

Efektifitas Kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kemas Imron Rosadi
Jln. Jambi Luar Kota, Kampus IAIN Sultan Taha Saefudin, Jambi

Email: Rosadi.imron15@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini berangkat dari suatu kenyataan bahwa mutu pendidikan di Provinsi Jambi belum dicapai secara optimal. Masalah ini terkait dengan keberadaan kinerja LPMP sebagai lembaga penjamin mutu pendidikan. Sejatinya kinerja LPMP dapat diamati dari sejauhmana fungsi dan peran yang telah berlangsung selama ini dapat dideskripsikan secara holistik dan bagaimana pula perspektif masa mendatang LPMP dalam memberikan penjaminan mutu terhadap stackholdernya. Pendekatan kualitatif digunakan penelitian ini karena focus penelitiannya mengungkap program, produk dan proses-proses penjaminan mutu yang telah dan tengah di lakukan LPMP memerlukan interpretasi makna secara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LPMP Provinsi Jambi terbukti telah melakukan beberapa usaha untuk mencapai mutu melalui program pemetaan mutu sekolah, evaluasi diri sekolah, pemberdayaan learning organization dan pelatihan pengembangan keprofesiaan walaupun efektifitasnya belum sepenuhnya sesuai harapan. Penelitian ini menghasilkan suatu rekomendasi bahwa semestinya posisi LPMP didepan lembaga-lembaga yang bertanggungjawab terhadap pendidikan di Provinsi Jambi diperkuat, tidak hanya menjadi lembaga yang memberikan rekomendasi tetapi juga mengawasi apakah rekomendasinya dilaksanakan atau tidak. Jika tidak LPMP seharusnya bisa memberikan sanksi-sanksi.

Kata kunci: Efektifitas, Kinerja, Mutu Pendidikan

Abstract

This research departs from a media in Jambi Province has not been optimal. This problem is related to the performance of LPMP as an institution of quality assurance of education. Indeed the performance of LPMP can be observed from the range of functions and roles that have been going on so far can be described holistically and how also the future perspectives of LPMP in providing quality assurance to its stackholder. Qualitative approach is used for this research because the focus of his research reveals the program, process and research. The results show that LPMP of Jambi Province has made several efforts to achieve quality through school quality mapping program, evaluation of learning, and development of profession although the effectiveness is not perfect as expected. This research resulted in a proper recommendation that the position of LPMP in front of the institutions responsible for education in Jambi province is strengthened, not only as an institution that recommends or does not hold meetings or not. If not LPMP should be able to provide legal sanctions.

Keywords: Effectiveness, Performance, Quality of Education

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Tujuan Pendidikan Nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri, serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Hal itu termaktub dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyatakan: "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya

potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab."

Melihat definisi di atas, sesungguhnya pendidikan mempunyai dua tujuan sekaligus. *Pertama*, sebagai kegiatan sosial kolektif. Artinya, pendidikan ditujukan untuk mewujudkan nilai-nilai sosial atau cita-cita sosial. *Kedua*, realitas diri, yaitu keinginan individu untuk mengembangkan potensi-potensi diri guna mencapai kehidupan yang lebih baik bagi diri dan sesamanya dalam masyarakat bangsa menuju masa depan. Fungsi pendidikan bukan sekadar pelaksanaan kebijakan nasional atas nilai-nilai yang ada dalam masyarakat,

tetapi sebagai salah satu kekuatan sosial yang memberi corak dan arah bagi kehidupan masyarakat di masa depan.

Demi mencapai tujuan itu, pembangunan pendidikan di Indonesia bertumpu pada tiga aspek, yaitu aspek pemerataan dan perluasan, mutu dan relevansi, serta tata kelola yang baik. Ketiga aspek tersebut secara simultan dibangun untuk mencapai hasil yang maksimal. Namun demikian, tak lantas pembangunan pendidikan tersebut menjadi sederhana. Hal itu disebabkan faktor-faktor lain yang membuat pembangunannya menjadi sedemikian kompleks, misalnya pertambahan penduduk yang tinggi, kondisi geografis, budaya yang beragam, dan kebijakan yang diskontinu.

Salah satu isu yang menarik dikaji dalam konstelasi pembangunan pendidikan di Indonesia adalah mutu pendidikan yang rendah (Putrawan, 2007: xi; Sholeh, 2007: 146). Gejala rendahnya mutu pendidikan di Indonesia semakin dirasakan dan muncul sebagai topik diskusi di kalangan teoretisi, praktisi, juga orang awam, sehingga setidaknya memunculkan empat pandangan.

Pandangan pertama melihat mutu pendidikan dari prestasi belajar siswa yang mengukur pengetahuan kognitif. Dalam pandangan ini, mutu pendidikan ditentukan oleh struktur dasar keilmuan yang ketat. Pembakuan secara terpusat dilakukan mulai dari kurikulum, pokok bahasan, metode pengajaran, pengadaan sarana dan prasarana, hingga evaluasi belajar. Pandangan kedua melihat mutu pendidikan melalui prosesnya. Pandangan ini menganggap kurikulum tidak perlu berstruktur ketat, yang penting siswa dapat belajar aktif. Pandangan ketiga melihat mutu pendidikan dari masukannya seperti guru, alat belajar, buku pelajaran, perpustakaan, dan prasarana pendidikan. Pandangan keempat melihat mutu pendidikan dari efektivitas dan efisiensi pengelolaan satuan pendidikan.

Dilihat dari kualitas SDM sebagai produk pendidikan, *The Global Competitiveness Report* menempatkan daya saing Indonesia pada posisi ke-44 pada 2010-2011 atau naik dari posisi 54 pada 2009-2010 (2010: 16). Sementara tentang kemampuan ilmuwan (*scientist*) dan teknokrat (*engineer*), Indonesia berada pada tingkat ke-31 (2010: 493) dan dalam kerja sama teknologi antarindustri dan kerja sama penelitian antara industri dan perguruan tinggi, berada pada rangking ke-26 dan 38 (2010: 490-491). Di samping itu, tingkat kualitas penelitian Indonesia bertengger di peringkat ke-44 (2010: 489) dan kapasitas inovasi Indonesia berada pada urutan ke-30 (2010: 488).

Masalah relevansi pendidikan sebagai cerminan mutu pendidikan yang rendah setidaknya disebabkan dua hal. Pertama, praktik pendidikan yang dirasakan selama ini terlalu teoretis dan kurang strategis. Sasongko (2002) menyebutnya sebagai pendidikan yang kurang membumi. Di banyak aspek, pendidikan tidak mampu mengakomodasi kebutuhan masyarakat (aspek sosiologis), falsafah bangsa (aspek filosofis), hakikat anak didik (aspek psikologis), dan hakikat pengetahuan (aspek bidang ilmu) secara sinergis. Padahal, menurut

Bolton (2000), keempat aspek tersebut harus dipadukan secara sinergis dalam sebuah sistem kehidupan yang nyata (*real life sistem*) yang lebih bermakna (*meaningful*), sehingga dapat menciptakan manusia yang tidak hanya mempunyai pola pikir tinggi, tetapi diikuti pula oleh daya rohani, fisik, dan sosial yang tinggi pula.

Kedua, terjadi *mismatch* dunia pendidikan dengan kebutuhan (Bolton, 2000). Musa Asyari (2004) menyebutnya sebagai pendidikan yang antirealitas. Lembaga pendidikan formal seperti sekolah dan perguruan tinggi berjalan terpisah. Lembaga-lembaga itu lebih mengedepankan profesionalitas dan mengesampingkan adaptabilitas. Dampaknya tidak hanya terkait jumlah pengangguran yang membengkak, tapi juga lulusan yang telah bekerja pun kurang dapat berkontribusi secara proaktif bagi dirinya sendiri, keluarga, agama, masyarakat, bangsa, dan negara. Tidak mengherankan bila sebagian orang yang telah bekerja justru menjadi beban bagi lembaganya. Kasus korupsi, kolusi, nepotisme, perebutan kekuasaan, rendahnya cira hukum dan disiplin masyarakat, meningkatnya penyalahgunaan narkoba dan zat adiktif lainnya serta kejahatan, lambannya pemulihan krisis ekonomi dan sosial yang marak dewasa ini, merupakan sebagian bukti bahwa pendidikan yang selama ini dilaksanakan kurang bermakna (*meaningful*).

Mutu pendidikan dipengaruhi beberapa faktor. Sukmadinata, dkk. (2006: 8) merangkum masalah pendidikan terkait mutu sebagai berikut:

Banyak masalah mutu dihadapi dalam dunia pendidikan, seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan guru, serta mutu profesionalisme dan kinerja guru. Mutu-mutu tersebut terkait dengan mutu manajerial para pimpinan pendidikan, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan serta dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan.

Di antara faktor tersebut, guru dan tenaga kependidikan (Sagala, 2007: 24) lainnya merupakan faktor utama yang memengaruhi mutu pendidikan. Guru sebagai pelaku utama dalam proses pendidikan harus selalu mendapatkan pembinaan dan pengembangan secara berkelanjutan. Pembinaan dan pengembangan tersebut dapat berupa peningkatan profesionalisme dasar atau penyesuaian dengan kebijakan terbaru yang dikeluarkan pemerintah. Pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dalam jabatan (bdk. Sagala, 2007: 26-27).

Sumber daya manusia (SDM) pendidikan merupakan hal penting dalam sebuah organisasi. Peran SDM sangat penting untuk kemajuan dan perubahan organisasi. Karena SDM memengaruhi efektivitas dan efisiensi peran, fungsi, dan tujuan organisasi, perhatian terhadap SDM harus diberikan terus dengan memelihara dan melatih SDM dengan berbagai cara melalui serangkaian kegiatan dan program yang bersifat

menambah pengetahuan dan keterampilan. Saat ini banyak organisasi yang melakukan serangkaian kegiatan atau program guna meningkatkan kinerja karyawannya.

Kegiatan atau program tersebut dapat dilakukan dengan pelatihan, seminar, workshop, konseling, maupun studi banding guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, perbaikan sikap, serta peningkatan kinerja atau sekadar mendapatkan pengetahuan baru. Meski demikian, terkadang setelah mengikuti pelatihan, kinerja individu tetap tidak sesuai dengan harapan.

Demikian juga lembaga pendidikan, jika ingin tujuannya tercapai sesuai harapan, setiap individu di dalamnya (terutama guru atau tenaga pendidik) harus dapat menjalankan tugas dengan efektif dan efisien. Pengetahuan dan keterampilan tenaga pendidik akan memengaruhi tugas yang diberikan kepadanya berhasil atau tidak. Tenaga pendidik yang tidak memiliki atau memiliki sedikit pengetahuan dan keterampilan akan menghambat keberhasilan lembaga pendidikan. Karena itu, setiap tenaga pendidik harus melakukan pemeliharaan dan pengembangan pengetahuan serta keterampilannya. Sikap dan nilai yang dimiliki tenaga pendidik terhadap lingkungan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas. Guna mencapai keberhasilan dalam tugas dan tujuan lembaga pendidikan, setiap tenaga pendidik atau guru harus terus mengembangkan sikap yang dimiliki agar tercipta iklim belajar yang diinginkan.

Pengembangan SDM pendidikan, khususnya tenaga pendidik, sangat penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan peningkatan kualitas SDM tenaga pendidikan, diharapkan kualitas pendidikan akan meningkat.

Masalah-masalah pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas perlu segera dicarikan solusi. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah, salah satunya penerbitan Permendiknas Nomor 07/2007 yang mengatur bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga pemerintah pusat yang ada di setiap provinsi berkewajiban mensupervisi dan membantu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dalam upaya penjaminan mutu pendidikan.

Berdasarkan Keputusan Mendiknas RI Nomor 087/0/2003, struktur organisasi LPMP terdiri atas tiga seksi, yakni seksi data dan informasi, seksi kajian mutu pendidikan, dan seksi pemberdayaan sumber daya pendidikan.

Berdasarkan peraturan-peraturan tersebut, pembinaan SDM pendidikan merupakan salah satu tugas pokok dan fungsi (tupoksi) LPMP. Salah satu program yang dikembangkan adalah meningkatkan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas dan memiliki kompetensi secara signifikan dengan melaksanakan program-program peningkatan kompetensi dan pengembangan profesi guru, kepala sekolah, dan pengawas dengan mengadakan berbagai workshop dan pendidikan serta pelatihan.

Berdasarkan tupoksi tersebut, penulis tertarik meneliti kinerja LPMP Provinsi Jambi dalam peningkatan mutu pendidikan di wilayah tersebut. Ketertarikan itu diperkuat kenyataan bahwa mutu pendidikan di Provinsi Jambi masih rendah. Pada 2009, misalnya, angka ketidakkulusan siswa SLTA di Provinsi Jambi terendah ketiga di Indonesia (*Jambi Independent*, 28/5/2009). Pada tahun itu juga, jumlah lulusan yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi terbaik di Indonesia, seperti UI dan UGM, amat rendah, yakni tak sampai 10 (*Jambi Independent*, 29/10/2009). Apakah minat melanjutkan ke perguruan tinggi tersebut rendah ataukah yang bisa lulus tes masuk sedikit? Penulis rasa yang bisa lulus memang minim, sebab baik UI maupun UGM melakukan jemput bola dengan mengadakan ujian masuk di daerah. UI sendiri mengadakan Seleksi Masuk (Simak) UI di Jambi, sedangkan UGM melaksanakan Ujian Masuk (UM) UGM di wilayah Sumbagsel, yakni di Palembang.

Namun kenyataan tersebut berbanding terbalik dengan laporan *Hasil Supervisi Sekolah: Penerapan Standar Nasional Pendidikan Jenjang SMA* yang dikeluarkan LPMP Provinsi Jambi pada 2009. Dalam laporan tersebut, persentase penerapan standar nasional pendidikan lebih dari memadai, dengan angka di atas 80%. Dengan angka tersebut, semestinya mutu pendidikan di Provinsi Jambi jauh lebih baik. Pertanyaannya, apakah kinerja LPMP Provinsi Jambi telah efektif karena hasilnya tak sesuai kenyataan di lapangan?

METODE PENELITIAN

Mencermati objek bahasan yang diteliti, yaitu kinerja LPMP dalam hubungan dengan dinamika fungsi dan perannya dikaitkan dengan sejumlah program, produk dan proses-proses dalam penjaminan mutu pendidikan di wilayah kerjanya, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif.

Pendekatan kualitatif digunakan karena fokus penelitian ini adalah pengungkapan program, produk, dan proses-proses penjaminan mutu yang telah dan tengah dilakukan LPMP memerlukan interpretasi makna secara mendalam. Berpegang pada anggapan bahwa LPMP pun sebagai institusi "*intelligent organized*" berkenan dengan penjaminan mutu

pendidikan, tidak terlepas dari dan atau tengah mengalami proses diferensiasi, dinamika eksternal dan internal sereta rasionalisasi tindakannya, tidak hanya dapat diungkap pada perkembangan yang selama ini terjadi, melainkan juga dalam perubahan timbal-balik antara pola tindakan dengan kondisi perkembangan masyarakat. Istilah kualitatif menunjuk proses dan makna yang tidak diuji atau diukur secara ketat dari segi kuantitas, jumlah, intensitas, ataupun frekuensi; penekanan diberikan pada konstruksi sosial dari realitas dan mencari jawaban bagaimana pengalaman sosial

dibentuk dan diberi makna (Denzin dan Lincoln, 1994:4).

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini terkait erat dengan realitas sosial dan pranata sosial penjaminan mutu pendidikan melalui penelitian kualitatif ini mengacu kepada strategi penelitian observasi partisipan dan wawancara mendalam, yang bertujuan untuk memahami aktivitas yang diselidiki dan memungkinkan peneliti memperoleh data dan informasi dari tangan pertama mengenai masalah sosial empiris yang hendak dipecahkan. Melalui metode penelitian ini, memungkinkan peneliti mendekati data sehingga mampu mengembangkan komponen keterangan yang analitis, konseptual dan kategoris dari data itu sendiri.

(Rusidi, 1992:23) Dipilihnya pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan berikut:

- Menilik objek penelitian yang terfokus pada upaya menggambarkan dan menjelaskan pemahaman karakteristik, arti dan pemikiran dari ragam program, produk dan proses-proses yang terjadi yang sulit diukur dengan hanya dengan angka saja, maka penggunaan metode penelitian kualitatif ini dipandang tepat dan fleksibel guna mencapai tujuan penelitian.
- Metode kualitatif memungkinkan untuk mengamati dan memahami gejala kehidupan dalam LPMP itu baik secara internal maupun eksternal, dari sudut pandang para pihak yang terkait dengan upaya penjaminan mutu pendidikan yang dilakukannya.
- Metode kualitatif memungkinkan untuk melakukan verifikasi dan eksplanasi secara lebih mendalam pada saat menemukan perilaku para pihak yang diteliti yang secara konseptual dipandang berbeda dari apa yang seharusnya. Dengan melakukan *cross check* terhadap hal-hal yang terjadi di lapangan yang dinilai menyimpang itu dapat mempertinggi validitas dan akurasi data.
- Dalam metode penelitian kualitatif sebagian besar data yang dikumpulkan berupa kata-kata verbal, bukan hanya berupa angka semata, baik lisan maupun tulisan yang diambil dari sejumlah informan yang berhubungan dengan objek penelitian.
- Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang berhubungan dengan suatu teori tertentu dan berdasarkan angka, tetapi lebih dimaksudkan untuk “menguji” dalam arti mengembangkan teori berdasarkan data yang ditemukan. Dengan demikian, teori-teori yang dipandang sudah mapan dalam bidang ini hanya dijadikan sebagai kerangka

acuan guna memberi arah dan memagari, agar penelitian ini tidak keluar dari tujuan semula.

- Telaah dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan selama melakukan pengumpulan data di lapangan, karena analisis muncul dengan sendirinya pada saat menafsirkan data sejak awal sampai dengan akhir penelitian.

Data Penelitian

Dengan pertimbangan bahwa data yang diperlukan dalam penelitian kualitatif ialah data yang disajikan dalam bentuk kata verbal, bukan dalam bentuk angka (Muhadjir, 1998:29), maka teknik penelitian atau cara melaksanakan penelitian dalam rangka pengumpulan data primer dan sekunder di lapangan digunakan dengan: observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan studi dokumentasi. Pemilihan observasi ini karena peneliti sifatnya kunjungan, berinteraksi, dan mengamati kondisi-kondisi di LPMP dengan menempatkan diri sebagai orang luar dan subjek yang diselidiki tidak menyadari bahwa mereka sedang diselidiki. Pada saat observasi dilakukan, peneliti mencatat segala peristiwa yang ditemukan di lapangan yang dipandang sesuai dengan topik penelitian. Catatan penelitian itu selain mendokumentasikan peristiwa yang dijumpai, dilihat, dan didengar, juga dilengkapi dengan catatan peneliti tentang peristiwa yang dipandang perlu diberikan catatan. Namun pada saat yang sama, perasaan, imajinasi, pandangan-pandangan subyektif yang terjadi pada peneliti sendiri juga perlu memperoleh catatan yang dapat dijadikan bahan-bahan untuk melengkapi data-data yang apabila diperlukan dapat menambah dan mungkin malah penting untuk melengkapi.

Teknik observasi digunakan untuk mengumpulkan keterangan yang berhubungan dengan program, produk, dan proses-proses, yang terjadi di LPMP dalam kaitan implementasi status, peran, dan fungsi serta kepakaran dalam penjaminan mutu pendidikan di wilayah kerja propinsi Jambi.

Teknik wawancara, dilakukan terhadap beberapa orang informan kunci terdiri dari pimpinan LPMP, kepala Bidang, widyaisiara, dan alumni yang dipilih secara acak. Juga orang pemangku kepentingan yang selalu bermitra dengan LPMP, pakar pendidikan, dan tokoh praktisi pendidikan yang dipandang memiliki perhatian berdasarkan kedudukan dan keahliannya. Di samping pedoman wawancara yang digunakan dilengkapi pula dengan buku catatan, dan tape recorder sebagai alat perekam yang sekaligus menjadi alat untuk mendokumentasikan data.

Teknik dokumentasi dilakukan guna menggali dan mendapatkan data sekunder yang diperlukan untuk menunjang penelitian. Studi dokumentasi ini difokuskan pada dokumen-dokumen yang berkenaan dengan program, produk LPMP berkenaan dengan penjaminan mutu di wilayah kerjanya. Pengumpulan data dilakukan langsung peneliti dengan pertimbangan:

(1) Peneliti sebagai alat peka yang dapat bereaksi terhadap segala stimulasi dari lingkungan yang diperkirakan beraneka atau tidak bagi penelitian; (2) Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan serta dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus; (3) Tiap situasi merupakan keseluruhan di mana peneliti sebagai instrumen dapat memahami situasi dan seluk beluknya; (4) Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisa data yang diperoleh, menafsirkannya, untuk menentukan arah pengamatan selanjutnya.

Data Primer

Sumber data primer ialah sumber data pokok dan sekaligus menjadi sumber kunci, yang terdiri atas pimpinan LPMP, civitas akademika (widyaiswa, karyawan dan alumni), dan pakar dalam disiplin keilmuan yang relevan. Melalui observasi dan wawancara dengan sumber pokok tersebut diharapkan dapat diperoleh "soft data". Data lunak yang dimaksud seperti dikemukakan Nasution (1988: 55) ialah "data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara". Seluruh data lunak itu tidak segera dianggap memadai dan dipandang sebagai fakta keras, apabila diperoleh hanya dari satu sumber. Karena itu, perlu dilakukan konfirmasi dan *cross check* data kepada sumber yang lain, sehingga data lunak itu masih memungkinkan mengalami perubahan.

Data Sekunder

Sumber data sekunder ialah sumber data pendukung, yang diharapkan dapat melengkapi sumber data primer. Sumber data sekunder ini terdiri atas pelbagai dokumen, kepustakaan acuan, laporan penelitian, dan karya-karya ilmiah atau artikel yang dipublikasikan secara meluas seperti majalah atau karya-karya ilmiah yang diterbitkan untuk kalangan tertentu seperti tesis dan disertasi.

Informan/Partisipan

Acuan dalam memilih informan dalam penelitian ini antara lain : (1) Informan mengalami langsung situasi atau kejadian yang berkaitan dengan topik penelitian. (2) Informan mampu menggambarkan kembali fenomena yang telah dialaminya terutama dalam sifat alamiah dan maknanya. (3) Bersedia untuk terlibat dalam kegiatan penelitian ini. (4) Bersedia untuk diwawancarai dan direkam aktifitasnya selama wawancara atau selama penelitian berlangsung. (6) Memberikan persetujuan untuk mempublikasikan hasil penelitian. (Kuswarno, 2009 : 60-61).

Penelitian ini melibatkan pimpinan LPMP, kepala bidang, seksi, dan civitas akademika (widyaiswara, karyawan dan alumni), dan pakar dalam disiplin keilmuan penjaminan mutu. Informan/partisipan dari kalangan civitas akademika ditentukan dengan menggunakan teknik bola salju (*snowball technique*). Informan pertama dipilih secara purposif *Pertama*, dari unsur pimpinan LPMP

berdasarkan tugas dan perannya dalam kelembagaan struktural LPMP. *Kedua*, dari unsur widyaiswara, dan trainee yang terlibat dengan kegiatan LPMP. *Ketiga*, dari unsur karyawan dan administrasi. *Keempat*, dari unsur pakar yang dipandang memiliki gagasan, keahlian, tulisan dan komentar terhadap penelitian ini, agar tidak terjadi kekeliruan dalam memberi tanggapan, kritik dan komentar yang menyimpang dari arah tujuan penelitian ini.

Diharapkan para informan dan partisipan dalam penelitian ini bisa memberikan data secukupnya, meskipun dalam hal-hal tertentu nantinya memerlukan ketekunan untuk memahaminya secara objektif, logis, dan benar.

Analisis Penelitian

Analisis data adalah proses penyusunan data agar dapat ditafsirkan. Menyusun data berarti menggolongkannya ke dalam pola, tema atau kategori. Tafsiran atau interpretasi, artinya menggolongkannya kepada hasil analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari hubungan antar berbagai konsep (Nasution, 1988:126). Analisis data kualitatif diartikan sebagai usaha analisis berdasarkan kata-kata yang disusun di dalam teks yang diperluas (Mile dan Huberman, 1992:16). Pengertian kualitatif di sini bermakna bahwa data yang disajikan berwujud kata-kata dan bukan angka-angka. Dalam penelitian ini, data hasil wawancara dan pengamatan ditulis dalam suatu catatan lapangan yang terinci dan terekam yang akan dianalisa secara kualitatif untuk analisis data akan dilakukan melalui tiga cara, (Moleong, 1991:188). yaitu:

- *Reduksi Data*. Data yang diperoleh di lapangan akan diketik ulang dalam bentuk uraian yang sangat lengkap dan banyak. Data tersebut direduksi, dirangkum, dipilih hal yang pokok, difokuskan kepada hal yang penting dan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Sehingga data yang direduksi dapat memberikan suatu gambaran yang lebih mendalam (tajam) tentang hasil pengamatan dan wawancara.
- *Display Data*. Display data dilakukan mengingat data yang terkumpul demikian banyak, sehingga data yang terkumpul atau tertumpuk akan menimbulkan kesulitan dalam menggambarkan rincian keseluruhan dan sulit pula untuk mengambil kesimpulan. Kesukaran di atas, dapat diatasi dengan cara membuat model dan paradigma penelitian. Sehingga keseluruhan data sebagai bagian dari rincian dapat dipetakan dengan jelas.
- *Kesimpulan dan Verifikasi*. Penarikan kesimpulan berdasarkan reduksi dan penyajian data. Penarikan kesimpulan data berlangsung bertahap dari kesimpulan umum pada tahap reduksi data, kemudian menjadi lebih spesifik pada tahap penyajian data yang sudah dipolakan, difokuskan dan disusun secara

sistematik, baik melalui penentuan tema maupun model dan paradigma penelitian, kemudian disimpulkan, sehingga makna data bisa ditemukan. Rangkaian proses ini menunjukkan bahwa analisis data kualitatif dalam penelitian ini bersifat menggabungkan tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berulang dan bersiklus.

- *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.* Untuk menguji keabsahan data atau kesimpulan dan hasil verifikasi diperlukan pemeriksaan ulang

terhadap data yang telah terkumpul. Dalam penelitian kualitatif menggunakan kriteria derajat kepercayaan (kredibilitas), keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Secara visual jalinan proses analisis data kualitatif dapat dilihat gambar berikut:

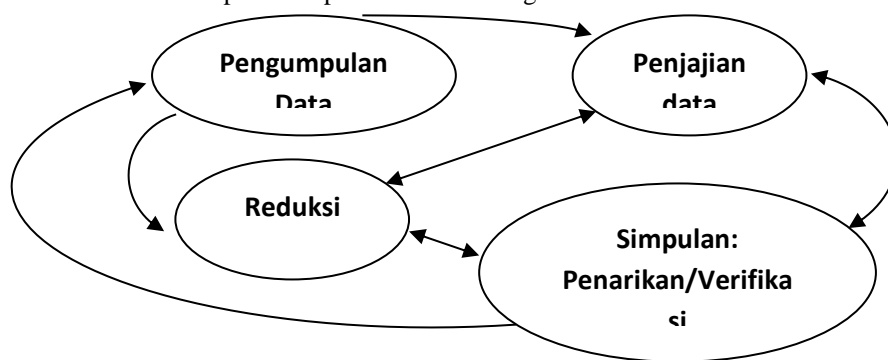


Diagram: 3.1 Model Analisis Data Kualitatif
 Sumber: Matthew B. Milles dan Michael A. Huberman (1992:20)

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah: teknik perpanjangan keikutsertaan, teknik triangulasi, dan teknik diskusi dengan teman sejawat dan para ahli/pakar. Perpanjangan keikutsertaan digunakan dengan cara menambah jumlah waktu penelitian selama dua bulan. Perpanjangan keikutsertaan peneliti di latar

penelitian akan memungkinkan adanya peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

Teknik triangulasi dilakukan dengan memanfaatkan dua cara, yaitu triangulasi dengan sumber dan triangulasi dengan teori (Patton, 1987:331; Moleong, 1991:178; Robson, 2005:174-176).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pendidikan di Provinsi Jambi

Provinsi Jambi terletak di bagian tengah Pulau Sumatera, yang berbatasan dengan daerah-daerah: Sumatera Barat di sebelah barat, Riau di sebelah utara, Sumatera Selatan di sebelah selatan, dan Bengkulu di sebelah barat daya. Karena posisinya yang demikian, hingga 1957 Jambi menjadi bagian dari Provinsi Sumatera Tengah. Pada 1957 tuntutan dari penduduk

Jambi untuk memisahkan diri disetujui oleh pemerintah pusat di Jakarta, Provinsi Sumatera Tengah dibagi ke dalam Provinsi Jambi, Riau, dan Sumatera Barat.

Luas wilayah Provinsi Jambi 50.160,05 km persegi, terbagi menjadi Sembilan kabupaten dan dua kota. Berikut tabel luas masing-masing kabupaten dan kota di Provinsi Jambi:

No	Kabupaten / Kota	Kecamatan	Desa/ Kelurahan	Luas Area (km ²)	Persentase
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Kerinci	12	209	3 355,27	6,69
2.	Merangin	24	210	7 679,00	15,31
3.	Sarolangun	10	141	6 184,00	12,31
4.	Batang Hari	8	113	5 804,00	11,57

5.	Muaro Jambi	8	150	5 326,00	10,62
6.	Tanjung Jabung Timur	11	93	5 445,00	10,86
7.	Tanjung Jabung Barat	13	70	4 649,85	9,27
8.	Tebo	12	105	6 461,00	12,88
9.	Bungo	17	145	4 659,00	9,29
10.	Kota Jambi	8	62	205,43	0,41
11.	Kota Sungai Penuh	5	69	391,50	0,78
Jumlah		128	1 367	50 160,05	100,00

Sumber: Biro Pemerintahan Kantor Gubernur Jambi

Lembaga Pendidikan di Provinsi Jambi

Dengan luas wilayah 50.160,05 km persegi, Provinsi Jambi memiliki lembaga pendidikan berupa sejumlah sekolah negeri dan swasta yang tersebar di seluruh kabupaten/kota. Berikut jumlah sekolah berdasarkan kabupaten/kota dalam tiga tahun terakhir:

No	Kabupaten/Kota	SMP/MTs			SMA/MA/SMK		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010
1	Jambi	82	86	90	79	81	85
2	Tanjung Jabung Barat	77	77	92	32	36	41
3	Tanjung Jabung Timur	48	57	76	33	32	39
4	Muarojambi	85	86	93	32	33	39
5	Batanghari	66	68	69	31	33	35
6	Sarolangun	76	81	88	37	42	53
7	Merangin	79	83	86	26	30	43
8	Tebo	66	67	69	31	34	39
9	Bungo	64	70	76	37	41	45
10	Kerinci	76	55	57	34	24	36
11	Sungaipenuh*		14	15		14	15
Total		719	744	811	372	400	470

Keterangan: Pada 2008 Kota Sungaipenuh masih menjadi satu dengan Kabupaten Kerinci.

Selain sekolah-sekolah tersebut, di Provinsi Jambi terdapat beberapa perguruan tinggi. Perguruan tinggi dengan status negeri ada tiga, yakni Universitas Negeri Jambi, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kerinci. Perguruan tinggi swasta di antaranya Universitas Batanghari, Universitas

Muara Bungo, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah, dan Sekolah Tinggi Ilmu Komputer (Stikom) Dinamika Bangsa serta Stikom Nurdi Hamzah.

Dari perguruan tinggi tersebut, yang memiliki jurusan keguruan adalah Universitas Negeri Jambi, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, dan Universitas

Batanghari. Jurusan keguruan juga terdapat di sejumlah perguruan tinggi swasta lainnya.

Hasil UN sebagai Indikator Mutu

Di Indonesia, persoalan mutu merupakan hal yang krusial. Banyak silang pendapat soal bagaimana seharusnya pendidikan yang bermutu atau apa indikator paling tepat untuk menggambarkan mutu pendidikan. Namun, kebanyakan masyarakat melihatnya dari hal yang sederhana, yakni tingkat kelulusan dalam Ujian Nasional (UN), meskipun tidak bisa digeneralisasi demikian. Terkait UN sendiri, juga terjadi kontroversi, terutama terkait apakah hasil UN dijadikan sebagai penentu kelulusan atau tidak.

Menurut data dari Balai Teknologi dan Informasi Dinas Pendidikan Provinsi Jambi, jumlah atau angka kelulusan pada tingkat sekolah menengah pertama (SMP) sederajat mengalami penurunan pada tahun 2009/2010. Sementara, angka kelulusan pada tingkat sekolah menengah atas (SMA) sederajat di Provinsi Jambi secara umum mengalami peningkatan setiap tahun. Berikut data kelulusan tingkat SMP sederajat dan SMA sederajat:

Tabel kelulusan SLTP (SMP/MTs)

No	Kabupaten/Kota	Peserta UN			Peserta Lulus			Peserta Tidak Lulus			Persentase Kelulusan		
		2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
1	Jambi	8549	8641	9149	8431	8462	8359	118	179	790	98.62	97.93	91.37
2	Tanjung Jabung Barat	3422	3630	3995	3054	3250	3670	368	380	325	89.25	89.53	91.86
3	Tanjung Jabung Timur	2573	2641	2755	2329	2500	2667	244	141	88	90.52	94.66	96.81
4	Muarojambi	3746	4064	4295	3731	4035	4150	15	29	145	99.60	99.29	96.62
5	Batanghari	3040	3288	3448	2930	3236	3321	110	52	127	96.38	98.42	96.32
6	Sarolangun	3151	3400	3624	3089	3341	3469	62	59	155	98.03	98.26	95.72
7	Merangin	3767	4035	4393	3710	3940	4271	57	95	122	98.49	97.65	97.22
8	Tebo	3270	3801	3938	3140	3672	3818	130	129	120	96.02	96.61	96.95
9	Bungo	4057	4262	4476	4033	4149	4276	24	113	200	99.41	97.35	95.53
10	Kerinci	4499	3440	3554	4443	3418	3485	56	22	69	98.76	99.36	98.06
11	Sungaipenuh	*)	1498	1569		1494	1541		4	28		99.73	98.22
Total		40074	42700	45196	38890	41497	43027	1184	1203	2169	97.05	97.18	95.20

*) tahun 2007 Kota Sungaipenuh masih masuk ke dalam Kabupaten Kerinci

Sumber: Laporan Ujian Nasional SD/MI, SMP/MTs/SMP-T, SMA/MA, dan SMK se-Provinsi Jambi Tahun 2007/2008-2009/2010.

Tabel kelulusan SLTA (SMA/SMK/MA)

No	Kabupaten/Kota	Peserta UN			Peserta Lulus			Peserta Tidak Lulus			Persentase Kelulusan		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
1	Jambi	9068	9475	9168	7723	9168	8463	7589	307	705	85.17	96.76	92.31
2	Tanjung Jabung Barat	1626	1818	2307	1216	1352	1885	410	466	422	74.78	74.37	81.71
3	Tanjung Jabung Timur	1238	1860	1691	1060	1756	1573	178	104	118	85.62	94.41	93.02
4	Muarojambi	1893	2215	2462	1829	2196	2368	64	19	94	96.62	99.14	96.18
5	Batanghari	1809	2195	2049	1479	2138	1888	330	57	161	81.76	97.40	92.14
6	Sarolangun	1759	2006	2448	1623	1969	2320	136	37	128	92.27	98.16	94.77
7	Merangin	2301	2416	2843	2145	2317	2656	156	99	187	93.22	95.90	93.42
8	Tebo	1806	2027	2163	1726	2021	2130	80	6	33	95.57	99.70	98.47
9	Bungo	2739	2813	3134	2615	2658	3034	124	155	100	95.47	94.49	96.81
10	Kerinci	3653	1877	1918	3439	1852	1735	214	25	183	94.14	98.67	90.46
11	Sungaipenuh	*	1895	1905	*	1847	1800	*	48	105	*	97.47	94.49
Total		27892	30597	32088	17132	29274	29852	9281	1323	2236	61.42	95.68	93.03

*) tahun 2007 Kota Sungaipenuh masih masuk ke dalam Kabupaten Kerinci

Sumber: Laporan Ujian Nasional SD/MI, SMP/MTs/SMP-T, SMA/MA, dan SMK se-Provinsi Jambi Tahun 2007/2008-2009/2010.

Kinerja LPMP Provinsi Jambi

1. Kinerja Internal

Kinerja internal adalah kinerja LPMP Provinsi Jambi yang bersifat ke dalam, menyangkut administrasi dan manajemen LPMP Provinsi Jambi. Pelaksana utamanya adalah kepala LPMP dan Sub Bagian Umum. Kinerja ini memang tidak secara langsung berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan di Provinsi Jambi. Namun, *performance* kinerja ini bagaimanapun akan sangat memengaruhi kinerja lainnya, tak terkecuali peningkatan mutu pendidikan. Ketika kinerja internal baik, fungsi utama LPMP meningkatkan mutu pendidikan di Provinsi Jambi akan lebih baik. Demikian pula sebaliknya, ketika kinerja internalnya buruk, peningkatan mutu pendidikan akan sulit terlaksana dengan baik, kalau bukan mustahil.

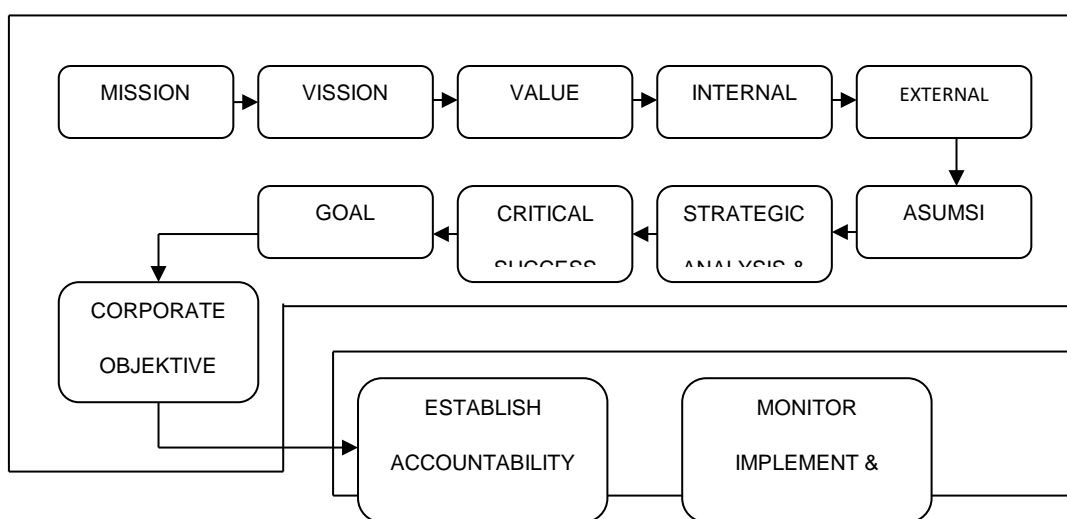
Menurut Kepala LPMP Provinsi Jambi, langkah yang diterapkan LPMP Provinsi Jambi dalam kinerja internalnya mencakup lima hal, yaitu (1) perencanaan strategis, (2) manajemen mutu terpadu atau *total quality management*, (3) evaluasi diri, (4) *learning organization*, dan (5) manajemen sumber daya manusia.

Kelimitya akan dijabarkan di bawah ini berdasarkan pendapat dari para pakar.

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1-5 tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Rencana strategik mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan (Inpres No. 7 Tahun 1999). Berangkat dari pengertian ini, penyusunan rencana strategik melalui proses yang cukup panjang.

Dalam menyusun rencana strategik, LPMP Provinsi Jambi menggunakan model yang ditawarkan Whittaker (1993) sebagaimana tampak dalam gambar berikut:



Gambar: Model Perencanaan Strategik Whittaker

Merujuk pada model Whittaker di atas, maka proses perencanaan strategik diawali dengan perumusan misi organisasi. Vincent Gaspersz (1997: 90) memberikan pengertian tentang misi sebagai “pernyataan bisnis dari suatu organisasi”. Sementara Mulyadi (1988: 100) memberikan pengertian misi sebagai “jalan pilihan (*the chosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan produk/jasa bagi *costumer*-nya” dan Suwarsono (1996: 170) mendefinisikan misi merupakan “jawaban terhadap pertanyaan *what is our business* untuk masa sekarang dan masa yang akan datang”.

Pengertian misi yang lebih kompleks diberikan oleh Kotler (dalam Salusu, 1996: 121) sebagai berikut:

Misi adalah pernyataan tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan.

Pengertian lebih spesifik diberikan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), yakni:

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal keberadaan dan peran instansi pemerintah dalam penyelenggaraan negara.

Misi suatu instansi harus jelas dan sesuai dengan tupoksinya. Misi juga terkait dengan kewenangan yang dimiliki instansi pemerintah dari peraturan perundangan atau kemampuan penguasaan teknologi sesuai dengan strategi yang telah dipilih. Perumusan misi instansi pemerintah harus memerhatikan masukan dari pihak-pihak yang berkepentingan dan memberikan peluang untuk perubahan sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis. Rumusan misi hendaknya mampu: (a) melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi; (b) memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai; (c) memberikan petunjuk kelompok sasaran mana yang akan dilayani oleh instansi pemerintah; dan (d) memperhitungkan berbagai masukan dari *stakeholders*.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik benang merah bahwa misi merupakan alasan eksistensial (*reason for being*) berdirinya suatu organisasi. Suatu organisasi tidak akan berdiri bila tidak ada misi yang akan dijalankan. Karena ada misi, suatu organisasi menjadi ada. Dengan demikian pernyataan misi suatu organisasi akan memberikan gambaran jelas tentang jenis produk (barang atau jasa) yang ditawarkan, pelanggan yang dilayani, dan ciri khas organisasi dalam menghantarkan produk kepada pelanggan yang menjadikan organisasi tersebut unik atau berbeda dengan organisasi lain. Misi adalah instrumen yang sangat bernilai untuk mengarahkan rumusan strategi dan pelaksanaan strategi, merupakan pondasi dalam mengambil keputusan strategis. Bahkan misi adalah *common thread* yang menyatukan seluruh aktivitas organisasi (Wheeler dalam Salusu, 1996: 122). Misi sebenarnya menjelaskan hal-hal yang sangat fundamental, merupakan falsafah dasar organisasi, sekaligus sebagai pendorong lahirnya inspirasi-inspirasi yang penuh motivasi (Kotler dalam Salusu, 1996: 123).

Tahap berikutnya setelah perumusan misi adalah merumuskan visi, yaitu suatu keadaan yang ingin diwujudkan di masa datang. George L. Morrissey (1996: 61) memberikan definisi tentang visi sebagai "representasi dari keyakinan kita mengenai bagaimana seharusnya bentuk organisasi kita di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik, dan *stakeholders* penting lainnya." Sementara, menurut Vincent Gaspersz (1997: 80), pengertian visi adalah:

Penglihatan jauh ke masa depan dari manajemen serta merupakan kondisi ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan. Visi memberikan arah dan inspirasi kepada manajemen dalam proses pembuatan

keputusan agar setiap keputusan yang dibuat itu berlandaskan pada visi perusahaan serta memungkinkan untuk mencapai visi perusahaan itu.

Pengertian tidak jauh berbeda dikemukakan pula oleh Mulyadi (1998: 120) yang memberikan pengertian visi sebagai "kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang, yang menjanjikan kesejahteraan bagi organisasi melalui penyediaan produk/jasa yang berkualitas bagi masyarakat." Pengertian yang lebih operasional diberikan oleh LAN, yaitu:

Visi berkaitan dengan pandangan ke depan menyangkut kemana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif. Visi adalah sesuatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita and citra yang ingin diwujudkan instansi pemerintah.

Rumusan visi hendaknya (a) mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi; (b) memberikan arah dan fokus strategi yang jelas; (c) mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam sebuah organisasi; (d) memiliki orientasi terhadap masa depan sehingga segenap jajaran harus berperan dalam mendefinisikan dan membentuk masa depan organisasinya; (e) mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi; dan (f) mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

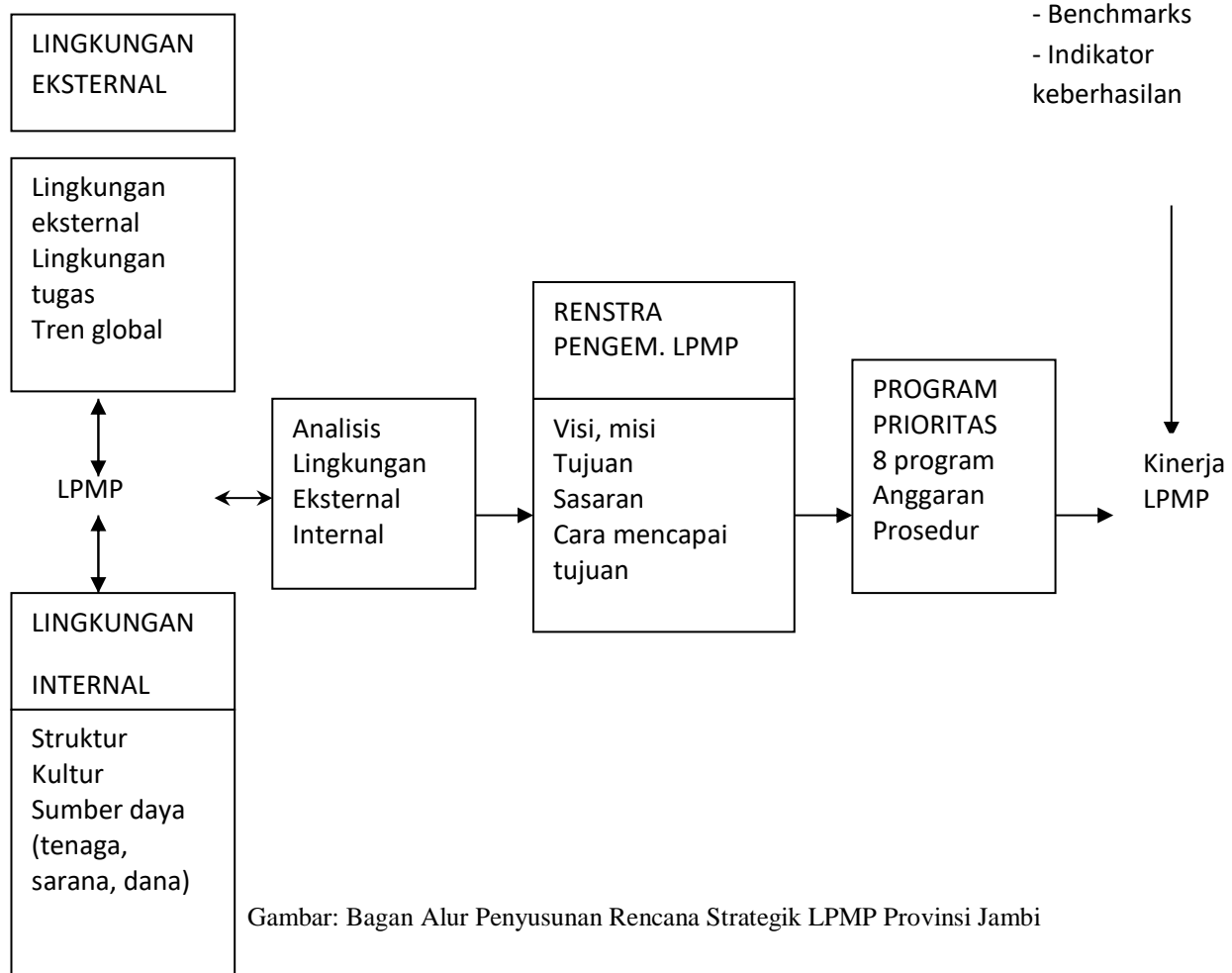
Rumusan visi yang jelas diharapkan mampu: (a) menarik komitmen dan menggerakkan orang; (b) menciptakan makna bagi kehidupan anggota organisasi; (c) menciptakan standar keunggulan; dan (d) menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan. Visi instansi perlu ditanamkan pada setiap unsur organisasi sehingga menjadi visi bersama (*shared vision*) yang pada gilirannya mampu mengarahkan dan menggerakkan segala sumber daya instansi.

Dari pengertian di atas, jelas bahwa visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realita sekarang, sesuatu yang ingin kita wujudkan di masa datang yang belum pernah kita miliki sebelumnya, suatu keadaan yang kita yakini akan membawa kita kepada kehidupan yang lebih baik. Visi dirancang untuk memberi inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi. Visi memberikan arah kepada manajemen dalam proses pembuatan keputusan agar setiap keputusan yang dibuat selalu berlandaskan dan merujuk kepada visi organisasi yang telah disepakati. Visi ibarat magnet yang mempunyai kekuatan yang mampu menggugah, mengundang, memanggil dan menyerukan kepada setiap anggota organisasi untuk beramai-ramai memasuki gerbang masa depan yang lebih baik bagi eksistensi organisasi dan kesejahteraan seluruh anggota organisasi.

Keberagaman latar belakang sosial, budaya dan pendidikan yang dimiliki karyawan LPMP Provinsi Jambi tentu akan membentuk sistem nilai yang berbeda-beda. Perbedaan sistem nilai tersebut dapat memengaruhi kelancaran perjalanan organisasi, bahkan tidak tertutup kemungkinan dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi. Karena itu, LPMP Provinsi Jambi membangun sistem nilai yang diyakini kebenarannya secara bersama oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, diharapkan tercipta persepsi yang sama tentang hal-hal yang berhubungan dengan baik-buruk, benar-salah, dan lain sebagainya, sehingga sistem nilai individu yang berbeda-beda dapat diikat dengan suatu sistem nilai organisasi yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi, yang selanjutnya dikenal dengan istilah *core value* (nilai-nilai inti).

Core value sangat diperlukan dalam suatu organisasi untuk memberikan jiwa dalam setiap sistem manajemen yang digunakan dalam melaksanakan aktivitas organisasi. Dia dapat berfungsi sebagai rambu-rambu untuk menuntun setiap aktivitas baik individu maupun unit kerja agar tidak keluar dari ketentuan yang telah disepakati bersama. Dia juga dapat mengukur apakah suatu keputusan atau kebijakan telah diputuskan secara benar.

Tahap berikutnya dalam perumusan rencana strategik yang dilakukan LPMP Provinsi Jambi adalah



Gambar: Bagan Alur Penyusunan Rencana Strategik LPMP Provinsi Jambi

melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT (*strength, weaknesses, opportunity, thread*). Melalui analisis SWOT ini akan teridentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi oleh suatu organisasi. Kecuali itu, dari hasil-hasil analisis SWOT ini dapat pula diidentifikasi faktor-faktor yang akan menentukan keberhasilan suatu organisasi mengemban visi dan misinya.

Tahap yang dianggap LPMP Provinsi Jambi paling krusial dalam penyusunan rencana strategik adalah perumusan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Tujuan merupakan penjabaran/implementasi dari pernyataan misi. Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan pada jangka waktu 1-5 tahunan (Inpres No. 7 Tahun 1999). Sedangkan sasaran (*objective*) adalah penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai/dihasilkan oleh instansi pemerintah dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulan, atau bulanan. Sasaran diusahakan dalam bentuk kuantitatif sehingga dapat diukur (Inpres No.7 Tahun 1999).

Selain menggunakan model Whittaker yang telah dijabarkan di atas, secara teknis LPMP memodifikasi alur penyusunan rencana strategis yang diusulkan oleh Nanang Fatah (2004) sebagai berikut:

Manajemen Mutu Terpadu

LPMP Provinsi Jambi menggunakan istilah manajemen mutu terpadu atau *total quality management* untuk menyebut manajemen yang diterapkan. Beberapa pengertian atau definisi *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu yang banyak dirujuk para akademisi dan praktisi manajemen kualitas di antaranya adalah pengertian yang dikemukakan Puri (dalam Chang Zep Yun, 1998: 4), yakni “Sistem yang mencakup semua aspek manajemen, prosedur, proses, dan metodologi yang terkoordinir sempurna, dengan fokus mutlak pada kepuasan pelanggan.”

Sedangkan Cohen (dalam Chan Zep Yun, 1998: 4) memberi pengertian, “Total menunjukkan penerapan pencarian mutu untuk setiap aspek mulai dari mengidentifikasi kebutuhan pelanggan sampai secara agresif mengevaluasi apakah pelanggan itu puas” dan ISO/DIS 8492 (dalam Chang Zep Yun, 1984: 4) mendefinisikan:

TQM adalah pendekatan manajemen sebuah organisasi yang berpusat pada mutu, berdasarkan pada partisipasi semua anggotanya dan bertujuan sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta keuntungan bagi anggota organisasi dan masyarakat.

Pengertian yang lebih komprehensif ditemukan dalam ISO 8402 (dalam Vincent, 1987: 6) sebagai berikut:

TQM adalah semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan-jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggung Jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level manajemen tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*) dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dipahami bahwa TQM merupakan komitmen yang penuh kesungguhan untuk memuaskan pelanggan melalui penciptaan produk berupa barang atau jasa yang berkualitas. TQM juga berorientasi jangka panjang dan dalam implementasinya menggunakan seperangkat alat seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas, dan peningkatan kualitas. Pelaksananya membutuhkan kerja sama tim yang rapi dan terpadu bahkan harus menjadi prioritas utama setiap karyawan, sehingga kerja sama tim (*team work*) menjadi kunci sukses pelaksanaan TQM. Kecuali itu, TQM merupakan suatu proses perencanaan dan pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan

perbaikan kualitas secara terus-menerus. TQM bekerja berdasarkan data dan fakta, sehingga TQM disebut pula manajemen berdasarkan fakta dan data (Salusu, 1996: 456).

TQM menuntut pemikiran kembali secara radikal tentang bagaimana setiap kegiatan memberikan sumbangan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan merupakan hal yang harus diselesaikan “tepat sejak pertama kali” atau “*do the right things, first time, every time*” (kerjakan sesuatu yang baik dengan benar, sejak pertama kali, setiap waktu).

Banyak pimpinan atau manajer di dalam organisasi jasa dan fabrikasi menyadari dampak menguntungkan yang terkandung dalam metode manajemen mutu terhadap kemampuan bersaing dan kepuasan pelanggan. Tujuan dari manajemen mutu terpadu adalah memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan seefisien mungkin dan menguntungkan yang berarti terdapat suatu tuntutan untuk memperbaiki kinerja secara terus-menerus sejalan dengan perkembangan yang memungkinkan. Oleh karena itu, komitmen terhadap TQM harus mutlak dan berjalan terus. Untuk mengimplementasikan TQM ini, keterlibatan manajemen puncak sangat besar dan menentukan dalam menjadikan kualitas sebagai strategi untuk menempatkan organisasi pada posisi yang kompetitif. Kualitas menjadi tanggung jawab setiap orang di dalam organisasi bahkan meluas sampai organisasi pemasok dan mitra bisnis. TQM adalah pendekatan manajemen mutu modern yang dikembangkan dari konsep Total Quality Control (TQC) yang terdiri dari konsep jaminan mutu dan peningkatan mutu.

Evaluasi Diri

Keterlaksanaan manajemen mutu yang diterapkan, menurut Kepala LPMP Provinsi Jambi, juga disertai evaluasi sendiri (*self evaluation*). Evaluasi diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Untuk dapat melaksanakan evaluasi, sistem manajemen mutunya pun harus sudah memiliki dokumen secara lengkap yang direncanakan oleh organisasi, yang meliputi: manual mutu, kebijakan mutu, sasaran mutu, prosedur-prosedur baku, dan instruksi-instruksi kerja, sehingga suatu penyelewengan prosedur akan dapat diketahui jika ada prosedur baku. Semua dokumen itulah yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan *self evaluation*.

Dalam organisasi yang menganut atau mengadopsi sistem manajemen mutu ISO 9000, istilah *self evaluation* digantikan dengan internal audit atau audit mutu internal. Pengertiannya adalah audit yang dilakukan oleh pihak pertama yang auditornya terdiri atas unsur-unsur dari dalam organisasi sendiri. Tujuan dari audit internal adalah untuk memantau keefektifan penerapan sistem mutu dan merupakan alat manajemen untuk selalu melakukan perbaikan. Sasaran dari *self evaluation* ini adalah: memenuhi persyaratan standar sistem mutu yang diterapkan, memonitor perkembangan

dan penerapan sistem mutu, mengetahui secara dini ketidaksesuaian dan segera melakukan tindakan koreksi dalam rangka tetap menjaga tegaknya penerapan sistem manajemen mutu, memonitor pemeliharaan dan efektivitas sistem mutu, serta mengumpulkan dan memecahkan persoalan mutu.

Adanya penyimpangan dari suatu rencana memerlukan penyelidikan khusus untuk melihat sebab-sebab penyimpangan tersebut. Dengan melaksanakan *self evaluation*, berarti organisasi telah melaksanakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi organisasi dengan merencanakan atau mendesain sistem umpan balik, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar, menentukan apakah terjadi penyimpangan dan mengukur apakah penyimpangan itu berarti (signifikan), dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya organisasi digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Learning Organization

Supaya LPMP Provinsi Jambi menjadi lebih inovatif dan selalu terangsang dengan inovasi-inovasi atau ide-ide baru yang diterapkan untuk membuat atau mengembangkan sebuah produk, menurut Kepala LPMP Provinsi Jambi, proses atau prosedur-prosedur organisasinya harus dapat menciptakan atau menjadi suatu organisasi yang selalu belajar (*learning organization*). Inovasi merupakan suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses, atau jasa pelayanan. Inovasi menyangkut perubahan-perubahan tetapi tidak semua perubahan harus mencakup gagasan baru atau mendorong ke suatu perbaikan yang mencolok. Inovasi dalam organisasi dapat berkisar dari perbaikan yang kecil sedikit demi sedikit (inkremental). Seperti telah disebutkan, inovasi meliputi semua aspek dalam manajemen. Konsep organisasi belajar ini telah mengembangkan suatu minat dari para majaner dan ahli teori organisasi yang mencari cara-cara baru untuk menanggapi dengan sukses dunia yang saling tergantung dan selalu berubah.

Suatu organisasi belajar adalah suatu organisasi yang telah mengembangkan kapasitas berkesinambungan untuk menyesuaikan diri dan berubah. Seperti halnya individu yang belajar, demikian pula organisasi (Robbins, 1998). Dari sini dapat dinyatakan bahwa sebagai persyaratan mendasar untuk mempertahankan eksistensi organisasi, sadar atau tidak sadar organisasi itu harus belajar.

Organisasi belajar menggunakan strategi pembelajaran *double-loop learning* (pembelajaran gelang rangkap), yaitu bila terdeteksi suatu kekeliruan, cara mengoreksinya dengan memodifikasi sasaran, kebijakan, dan kerutinan baku dari organisasi itu. Pembelajaran ini menantang pengandaian dan norma yang berurat akar dalam suatu organisasi. Dengan cara

ini, pembelajaran akan memberikan kesempatan yang luar biasa berbeda terhadap masalah-masalah dan loncatan yang dramatis dalam perbaikan. Kebanyakan organisasi masih sibuk dengan apa yang disebut pembelajaran gelang tunggal (*single-loop learning*), yaitu bila terjadi kekeliruan, proses koreksinya mengandalkan pada rutinitas masa lalu dan kebijakan masa kini.

Lima karakteristik dasar dari suatu organisasi belajar (PM Senge, 1990) adalah sebagai berikut:

- Ada suatu visi bersama yang disepakati oleh semua orang dalam organisasi.
- Membuang cara berpikir dan kerutinan baku lama yang selama ini digunakan untuk memecahkan masalah atau melakukan pekerjaan.
- Para anggota memikirkan suatu proses, kegiatan, fungsi organisasi, dan interaksi dengan lingkungan sebagai bagian dari suatu sistem antar hubungan.
- Para anggota saling berkomunikasi secara terbuka melintasi tapal batas vertikal maupun horisontal tanpa rasa khawatir dikritik atau dihukum.
- Para anggota mengesampingkan pamrih pribadi dan kepentingan departemental yang terpecah-pecah untuk bekerjasama mencapai visi bersama organisasi.

Lima karakteristik dasar organisasi belajar tersebut mengesampingkan cara berpikir lama, belajar untuk saling terbuka, memahami bagaimana organisasi itu sebenarnya bekerja, membentuk suatu rencana. Visi yang dapat disepakati bersama dan kemudian bekerja bersama-sama untuk mencapai visi tersebut. Selain kelima karakteristik tersebut organisasi belajar juga dicirikan oleh suatu budaya khusus yang menghargai pengambilan risiko, keterbukaan, dan pertumbuhan. Organisasi juga mengupayakan tiadanya batasan dengan meruntuhkan penghalang-penghalang yang diciptakan oleh tingkat-tingkat hierarki dan departementalisasi yang terpecah-pecah. Suatu organisasi belajar mendukung pentingnya ketidakepakatan, kritik konstruktif, dan bentuk-bentuk lain dari konflik fungsional. Kepemimpinan transformasional diperlukan dalam suatu organisasi belajar untuk melaksanakan visi bersama.

Menurut Robbins (1998), langkah yang perlu dilaksanakan oleh pimpinan institusi untuk menjadi organisasi belajar adalah:

- Menetapkan sebuah strategi: manajemen perlu mengeskplisitkan komitmennya terhadap perubahan, inovasi dan perbaikan yang berkesinambungan.
- Merancang ulang struktur organisasi: struktur formal dapat menjadi rintangan yang serius untuk pembelajaran. Mendatarkan struktur, menyingkirkan atau menggabung departemen-departemen, dan meningkatkan penggunaan

tim silang fungsional, kesalingtergantungan diperkuat dan tapal batas antara orang-orang dikurangi.

- Membentuk ulang budaya organisasi: sebelumnya telah dituliskan bahwa organisasi belajar dicirikan oleh pengambilan risiko, keterbukaan, dan pertumbuhan. Manajemen menentukan irama untuk budaya organisasi baik dengan apa yang dikatakan (strategi) maupun apa yang dilakukan (perilaku). Para pemimpin sebagai manajer perlu menunjukkan melalui tindakannya bahwa pengambilan risiko dan pengakuan kegagalan merupakan ciri yang diinginkan. Manajemen juga perlu mendorong konflik fungsional, seperti yang disampaikan oleh pakar bahwa kunci untuk membuka keterbukaan yang nyata di tempat kerja adalah mengajari orang untuk melepaskan keharusan bersepakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Kepala LPMP Provinsi Jambi juga mengemukakan bahwa kinerja internal LPMP Provinsi Jambi berlandaskan manajemen sumber daya manusia. Pengertian sumber daya manusia yang banyak dirujuk dalam literatur-literatur tentang manajemen sumber daya manusia, sebagaimana dirangkum Hadari Nawawi (1997:40) adalah:

Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personel, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).

Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non materi/non finansial) di dalam organisasi yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hadari Nawawi (1997: 42) adalah "Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi."

Sementara itu, Wayne Elias (1981:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai penarikan (*attraction*), seleksi, penyimpanan, pengembangan, dan penggunaan sumber daya manusia dengan tujuan mencapai baik tujuan individual maupun tujuan organisasi.

Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia seperti dikemukakan oleh Davis (1996:8) adalah "meningkatkan produktivitas anggota secara

strategis, etis, dan penuh tanggung jawab sosial untuk kepentingan organisasi."

Dari pengertian di atas, dapat dipahami bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya untuk meningkatkan peran serta dan kontribusi produktif sumber daya manusia terhadap organisasi yang dilaksanakan secara strategis, etis, dan bertanggung jawab yang pada akhirnya dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian jelas betapa pentingnya peran sumber daya manusia dalam menjamin kelangsungan eksistensi dan keberhasilan suatu organisasi. Bahkan banyak ahli berpendapat bahwa kunci keunggulan dan keberhasilan suatu organisasi adalah kualitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Pentingnya peranan sumber daya manusia ini diekspresikan oleh Konosuke Matsushita dalam pernyataannya yang sangat populer, yaitu "Kami membuat orang sebelum mencipta produk (*We make people before we make product*).” Karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia harus mendapat perhatian utama bila sebuah organisasi ingin tetap *survive* di tengah perubahan lingkungan yang semakin sulit diprediksi.

Selanjutnya Hadari Nawawi (1997:62-63) mengidentifikasi ada lima fungsi manajemen sumber daya manusia, yakni *service, control, development, compensation and accomodation, and advice*. Penjabaran kelimaanya adalah sebagai berikut:

- Pelayanan (*Service*)
Manajemen sumber daya manusia berfungsi memberikan pelayanan kepada semua orang dalam suatu organisasi dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan potensi yang dimilikinya agar menjadi sumber daya manusia yang andal. Pelayanan diberikan dengan jalan melaksanakan program-program yang memberi kesempatan kepada semua orang untuk memperluas wawasan, meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman.
- Pengendalian (*Control*)
Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai pengendalian dimaksudkan untuk mengontrol perwujudan kontribusi SDM terhadap upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada SDM untuk memberikan umpan balik terhadap kepemimpinan seorang atasan. Dengan umpan balik tersebut, seorang atasan dapat mengetahui sekaligus memperbaiki langkah-langkah kepemimpinannya yang berdampak negatif terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.
- Pengembangan (*Development*)
Fungsi manajemen SDM dalam pengembangan dilakukan melalui proses

memberikan kesempatan kepada SDM untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitasnya melalui berbagai kegiatan.

- Kompensasi dan Akomodasi (*Compensation and Acomodation*)
Fungsi kompensasi dan akomodasi pada dasarnya dimaksudkan untuk mewujudkan dan mengembangkan rasa aman dan kepuasan kerja dalam suatu organisasi.
- Memfasilitasi (*Facilitating*)
Fungsi manajemen SDM dalam hal pemberian bantuan atau memfasilitasi diwujudkan dalam hal pemberian informasi, saran, dan pendapat kepada para pimpinan dan bahkan pimpinan tertinggi (*top management*) dalam mengambil keputusan atau mengatasi masalah SDM.

Kinerja Eksternal

Kinerja eksternal di sini dimaksudkan sebagai kinerja yang tidak bersifat administratif. Kinerja ini menyangkut fungsi LPMP Provinsi Jambi sebagai lembaga penjamin mutu pendidikan di Provinsi Jambi. Di sini, kinerja dalam penjaminan mutu pendidikan dibedakan menjadi tiga, yakni pemetaan dan supervisi pendidikan, pengembangan dan pengelolaan sistem informasi pendidikan, serta fasilitasi sumber daya pendidikan. Pembagian ini, kecuali berdasarkan fungsi LPMP yang secara garis besar menyangkut ketiganya, juga karena pembagian seksi di LPMP Provinsi Jambi didasarkan pada ketiga bidang tersebut.

Pemetaan mutu dan supervisi pendidikan merupakan tugas Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi. Seksi ini dikepalai oleh Drs. As'ari, M.Pd. Di seksi ini terdapat sebelas pegawai termasuk kepala seksi. Dari jumlah itu, 6 pegawai adalah S-1 dan 5 berpendidikan S-2.

Kepala Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi, As'ari M., mengatakan bahwa program utama seksinya adalah pemetaan mutu pendidikan di Provinsi Jambi dan supervisi pendidikan di Provinsi Jambi.

Setiap seksi di LPMP Provinsi Jambi memiliki visi dan misi yang merupakan penjabaran dari visi dan misi besar LPMP Provinsi Jambi. Visi Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi, menurut As'ari, sejalan dengan visi LPMP Provinsi Jambi, yakni "Lembaga terdepan dalam penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah berstandar nasional berwawasan global dengan nuansa kebersamaan." Sementara misi Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi adalah "Melakukan pemetaan mutu pendidik dan tenaga kependidikan melalui supervisi, evaluasi, dan monitoring yang terprogram dan berkelanjutan."

Dari visi-misi tersebut, Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi merumuskan tiga tujuan seksinya, yakni (1) memberikan gambaran peta mutu pendidikan berdasarkan analisis data penerapan SNP, (2)

Memberikan tindak lanjut pemetaan melalui supervisi, dan (3) Memberikan program bimbingan teknis (pendampingan) supervisi satuan pendidikan.

Dengan tujuan tersebut, objek Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi adalah guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan satuan pendidikan. *Output* yang dihasilkan ada tiga, yakni (1) laporan pemetaan mutu pendidikan Provinsi Jambi melalui penerapan Standar Nasional Pendidikan (SNP), (2) laporan supervisi pendidikan, dan (3) laporan bimbingan teknis (bintek). Sementara, *outcome* seksi ini adalah rekomendasi tindak lanjut pemetaan mutu pendidikan Provinsi Jambi dan rekomendasi tindak lanjut supervisi pendidikan Provinsi Jambi.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, disebutkan terdapat delapan standar pendidikan yang merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia. Dari delapan standar tersebut, hanya empat standar yang dipetakan oleh Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi. Keempatnya adalah standar isi, standar proses, standar pengelolaan, dan standar penilaian pendidikan. Sementara, empat standar lainnya, yakni standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, serta standar pembiayaan tidak.

Keempat standar yang menjadi wewenang LPMP tersebut, sebagaimana termaktub dalam Pasal 1 PP Nomor 19 Tahun 2005, didefinisikan sebagai berikut:

- Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur,

dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Menurut Kepala Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi As'ari, terdapat beberapa penunjang bagi pencapaian program kerja seksinya, antara lain adanya perencanaan program, pengorganisasian, evaluasi, dan tindak lanjut. Di samping itu, sumber daya yang profesional juga menjadi penunjang, selain sarana dan prasarana yang lengkap, adanya motivasi pimpinan, dan dukungan semua staf. Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi juga menerapkan pembagian tugas yang lengkap, mengacu pada sistem manajemen ISO, dan melakukan *mapping* sebelum menyusun program berdasarkan data dari Seksi Program dan Sistem Informasi. Namun, di samping penunjang tersebut, juga terdapat kendala seperti pencocokan jadwal dengan seksi-seksi lain serta dengan kegiatan widyaiswara.

Sebagai gambaran bagaimana sebuah program dijalankan, As'ari menceritakan:

Program penjaminan mutu melalui pemetaan (*quality assurance in mapping*) yang dilakukan terhadap 12 sekolah (SMP) per kabupaten/kota sebagai sampel. Pemetaan tersebut berdasarkan penerapan empat (4) standar nasional pendidikan, yaitu standar Isi, standar proses, standar pengelolaan, dan standar penilaian. Metode yang dilakukan adalah kuantitatif dengan kuisioner/instrumen. Instrumen diisi oleh kepala sekolah dan guru. Dari hasil pemetaan tersebut didapat gambaran umum dan gambaran per sekolah pencapaian penerapan SNP.

Dalam menjalankan program kerja, Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi memiliki standar-standar pelaksanaan atau *standar operating procedure* (SOP). SOP tersebut, menurut As'ari, merupakan turunan dari sistem manajemen mutu ISO yang diterapkan LPMP. ISO sendiri memiliki beberapa SOP. Untuk Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi, SOP yang diterapkan adalah SOP kajian data dan SOP evaluasi. Penyusunan

standar kerja untuk Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi dilakukan bersama antara staf dan Tim Penjaminan Mutu atau Tim Quality Assurance ISO LPMP Provinsi Jambi. Bagaimana pelaksanaan program kerja seksi ini selama tahun 2010? Menurut As'ari, semua program telah terlaksana, hanya saja dengan penyesuaian atau revisi waktu penyelesaian.

Menurut As'ari, dalam pelaksanaan program kerja juga terdapat strategi yang digunakan. Strategi-strategi tersebut adalah rapat, pengawasan dan evaluasi, serta pemahaman dan motivasi. Dari strategi yang digunakan, tampak bahwa fungsi manajemen telah dilakukan Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi, yakni pengorganisasian (*organizing*) dalam bentuk rapat. Sementara dalam pemahaman dan motivasi, terjadi fungsi pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan serta evaluasi lebih merupakan fungsi pengontrolan (*controlling*).

Dalam pelaksanaan juga, ada umpan-balik atau *feed back*. As'ari mengatakan, "Semua staf sering diajak bincang-bincang untuk menyampaikan pandangan atau pendapat mereka tentang program yang sedang atau yang akan dilaksanakan." Di sini, ketika staf sebagai ujung tombak pelaksanaan program memiliki pandangan yang baik tentang pelaksanaan, pimpinan akan mempertimbangkan. Di samping itu, ketika sebuah program sedang berjalan, juga diadakan evaluasi dan pelaporan program berjalan. Evaluasi dilakukan oleh kepala seksi, Tim Evaluasi ISO yang juga terdiri atas widyaiswara. Tujuan evaluasi serta pelaporan program berjalan, menurut As'ari, "untuk mengetahui sejauh mana *progress* dari program. Secara informal atau lisan. Kasi, dalam interval waktu tertentu juga menanyakan atau mendapatkan *progress report* dari staf." Pelaporan tersebut dalam bentuk pelaporan kuantitatif.

Ketika dalam laporan program berjalan didapati bahwa program tersebut berjalan lambat, pimpinan seksi memberikan penguatan-penguatan dan motivasi. Di samping itu, arahan dan masukan untuk pelaksanaan program berjalan juga terkadang dimintakan pada perguruan tinggi di Jambi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal. Pertama, penjaminan mutu pendidikan di Indonesia telah berlangsung lama. Dalam sejarahnya, penjaminan mutu telah ada sejak zaman kolonialisme. Di masa sekarang, penjaminan mutu semakin dibutuhkan karena persaingan global yang menuntut lembaga pendidikan untuk bisa *survive*. Di zaman ini, lembaga pendidikan yang *survive* adalah yang bermutu.

Kedua, dalam hal tersebut, LPMP menjadi lembaga yang diberi tanggung jawab mensupervisi pendidikan di tingkat lokal. Di Jambi, tugas itu diemban oleh LPMP Provinsi Jambi.

Ketiga, dalam kinerjanya, LPMP Provinsi Jambi terbukti telah melakukan beberapa usaha yang mengarahkan lembaga pendidikan di Provinsi Jambi untuk mencapai mutu yang diharapkan. Beberapa upaya itu antara lain program pemetaan mutu sekolah, evaluasi diri sekolah, dll.

Keempat, upaya-upaya tersebut memang telah dilakukan. Namun efektivitasnya belum sepenuhnya sesuai harapan. Dalam hal ini, LPMP bekerja sama dengan lembaga-lembaga seperti Dinas Pendidikan yang memang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di tingkat lokal. Tugas LPMP yang hanya mensupervisi harus berbenturan dengan aturan tersebut. Di sini kemudian, berbagai saran

atau rekomendasi peningkatan mutu pendidikan yang dikeluarkan LPMP, yang semestinya ditindaklanjuti oleh lembaga terkait, sering tidak sesuai harapan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan adalah bahwa semestinya posisi LPMP di depan lembaga-lembaga yang bertanggung jawab terhadap pendidikan di Provinsi Jambi diperkuat. LPMP semestinya tidak hanya menjadi lembaga yang memberikan rekomendasi, tetapi juga mengawasi apakah rekomendasinya dilaksanakan atau tidak. Jika

tidak, LPMP seharusnya bisa memberikan sanksi-sanksi.

Penguatan LPMP tersebut dimaksudkan agar program LPMP seperti pemetaan mutu dan supervisi pendidikan berjalan hingga ke tindak lanjut penerapan rekomendasinya. Ini penting karena muara dari semua program adalah penerapannya di lapangan. Penerapan inilah yang nantinya akan menyokong program peningkatan mutu pendidikan. Tanpa itu, peningkatan mutu pendidikan hanya akan berjalan lambat kalau tidak sia-sia.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon & Aan Komariah (2005). "Supervisi Pendidikan", dalam Deni Koswara & Cepi Triatna (ed). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI.
- Mirfani, Aceng Muhtaram & Suryadi (2005). "Sistem Informasi Pendidikan dan Ketatausahaan", dalam Deni Koswara & Cepi Triatna (ed). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI.
- Hamalik, Oemar (2005). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- LPMP Provinsi Jambi (2009). *Hasil Supervisi Sekolah: Penerapan Standar Nasional Pendidikan Jenjang SMA*. Laporan tidak diterbitkan.
- Reigelkuth, Charles M. (1983). *Instructional-Design Theories and Models: An Overview of Their Current Status*. USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Sagala, Syaiful (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. (2008). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Satori, Djam'an & Ruswandi Hermawan (2005). "Wawasan Dasar Pengelolaan Pendidikan", dalam Deni Koswara & Cepi Triatna (ed). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI.
- Sa'ud, Udin S. & Asep Suryana (2005). "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional", dalam Deni Koswara & Cepi Triatna (ed). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI.
- Sholeh, Munawar (2007). *Cita-cita Realita Pendidikan: Pemikiran dan Aksi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Institute for Public Education (IPE).
- Suhardan, Dadang (2005). "Organisasi dan Manajemen Pendidikan Nasional", dalam Deni Koswara & Cepi Triatna (ed). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, dkk. (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama.
- Suryadi, Ace (1999). *Pendidikan Investasi SDM dan Pembangunan: Isu, Teori, dan Aplikasi*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Susanta SA., Eddy & Deni Koswara (2005). "Pengawasan dan Penilaian Satuan Pendidikan", dalam Deni Koswara & Cepi Triatna (ed). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI.
- Syaefuddin, Aas & Taufani C. Kurniatun (2005). "Pengelolaan Tenaga Kependidikan", dalam Deni Koswara & Cepi Triatna (ed). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI.
- Tilaar, H.A.R. (2006) *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.