Alasan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif: 1) Penelitian lebih memfokuskan pada proses; 2) Dilakukan melalui studi kasus yang menuntut keterlibatan peneliti untuk mengamati fenomena dalam interaksi di lingkungannya; 3) Penelitian ini menitikberatkan pada kualitas suatu data atau aktifitas dan hubungan antar aktifitas itu serta hubungan aktifitas dengan lingkungannya.

Karakteristik pendekatan kualitatif: a) Sumber data langsung dalam situasi yang wajar; b) Bersifat deskriptif; c) Mengutamakan proses daripada produk atau hasil; d) Analisa data secara induktif. Desain dan metode yang akan dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu; 1) meneliti dan mengumpulkan informasi dari literatur, dokumentasi, dan hasil observasi; 2) merencanakan prototipe komponen yang akan dikembangkan dan dirumuskan; 3) mengembangkan prototipe awal dengan konsep manajemen mutu; 4) melakukan uji coba terbatas; 5) melakukan uji lapangan; 6) melakukan analisis dan pelaporan.

### C. Pembahasan

Strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu Wahyudi (1996:17) mengemukakan sifat-sifat dari suatu strategi adalah (1) Menyatu (*united*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi; (2) Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam organisasi; (3) Integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate business and functional*).

Pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*). Disamping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan mutu pendidikan, hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (*benchmarking*). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan.

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian otonomi

kepada sekolah *untuk* ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. 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. Dengan demikian, sekolah secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Temuan yang berhasil didapatkan dalam penelitian ini di antaranya, yaitu: (1) Memahami strategi dan konsep manajemen mutu dalam menciptakan sekolah yang berpredikat unggul; (2) Mendeskripsikan Visi, Misi dan Strategi (embaga persekolahan tingkat menengah yang berpredikat unggul; (3) Mendeskripsikan dan menganalisis input, proses dan output yang terdapat pada sekolah berpredikat unggul; (4) Memahami tuntutan stakeholders dalam pemenuhan kebutuhannya terhadap keberlangsungan sekolah unggul; (5) Menganalisis komponen-komponen sarana-prasarana, kurikulum, tenaga kependidikan, biaya dan siswa untuk sekolah unggul; (6) Mengembangkan model sekolah unggul sebagai pilot proyek bagi sekolah-sekolah lain pada jenjang sekolah menengah umum; (7) Memahami kajian kelembagaan persekolahan yang memadai sesuai dengan standar Nasional maupun Internasional; (8) Menjadikan sekolah menengah umum dengan predikat unggul sebagai kebutuhan penting bagi perkembangan pendidikan di Indonesia.

#### **D. Kesimpulan dan Saran**

### **KESIMPULAN**

- 1) Strategi yang dilakukan oleh SMAN unggulan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya mengacu pada upaya memaksimalkan rencana strategis yang telah ditetapkan baik rencana strategis jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Di dalam renstra tersebut melingkupi berbagai macam program-program unggulan yang menjadi dasar acuan terselenggaranya proses belajar mengajar di sekolah unggulan. Secara umum strategi yang diterapkan meliputi; (a) pembuatan desain untuk menemukan suatu inovasi baru dari penyebaran perencanaan dan hasil penilaian pelaksanaan sistem pendidikan yang sudah ada; (b) kesadaran dan perhatian pada sasaran inovasi; (c) evaluasi dengan melakukan supervisi dalam bentuk monitoring dan evaluasi program sekolah; (d) uji coba penerapan inovasi untuk menilai inovasi dapat diterapkan atau tidak, kalau diterima maka akan menjadi strategi inovasi pengganti.
- 2) Cara kinerja para tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah-sekolah tersebut perlu disusun berdasarkan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang didasarkan pada kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berorientasi pada peningkatan mutu terpadu pendidikan.
- 3) Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah agar mencapai predikat unggul, yaitu; melakukan langkah persiapan untuk memulai kegiatan berupa

program-program unggulan sekolah, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sekolah beserta permasalahannya, membandingkan apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dicapai (*das sein & das sollen*), membuat skala prioritas, melaksanakan program kegiatan sekolah, supervisi oleh kepala sekolah, melakukan monitoring dan evaluasi, melakukan *feedback* terhadap pencapaian tujuan manajemen mutu sekolah.

- 4) Analisis sarana-prasarana, kurikulum, tenaga kependidikan serta pembiayaan untuk sekolah unggul didasarkan pada pedoman standarisasi nasional manajemen sekolah menengah sebagai standar minimal *dari kondisi* sarana prasarana, kurikulum, tenaga kependidikan, serta pembiayaan yang dilakukan dengan analisis SWOT.
- 5) Manajemen penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai pendidikan berstandar Internasional dan menjadi pilot proyek yang dilakukan pada tiga sekolah tersebut, yaitu dengan menambah *komposisi* keahlian berbahasa asing terutama bahasa Inggris yang diterapkan pada mata pelajaran-mata pelajaran yang berkontribusi pada wawasan pengembangan komunikasi bahasa asing dengan pembauran kurikulum muatan lokal.

## **SARAN**

Selanjutnya peneliti menyarankan untuk dilakukan (») pengembangan strategi manajemen mutu pada ketiga sekolah tersebut misalnya membuat model manajemen mutu secara komprehensif, mengujicobakan model dan- mengimplementasikan model manajemen mutu sehingga sekolah-sekolah unggul didorong untuk lebih meningkatkan statusnya melalui Sekolah Standar Nasional (SSN) menjadi Sekolah Berstandar Internasional (SBI) yang tentunya terdapat komponen baru yang harus diperbaharui terutama dalam hal manajemen kurikulum yang diperlukan bagi terbentuknya sasaran tersebut.

## **E. Daftar Pustaka**

- Alma, Buchari, (2003). Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan. Bandung: Alfabeta
- Arcaro, Jerome, S, (2005). Pendidikan Berbasis Mutu. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Ariani, Wahyu, Dorothea, (2003). Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bergman, Bengt Klefsjo, (1994). Quality, From Customer Need to Customer Satisfaction. London: Me Graw-Hill Book Inc.
- Berk, Susan & Josep, (1995). Total Quality Management. Kuala Lumpur. Abd Majid Co.
- Botkin, James W, (1972). No Limit to Learning: Gridging the Human Gap: Pergamont Press: Oxford
- Dani, Herdiawan. (2000). Strategi Pengorganisasian Tenaga Administrasi pada Perguruan Tinggi. \JP\ : Bandung
- Fageriind, Ingemar, J, (1985). Educational and National Development: A Comparative Perspektive. Pergarnont Press: New York
- Freire, Paulo, (1984). Pendidikan Sebagai Praktek Pembebasan: PT Gramedia. Jakarta
- Green S.G. and Terence R. Mitchell, (1979). Attributional Press of Leader's in Leader Member Interactions:

Organizational Behavior and Human Performance.

- Hasanuddin, Tb. (1998). Manajemen Sumber Daya Penunjang untuk Meningkatkan Kinerja Dosen. IKIP: Bandung
- Hitt, Michael A, Ireland Duane, Hoskisson, Robert, (1997). Management Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi. Jakarta: Eriangga
- Madhari, (2000). Strategi Pembngunan Mnanjemen Unit Swadana Dalam Rangka Menunjang Keberhasilan Dharma Pendidikan Institut Teknologi Bandung. UPI: Bandung
- Menteri Pendidikan Nasional, (2002). Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Tentang Pedoman Penyusunan Standar Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta: PT Sekala Jalmakarya.
- Richard M. Steers, (1985). Managing Effective Organization. Kent Publishing Company: Boston
- Semiawan, R. Conny, (1991). Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI. PT Grasindo: Jakarta.
- Sudadio, (2004). Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan pada SD Era Otonomi Daerah di Kabupaten Serang. UPI: Bandung
- Sjarief, Djohan. (1996). Strategi Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Akademik Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Tinggi. IKIP: Bandung.
- Stephen C. Harper, (1989). The Manager as Change Agent Hell No to Status Quo: Industrial Management.
- Stephen P. Robbin, (1983). Organization Theory Structure, Design and Appllication. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Thomas H. Davenport, (1993). Process Innovation on Re-enginerring Work Though Information Technology. Howafd Business School Press: USA
- William D. Dunn, (1991). Public Policy Analysis and Introduction; Second Edition. Prentice-Hill Inc: USA.
- Winardi, (1981). Perencanaan dan Pengawasan dalam Bidang Manajemen. Mandar Maju: Bandung.
- Nurdin, M.Pd. adalah Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan  
Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) UPI**