

# STRATEGI PEMBANGUNAN BIDANG PENDIDIKAN UNTUK MEWUJUDKAN PENDIDIKAN BERMUTU

Oleh: Prof. Dr. H. Sofyan Sauri, M.Pd

## A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan upaya yang terorganisir, berencana dan berlangsung kontinu (terus menerus sepanjang hayat) ke arah membina manusia/anak didik menjadi insan paripurna, dewasa dan berbudaya (*civilized*). Terorganisir memiliki makna bahwa pendidikan tersebut dilakukan oleh usaha sadar manusia dengan dasar dan tujuan yang jelas, ada tahapannya dan ada komitmen bersama. Adapun berencana mengandung arti bahwa pendidikan itu direncanakan sebelumnya, dengan suatu perhitungan yang matang dan berbagai sistem pendukung yang disiapkan. Sementara berlangsung kontinu berarti bahwa pendidikan itu berlangsung terus menerus sepanjang hayat, yaitu sepanjang manusia hidup di muka bumi.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 menggariskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Adapun Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Kita ketahui dan rasakan bersama bahwa kondisi pendidikan di Indonesia sampai saat ini masih belum memberikan hasil yang memuaskan, terlebih jika dihubungkan dengan tujuan pendidikan nasional yang tercantum dalam UU No 20 Tahun 2003 bab II pasal 3 yang menyatakan bahwa "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat 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 bertanggungjawab". Pasal tersebut mengisyaratkan bahwa, praktek pendidikan di Indonesia diarahkan kepada upaya mengembangkan manusia utuh, manusia yang bukan hanya cerdas dari aspek kecakapan intelektual saja, melainkan juga kepribadian dan keterampilannya, atau dalam istilah penulis insan yang *cerdas otaknya, lembut hatinya dan terampil tangannya*.

Pendidikan bermutu dalam pembangunan sebuah bangsa (termasuk di dalamnya pembangunan pada lingkup kabupaten/kota) adalah suatu keniscayaan, melalui pendidikan bermutu dapat dilahirkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas dan berdaya saing sebagai salah satu *row input* proses pembangunan. Tanpa pendidikan yang bermutu tidak mungkin tujuan pembangunan sebuah bangsa dapat terwujud dengan baik. Pendidikan bermutu dan pembangunan berkualitas bagaikan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Dalam konteks bangsa Indonesia, landasan yuridis Undang-Undang Dasar 1945 alinea ke empat menyatakan bahwa "...kemudian dari pada itu, untuk membentuk suatu pemerintahan negara Indonesia, yang melindungi segenap bangsa, seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa...". Merujuk kepada petikan pembukaan UUD 1945 tersebut, jelas bahwa salah satu tujuan pembangunan nasional adalah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Strategi operasional untuk mencapai tujuan tersebut adalah melalui upaya pembangunan sektor pendidikan. Dengan demikian, pendidikan merupakan pilar strategis yang tidak bisa tergantikan oleh sektor manapun dan sudah menjadi komitmen nasional sejak Negara ini berdiri, sehingga isu pendidikan memiliki kedudukan yang strategis untuk selalu dikaji dan dikembangkan. Barizi (2009:129) mengungkapkan bahwa di era globalisasi ini, pendidikan masih dianggap sebagai kekuatan utama dalam komunitas sosial untuk mengimbangi laju perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).

Pentingnya pendidikan yang berkualitas semakin disadari, sebab terciptanya kualitas manusia dan kualitas masyarakat Indonesia yang maju dan mandiri hanya dapat diwujudkan jika pendidikan masyarakat berhasil ditingkatkan (Mutofin,1996:24). Namun demikian, mutu pendidikan dan kualitas SDM di negara kita masih jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, terlebih jika dibandingkan dengan negara-negara maju. Sampai saat ini, lemahnya kualitas SDM masih menjadi permasalahan utama dalam pembangunan dan daya saing bangsa. hal tersebut menyebabkan rendahnya daya saing global bangsa Indonesia. Padahal, akselerasi arus globalisasi dan semakin terbukanya pasar dunia, Indonesia dihadapkan pada persaingan yang semakin luas dan ketat.

Ketidakmampuan dalam meningkatkan daya saing SDM nasional melalui pendidikan bermutu, menyebabkan semakin terpuruknya posisi Indonesia dalam kancah persaingan global. Menurut catatan UNDP tahun 2006, *Human Development Index* (HDI) Indonesia hanya menduduki ranking 69 dari 104 negara. Adapun tahun 2007, menempatkan Indonesia berada pada urutan ke-108 dari 177 negara. Penilaian yang dilakukan oleh lembaga kependudukan dunia/UNDP tersebut menempatkan Indonesia di posisi yang jauh lebih rendah dari Malaysia, Filipina, Vietnam, Kamboja, bahkan Laos. Sementara berdasarkan *Global Competitiveness Indeks* tahun 2008 menurut sumber Bank Dunia 2009,

Indonesia berada di peringkat 54 dari 134 negara. Posisi ini masih di bawah lima negara ASEAN yang disebut di atas. Menurut *The 2006 Global Economic Forum on Global Competitiveness Index* (GCI) yang di-release WEF tersebut, daya saing global Indonesia berada pada posisi yang terpuruk. Untuk wilayah Asia, macan asia Taiwan dan Singapore menempati urutan ke-5 dan 6. Sementara Jepang, rangking ke-12. China dan India rangking 49 dan 50. Pada periode yang sama, kualitas sistem pendidikan Indonesia juga berada pada peringkat 23. Di mata WEF, Indonesia disejajarkan dengan Gambia, masuk dalam kategori Negara *low-income countries*.

Kualitas SDM dan daya saing bangsa erat sekali kaitannya dengan kualitas pendidikan nasional, sementara pendidikan nasional besar dipengaruhi oleh pembangunan pendidikan di masing-masing daerah (provinsi dan kabupaten/kota) sehingga untuk memperbaiki kondisi tersebut harus dijawab dengan meningkatkan mutu pendidikan dan profesionalisme pengelola pendidikan (tenaga kependidikan, khususnya guru), serta profesionalisme LPTK yang melahirkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berangkat dari penataan unsur-unsur terkait pada lingkup daerah (provinsi dan kabupaten/kota).

Berbagai upaya memang sudah banyak dilakukan oleh pemerintah untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan nasional. Upaya tersebut diantaranya dengan dikeluarkannya UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU No 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, PP No 74 tahun 2008 tentang guru, Permendiknas No 16 tahun 2007 tentang kualifikasi akademik guru, Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), Kepmendiknas no. 044/U/2002 tahun 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), dan Program Wajib Belajar 9 tahun dengan sasaran semua anak usia 7 hingga 15 tahun, untuk mengikuti pendidikan 6 tahun di sekolah dasar dan 3 tahun di sekolah lanjutan pertama.

Dari berbagai upaya yang sudah dilakukan, tampaknya belum cukup untuk bisa memperbaiki kondisi pendidikan nasional bangsa Indonesia, hal ini terbukti dengan masih menggejalanya berbagai fenomena yang menunjukkan kenjanggalan proses, output dan outcome dari praktek pendidikan nasional. Fenomena tersebut diantaranya bisa kita simak dari berita yang dipublikasikan berbagai media, seringkali membuat kita miris mendengarnya, perkelahian (sisiwa-siswa, siswa guru, anak orang tua, siswa kepala sekolah), pergaulan bebas, kepala sekolah dan pejabat pendidikan melakukan korupsi dana BOS, siswa dan mahasiswa terlibat kasus narkoba, remaja usia sekolah yang melakukan perbuatan amoral, kebut-kebutan di jalanan yang dilakukan remaja usia sekolah, siswa bermain di pusat perbelanjaan pada saat jam pelajaran, hingga siswa Sekolah Dasar (SD) yang merayakan kelulusan dengan pesta minuman keras.

Indikator lain yang membuat arah praktek pendidikan nasional perlu dikaji ulang bisa dilihat dari praktek sopan santun siswa yang kini sudah mulai memudar, di antaranya bisa

kita lihat dari cara berbicara sesama mereka, prilakunya terhadap guru dan orangtua, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat, kata-kata kotor yang tidak sepatutnya diucapkan oleh anak seusianya seringkali terlontar. Sikap ramah terhadap guru ketika bertemu dan penuh hormat terhadap orangtua pun tampaknya sudah menjadi sesuatu yang sulit ditemukan di kalangan anak usia sekolah dewasa ini. Anak-anak usia sekolah seringkali menggunakan bahasa yang jauh dari tatanan nilai budaya masyarakat. Bahasa yang kerap digunakan tidak lagi menjadi ciri dari sebuah bangsa yang menjunjung tinggi etika dan kelemahlembutan. Berdasarkan kajian bahasa di kalangan siswa yang dilakukan oleh Sauri (2002) umumnya mereka menggunakan kosa kata bahasa yang kurang santun dilihat dari segi gramatik. Yudibrata (2001: 14) menyatakan bahwa seorang siswa SMA berbicara dalam bahasa Sunda kepada orang lain tanpa mempedulikan perbedaan umur, kedudukan sosial, waktu, dan tempat. Kata-kata yang digunakan remaja usia sekolah bebas tanpa didasari oleh pertimbangan-pertimbangan moral, nilai, ataupun agama. Akibatnya, lahir berbagai pertentangan dan perselisihan di masyarakat. Dahlan (2001:7) mensinyalir betapa banyak orang yang tersinggung oleh kata-kata yang tajam, apalagi dengan sikap agresivitasnya. Berbahasa tidak santun dapat melahirkan kesenjangan komunikasi sehingga menimbulkan situasi yang buruk dalam berbagai lingkungan baik keluarga, sekolah, maupun masyarakat. Hal ini sejalan dengan penjelasan Hawari (1999: 77) bahwa tawuran, penyalahgunaan obat terlarang, dan tindakan kriminal di kalangan remaja, disebabkan oleh tidak adanya komunikasi yang lebih baik antara keluarga, sekolah, dan masyarakat.

Hal yang membuat kita terenyuh bahwa penyimpangan-penyimpangan tersebut dilakukan oleh mereka yang sehari-harinya menikmati “racikan kurikulum” pendidikan nasional. Banyak faktor tentunya yang menyebabkan fenomena tersebut terjadi, jika ditinjau dari komponen penyelenggaraan pendidikan, maka terdapat beberapa faktor yang berpengaruh, diantaranya faktor pendidik/guru, kurikulum (materi,metode,media, sumber, evaluasi), sarana dan prasarana serta faktor kepemimpinan pada satuan pendidikan. Sementara Mulyana (2004:149) mengungkapkan analisisnya tentang penurunan mutu pendidikan disebabkan oleh empat faktor yaitu, *Pertama*, masih kukuhnya pengaruh paham *behaviorisme* dalam sistem pendidikan kita. *Kedua*, kapasitas mayoritas pendidik kita dalam mengangkat struktur dasar bahan ajar masih relatif rendah. *Ketiga*, tuntutan jaman yang makin pragmatis. *Keempat*, terdapat sikap dan pendirian yang kurang menguntungkan bagi tegaknya demokrasi pendidikan.

Salah satu faktor yang sering disoroti banyak pihak diantaranya adalah menyangkut profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut wajar karena kualitas pendidikan suatu bangsa itu bergantung pada kualitas gurunya dan kualitas guru ditentukan oleh keinginan para guru itu sendiri dalam meningkatkan kualitasnya (Rizali, *et al*, 2009:3). Di mana pun di dunia ini, kualitas pendidikan di tentukan oleh kualitas gurunya, bukan

besarnya dana pendidikan dan hebatnya fasilitas. Jika guru berkualitas baik, baik pula kualitas pendidikannya. Contohnya adalah Finlandia. Negara dengan kualitas pendidikan terbaik di dunia ini, serius mengajar kualitas gurunya. Guru-guru Finlandia adalah boleh dikata guru-guru berkualitas terbaik dengan pelatihan terbaik pula. Profesi guru sendiri adalah profesi yang sangat dihargai, meski gaji mereka tidak fantastis (Dharma *et al*, 2009:66). Guru merupakan faktor terpenting yang dapat menentukan kesuksesan proses pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, ia adalah cerminan model dari profile lulusan yang diharapkan, jika gurunya berperilaku, bersikap dan berbicara kurang baik, maka itu adalah cermin kualitas lulusan sekolah yang bersangkutan, ungkapan “guru kencing berdiri, murid kencing berlari” akan berlaku dalam proses pendidikan, karena guru adalah model dan tauladan dihadapan murid.

Kerangka analisis di atas berlaku pula dalam konteks pembangunan pendidikan di daerah, pemerintah daerah dan *stakeholder* pendidikan di daerah haruslah melihat pendidikan dalam kaca mata yang lebih luas. Pendidikan harus dilihat sebagai wujud investasi jangka panjang dalam membangun peradaban bangsa, hal tersebut tentunya tidak bisa dilakukan dengan hanya sekedar melakukan, melainkan harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan manajemen yang berorientasi kepada mutu. Adanya perubahan paradigma penyelenggaraan sistem pemerintahan dari sentralistik ke desentralisasi memberi implikasi terhadap ruang gerak daerah dalam membuat sebuah perencanaan pendidikan. Sekaligus menjadi sumber energi dan kesempatan bagi daerah untuk memberdayakan potensi yang ada di masing-masing daerah agar betul-betul berdaya guna dalam mendukung terciptanya penyelenggaraan pendidikan yang bermutu bagi seluruh warga masyarakatnya.

## **B. Problematika Umum Pendidikan**

Dalam merumuskan strategi pengembangan pendidikan di daerah, tentunya perlu ketahui peta permasalahan yang dewasa ini kerap kali menjadi faktor penghambat terwujudnya percepatan perkembangan dunia pendidikan. Kondisi objektif dunia pendidikan dewasa ini sesungguhnya masih dihadapkan kepada beberapa permasalahan mendasar, permasalahan tersebut secara umum dapat dikelompokkan menjadi empat permasalahan utama yakni ; **Pertama**, terkait dengan kualitas pendidikan, yang bisa dilihat dari tiga indikator utama yakni proses pembelajaran yang masih konvensional, kinerja dan kesejahteraan guru yang belum optimal, jumlah dan kualitas buku di sekolah yang belum memadai. **Kedua**, pemerataan pendidikan, yang bisa dilihat dari tiga indikator utama yakni kerusakan sarana dan prasarana ruang kelas, keterbatasan aksesibilitas dan daya tampung

serta kekurangan tenaga guru. **Ketiga**, efisiensi pendidikan, yang bisa dilihat dari tiga indikator yakni penyelenggaraan otonomi pendidikan yang belum optimal (MBS belum optimal), keterbatasan anggaran (kemampuan pemerintah yang terbatas dan rendahnya partisipasi masyarakat), dan mutu SDM pengelola pendidikan. **Keempat**, relevansi pendidikan, yang bisa dilihat dari tiga indikator yakni kemitraan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) yang belum optimal, kurikulum yang belum berbasis masyarakat dan potensi daerah, serta kecakapan hidup (*life skill*) yang dihasilkan belum optimal.

Permasalahan-permasalahan tersebut di atas haruslah menjadi salah satu dasar pijak bagi para perencana pendidikan di daerah dalam merumuskan arah pendidikannya, sehingga praktek pendidikan betul-betul menjadi solusi atas permasalahan yang berkembang.

### **C. Implikasi Desentralisasi Pemerintahan bagi Pembangunan Pendidikan Kabupaten/Kota**

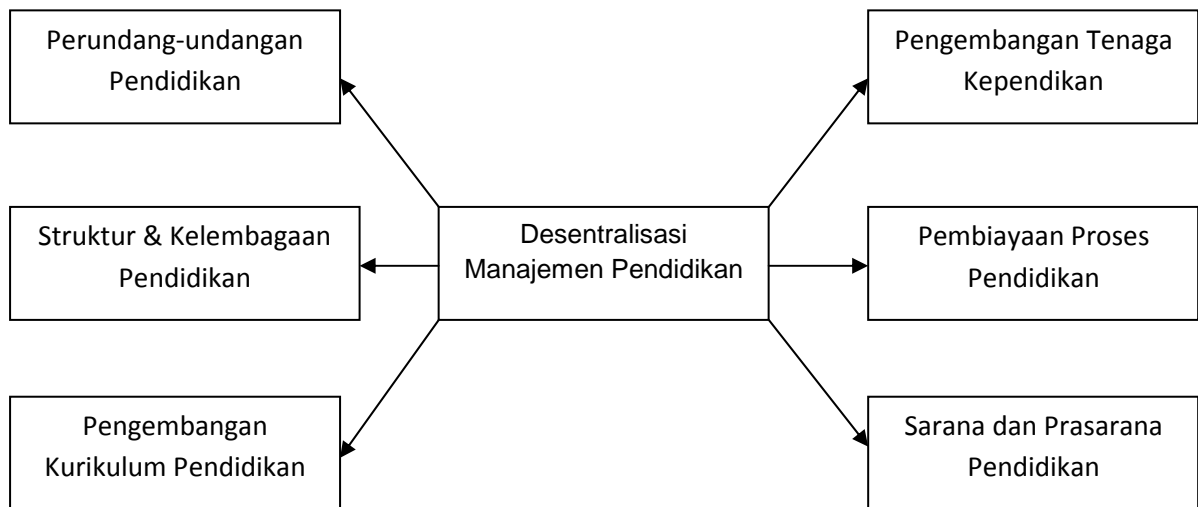
Tiga persoalan mendasar yang patut diantisipasi dalam desentralisasi manajemen pendidikan, yaitu apakah pemberian otonomi kepada daerah akan menjamin setiap warga Negara memperoleh haknya dalam pendidikan? Apakah pemberian kewenangan menyelenggarakan pendidikan kepada daerah dapat menjamin peran serta masyarakat akan meningkat? Apakah penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan daerah dapat mencapai hasil-hasil pendidikan yang bermutu? Dasar pijak untuk menjawab ketiga pertanyaan tersebut adalah UU No 32 tahun 2004 tentang otonomi daerah, UU tersebut telah membawa implikasi terhadap penyelenggaraan pendidikan nasional. Implikasi tersebut diantaranya bahwa setiap proses manajemen penyelenggaraan pendidikan nasional harus berlandaskan pula pada paradigma *bottom up approach*, karena di samping organisasi dan manajemen pendidikan nasional harus *acceptable* bagi masyarakatnya, juga harus *accountable* dalam melayani *public* terhadap kebutuhan pendidikan. Secara teknis operasional, manajemen pendidikan tingkat atas eksistensinya tergantung rekomendasi kebutuhan pada tingkat bawahnya secara berjenjang, dalam arti substansi, proses, dan konteks sama, baik dengan daerah lainnya yang sederajat maupun dengan provinsi, Secara teoretis keragaman tersebut akan memunculkan sinergitas yang di dukung oleh keunggulan komparatif dan kompetitif masing-masing daerah dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Dengan demikian, bahwa besar dan luasnya kewenangan dalam manajemen penyelenggaraan pendidikan akan tergantung kepada sistem politik dalam memberikan keleluasaan dan tidak dapat diartikan sebagai pemberian kebebasan mutlak tanpa mempertimbangkan kepentingan nasional sehingga menimbulkan konflik kepentingan

antara administrator pendidikan pada tingkat pusat dengan administrator pendidikan pada tingkat kelembagaan satuan pendidikan. Sesungguhnya konflik kepentingan tersebut tidak perlu terjadi apabila para administrator tersebut memahami hakikat dan urgensi perlunya desentralisasi dalam manajemen. Walaupun terjadi tarik menarik kepentingan namun harus berdasarkan pada prinsip saling ketergantungan untuk menghasilkan sinergitas bagi tujuan-tujuan pembangunan pendidikan yang lebih luas.

Irianto dan Sa'ud (2009:26) mengungkapkan bahwa desentralisasi sistem pemerintahan membawa implikasi terhadap ruang lingkup (substansi), proses, dan konteks pembangunan pendidikan. Implementasinya dalam bidang pendidikan memerlukan model-model yang relevan sesuai dengan konteks dan karakteristik pemerintahan di daerah. Setidaknya terdapat tiga model desentralisasi pendidikan, yaitu: 1. Manajemen berbasis lokasi (*site based management*), 2. Pengurangan administrasi pusat. 3. Inovasi kurikulum. Model manajemen berbasis lokasi adalah model yang dilaksanakan dengan meletakkan semua urusan penyelenggaraan pendidikan pada sekolah. Model pengurangan administrasi pusat merupakan konsekuensi dari model pertama. Pengurangan administrasi pusat diikuti dengan peningkatan wewenang dan urusan pada masing-masing sekolah. Model ketiga, inovasi kurikulum menekankan pada inovasi kurikulum sebesar mungkin untuk meningkatkan kualitas dan persamaan hak bagi semua peserta didik. Kurikulum ini disesuaikan benar dengan kebutuhan peserta didik di sekolah-sekolah dan tersebar pada daerah yang bervariasi.

Substansi desentralisasi dalam bidang manajemen pendidikan, paling sedikit berkenaan dengan aspek-aspek: 1. Perundang-undangan pendidikan. 2. Struktur organisasi dan kelembagaan pendidikan 3. Pengembangan kurikulum pendidikan. 4. Profesionalisme tenaga kependidikan. 5. Sarana dan prasarana pendidikan, dan 6. Pembiayaan pendidikan



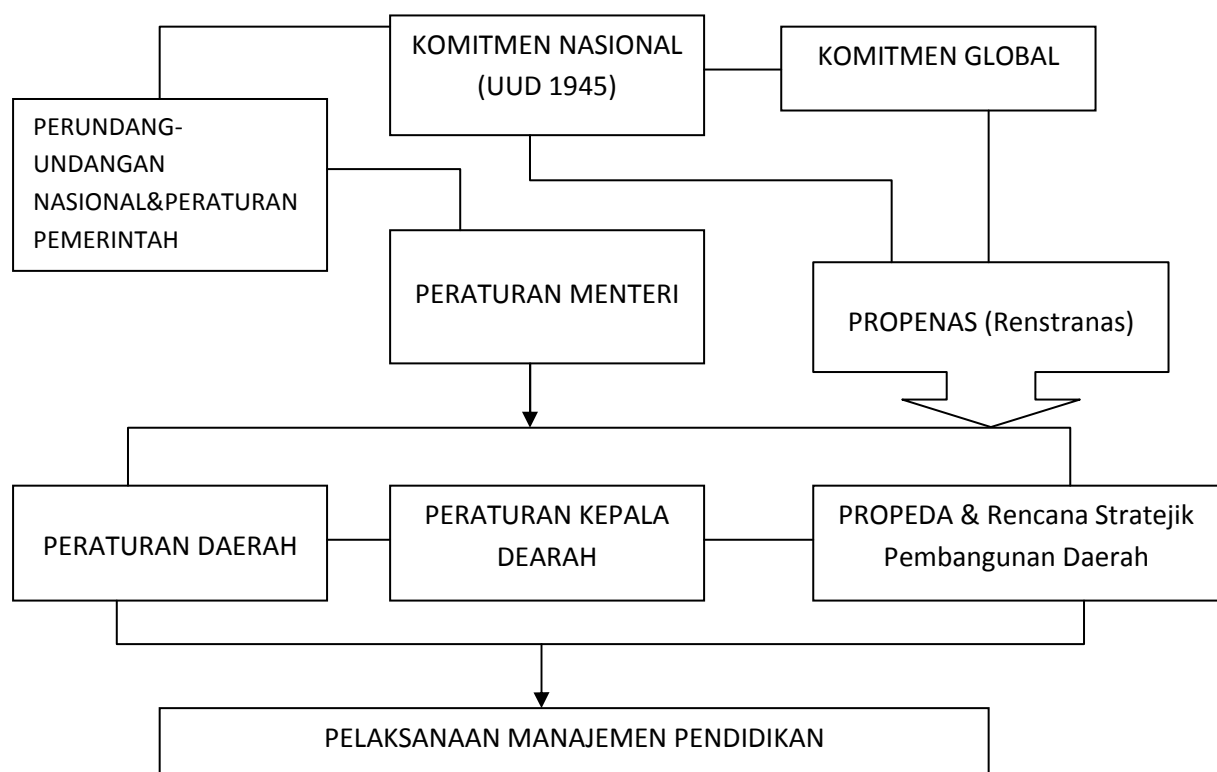
**Gambar 1.1 Ruang Lingkup Desentralisasi Manajemen Pendidikan**

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Desentralisasi Perundang-Undangan Pendidikan**

Hal ini merupakan perangkat kendali manajemen yang akan menentukan isi dan luas wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan setiap bidang tugas yang didisentralisasikan, artinya setiap penataan organisasi dan manajemen sebagai konsekuensi dari wewenang yang diterima, tidak terlepas dari adanya asas legalitas sebagai landasan berpijak dalam membangun perangkat-perangkat operasional organisasi dan manajemen yang *accountable* bagi kepentingan masyarakat, sekaligus untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.





**Gambar 1.2 : Rujukan Perundang-undangan Manajemen Pendidikan Daerah**

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa dalam upaya membangun kemandirian daerah untuk urusan pendidikan, pemerintah daerah diberi tanggung jawab yang besar. Dalam hal ini peraturan daerah (Perda) dan peraturan kepala daerah (Perkepda) dapat dijadikan sebagai perangkat kendali sistem organisasi dan manajemen pendidikan di daerah.

Dengan merujuk kepada UU No. 32 tahun 2004 tentang Peraturan Daerah, khususnya dalam kaitannya dengan desentralisasi peraturan perundang-undangan pendidikan pada tingkat daerah atau kelembagaan, diperlukan kerangka kebijakan umum yang memungkinkan pada penyelenggaraan pemerintahan daerah beserta stakeholder serta masyarakat daerah menempatkannya sebagai acuan bersama dalam mengarahkan potensi daerah sesuai target dari tujuan otonomi daerah.

## 2. Desentralisasi Organisasi Kelembagaan Pendidikan

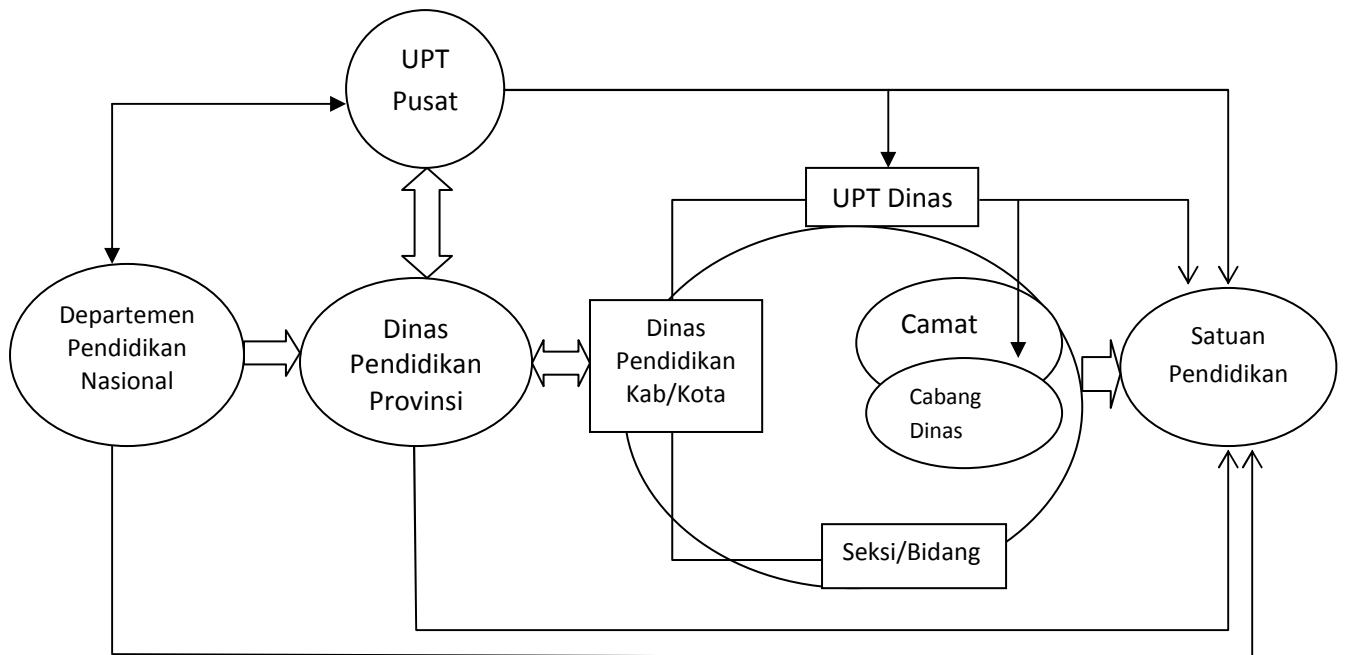
Pembaharuan struktur kelembagaan pendidikan di daerah perlu memperhatikan tiga hal pokok, yaitu kewenangan, kemampuan dan kebutuhan. Masing-masing daerah dengan berazaskan kepada demokratisasi, pemberdayaan dan pelayanan umum di bidang pendidikan. Kewenangan merupakan rujukan yang dijadikan dasar pijakan dalam menentukan substansi manajemen pendidikan yang patut dilakukan. Kebutuhan berkaitan dengan permasalahan yang signifikan di daerah, dan pada aspek kemampuan berkaitan dengan potensi daerah terutama dari hasil penggalan sumber daya yang dituangkan dalam PAD.

Selain itu, pembaharuan kelembagaan pendidikan di daerah harus didasarkan pada prinsip rasional, efisien, efektif, realistis dan operasional, serta memperhatikan karakteristik organisasi dan manajemen modern. Dalam istilah yang lebih populer, bahwa Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) harus ramping dan kaya fungsi, pertimbangannya adalah 1. Terbuka, 2. Fleksibel, 3. Ramping, 4. Efisien. 5. Rasional. 6. Fungsionalisasi. 7. Jenjang pengambilan keputusan sangat pendek. 8. Desentralisasi dan delegasi wewenang. 9. Peran serta SDM, 10. Kepemimpinan partisipatif. 11. Daya tanggap yang tinggi terhadap aspirasi rakyat. 12. Antisipatif terhadap masa depan. 13. Berorientasi kepada pencapaian tujuan.

Desentralisasi struktur organisasi dan manajemen pendidikan diarahkan kepada sistem pembagian kekuasaan dan kewenangan. Pola hubungan manajemen pendidikan nasional tidak terlepas dari kehendak pasal 2 ayat 7 UU No 32 tahun 2004 bahwa hal-hal yang menyangkut kewenangan, keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya menimbulkan hubungan administrasi dan kewilayahan antar susunan organisasi.

Sebagaimana dalam penjelasan pasal 2 ayat 7 disebutkan bahwa hubungan *administrasi* adalah hubungan yang terjadi sebagai konsekuensi kebijakan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang merupakan satu kesatuan dalam penyelenggaraan sistem administrasi Negara. Kehendak tersebut diwujudkan dalam hubungan antara pengelola sistem pendidikan secara nasional dengan organisasi pendidikan tingkat provinsi. Dalam hal ini, sifat hubungan antara Departemen Pendidikan Nasional sebagai pengelola sistem pendidikan nasional dengan Dinas pendidikan provinsi dan kab/kota bersifat administrative. Sedangkan hubungan *kewilayahan* adalah hubungan yang terjadi sebagai konsekuensi dibentuk dan disusunnya daerah otonom yang diselenggarakan di wilayah NKRI. Yang

merupakan satu kesatuan wilayah antara Dinas Pendidikan Provinsi dengan Dinas Pendidikan Kab/Kota atau dengan organisasi pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.



**Gambar 1.3 : Role Sharing Manajemen Pendidikan Nasional**

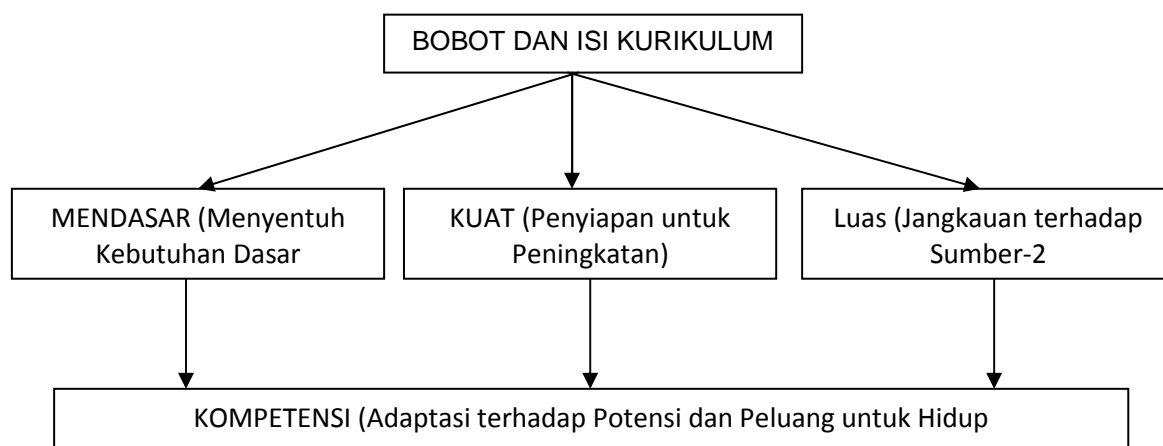
### **3. Desentralisasi Manajemen Kurikulum Pendidikan**

Desentralisasi manajemen kurikulum berkenaan dengan kemampuan daerah dalam aspek relevansi, Permasalahan relevansi pendidikan selama ini diarahkan pada kurangnya kepercayaan pemerintah pusat pada daerah untuk menata sistem pendidikannya yang setara dengan kondisi objektif di daerahnya. Situasi ini memacu terciptanya pengangguran lulusan akibat tidak relevannya kurikulum dengan kondisi daerah. Oleh karenanya, desentralisasi kurikulum menjadi alternative yang harus dilakukan. Pelaksanaan kurikulum muatan lokal yang selama ini memiliki pertimbangan persentase lebih kecil daripada kurikulum nasional belum cukup memadai situasi, kondisi dan kebutuhan daerah. Perubahan yang paling mendasar dalam aspek manajemen kurikulum bahwa pendidikan harus mampu mengoptimalkan semua potensi kelembagaan yang ada dalam masyarakat, baik pada lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola pemerintah maupun swasta . Persyaratan dasar penetapan jenis kurikulum antara lain adalah sbb:

- a. Kurikulum dikembangkan berdasarkan minat dan bakat peserta didik
- b. Kurikulum berkaitan dengan karakteristik potensi wilayah setempat

- c. Dapat dikembangkan secara nyata sebagai dasar penguatan pemberdayaan ekonomi masyarakat.
- d. Pembelajaran berorientasi pada peningkatan kompetensi keterampilan untuk belajar dan bekerja, lebih aplikatif dan operasional
- e. Jenis keterampilan ditetapkan oleh pengelola program bersama-sama dengan peserta didik, orang tua, tokoh masyarakat dan mitra kerja.

Persyaratan utama dalam bobot muatan kurikulum harus mendasar, kuat dan lebih luas. Mendasar berkaitan dengan pemberian kemampuan dalam upaya memenuhi kebutuhan dasar peserta didik sebagai individu maupun anggota masyarakat. Kuat terkait dengan isi dan proses pembelajaran atau penyiapan peserta didik untuk menguasai pesan belajar. Luas terkait dengan pemanfaatan dan pendayagunaan potensi dan peluang yang ada dan dapat dijangkau oleh peserta didik. Sedangkan kompetensi yang dituntut adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan fungsional praksis serta perubahan sikap untuk bekerja dan berusaha secara mandiri, membuka lapangan kerja dan lapangan usaha serta memanfaatkan peluang yang dimiliki.



**Gambar 1.4: Pendekatan Pengembangan Kurikulum**

#### **4. Desentralisasi Manajemen Tenaga Kependidikan**

Aspek ketenagaan berkenaan dengan upaya penataan para prajurit SDM agar memiliki etos kerja professional sehingga mendukung upaya percepatan pembangunan dunia pendidikan di masing-masing daerah. Penataan para prajurit SDM yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya menyebabkan pelaksanaan pendidikan tidak

professional. Tidak sedikit tenaga pengelola pendidikan yang latar belakang pendidikannya tidak relevan dengan dunia kerja yang di tekuninya. Oleh karenanya, agar pendidikan bermutu itu dapat tercapai, maka tenaga kependidikan yang bergerak di dunia pendidikan harus betul-betul memiliki kompetensi pedagogik atau berlatar belakang akademik ilmu pendidikan. Pemerintah daerah dapat mengupayakannya dimulai dari proses rekrutmen dan pembinaan berkelanjutan ketika tenaga kependidikan tersebut sudah menjadi pegawai tetap. Menjalin sinergitas dengan *stakeholder* di daerah adalah upaya nyata yang wajib dilakukan agar percepatan dalam pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan tersebut dapat tercapai dengan baik.

## **5. Desentralisasi Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur di dalam pasal 31 ayat (4) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan berkelanjutan. Pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Dana pendidikan, selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan, dialokasikan minimal 20% dari APBN pada sector pendidikan dan minimal 20% dari APBD. Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh pemerintah dialokasikan di dalam APBN. Dana pendidikan dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

## **6. Desentralisasi Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Permasalahan yang menyangkut fasilitas pendidikan erat kaitannya dengan tiga hal yakni kondisi tanah, bangunan dan perabotan yang menjadi penunjang terlaksananya proses pendidikan. Dalam hal tanah, berkaitan dengan status hukum kepemilikan tanah yang menjadi tempat satuan pendidikan dan letaknya yang kurang memenuhi persyaratan lancarnya proses pendidikan. Sedangkan aspek bangunan berkenaan dengan kondisi gedung sekolah yang kurang memadai untuk lancarnya proses pendidikan. Sementara

aspek perabot berkenaan dengan sarana yang kurang memadai bagi pelaksanaan proses pendidikan seperti kursi, meja, papan tulis, media pembelajaran, sarana IT dan lain-lain.

Dalam hal sarana dan prasarana diperlukan adanya standarisasi mutu sarana prasarana pendidikan. Artinya bahwa diperlukan panduan sifat-sifat barang atau jasa yang relative mantap dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dalam satuan luas (lokal, nasional dan internasional). Mutu suatu barang dikatakan baik ketika sesuai dengan standar mutu yang sudah ditentukan. Negara-negara industri mengembangkan sistem standar mutu termasuk cara pengarahannya (*guidelines*) yang relevan dengan persyaratan seperti yang ditentukan dalam spesifikasi teknis produk. Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik.

#### **D. Arah dan Strategi Umum Pengembangan Pendidikan bagi Daerah (Kab/Kota)**

Pendidikan sebagai suatu sistem dapat ditinjau dari dua hal: (1) sistem pendidikan secara mikro; (2) sistem pendidikan secara makro. Pendidikan secara mikro lebih menekankan pada unsur pendidik dan peserta didik. Polanya lebih merupakan sebagai upaya mencerdaskan peserta didik melalui proses interaksi dan komunikasi, yaitu ada pesan (*message*) yang akan disampaikan dalam bentuk bahan belajar. Kemudian fungsi pendidik lebih merupakan sebagai pengirim pesan (*senders*) melalui kegiatan pembelajaran di kelas ataupun di luar kelas. Dalam kajian makro, sistem pendidikan menyangkut berbagai hal atau komponen yang lebih luas lagi, yaitu terdiri dari : **1) input (masukan)** berupa sistem nilai dan pengetahuan, sumber daya manusia, masukan instrumental berupa kurikulum, silabus dan sebagainya, masukan sarana termasuk di dalamnya fasilitas dan sarana pendidikan yang harus disiapkan; **2) Proses** yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan proses belajar mengajar atau proses pembelajaran di sekolah maupun di luar sekolah. Dalam komponen proses ini termasuk di dalamnya telaah kegiatan belajar dengan segala dinamika dan unsur yang memengaruhinya, serta telaah kegiatan pembelajaran yang dilakukan pendidik dalam kerangka memberikan kemudahan kepada peserta didik untuk terjadinya proses pembelajaran; **3) Keluaran (output)** yaitu hasil yang diperoleh pendidikan bukan hanya terbentuknya pribadi lulusan/peserta didik yang memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan sesuai dengan yang diharapkan dalam tujuan yang ingin dicapai. Namun juga keluaran pendidikan mencakup segala hal yang dihasilkan oleh garapan pendidikan berupa: kemampuan peserta didik (*human behavior*), produk jasa (*services*) dalam

pendidikan seperti hasil penelitian, produk barang berupa karya intelektual ataupun karya yang sifatnya fisik material.

Pemerintah pusat memberikan arahan tentang strategi umum pengembangan pendidikan sebagai berikut:

1. Kegiatan pendidikan sebagai investasi jangka panjang hendaknya ditekankan pada pemberdayaan dan peningkatan produktivitas penduduk dalam konteks perwujudan kesejahteraan umum yang meliputi tiga indikator utama, yaitu kecukupan ekonomi, ketersediaan layanan dan akses kesehatan, serta pendidikan yang berkualitas.
2. Pada tahap awal, upaya ini dititikberatkan pada pendidikan kejuruan dan transformasi teknologi dari Negara maju, diikuti dengan penciptaan sumber daya insane yang berketerampilan tinggi dan menguasai teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dan dilanjutkan dengan pendidikan yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan dan teknologi bagi penciptaan kesejahteraan masyarakat.
3. Pengembangan sumber daya insane yang berkualitas perlu ditopang oleh sistem pendidikan tinggi yang unggul. Karena itu, perlu dibangun minimal tiga universitas unggulan melalui kerja sama dengan universitas luar negeri yang bermutu, sedang universitas lainnya melakukan baku mutu terhadap tiga universitas ini.
4. Upaya di atas perlu dilakukan secara sinergis dengan memberikan otonomi tanggung jawab, dan peran yang lebih luas kepada swasta, lembaga sosial kemasyarakatan dan lembaga keagamaan dalam membangun pendidikan yang bermutu.

Pendidikan dasar yang pada saat ini didefinisikan dengan pendidikan sembilan tahun hendaknya menjadi penopang pokok upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga pendidikan dengan mutu yang baik dapat diperoleh oleh setiap warga negara Indonesia secara gratis. UU Sisdiknas telah menggraiskan bahwa pemerintah pusat dan pemerintah daerah menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya. Wajib belajar merupakan tanggung jawab negara yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan pemerintah pada pemerintah daerah dan masyarakat. Langkah yang dapat diambil antara lain:

1. Efisiensi pendanaan pendidikan dengan memotong kegiatan-kegiatan yang tidak berdampak langsung terhadap perbaikan mutu dan akses pendidikan seperti seminar nasional, pertemuan-pertemuan, dan upacara-upacara "ritual: birokrasi lainnya.
2. Akuntabilitas pendidikan pada tingkat provinsi, kabupaten dan kota

Sementara pendidikan menengah merupakan penyiapan awal sumber daya manusia kompetitif ke arah pendidikan tinggi bermutu sekaligus merupakan mekanisasi seleksi

(*filtering mechanism*) tenaga terampil untuk dunia kerja. Untuk itu diperlukan langkah-langkah bimbingan atau arahan pemilihan keahlian dengan penguatan sekolah kejuruan serta penguatan keterampilan berbahasa asing tingkat menengah dengan mengintegrasikan pada mata pelajaran strategis seperti matematika dan ilmu pengetahuan alam, ekonomi dan teknologi.

Adapun pendidikan tinggi merupakan tulang punggung penggerak daya saing bangsa. Untuk itu, diperlukan perhatian khusus dari sudut peningkatan dana dan pengembangan sarana serta sumber daya manusia agar hasil pendidikan tinggi memiliki daya saing secara regional dan global. Salah satu bentuknya adalah keterbukaan bagi masuknya perguruan tinggi asing yang bermutu di Indonesia. Pendidikan tinggi merupakan salah satu pilar penting dalam sistem pendidikan nasional yang bertujuan mengembangkan peserta didik agar memiliki kemampuan akademik, profesi dan atau vokasi di semua bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta ilmu agama. Kinerja perguruan tinggi menjadi salah satu katalisator tinggi rendahnya kualitas sumber daya manusia yang sering dinyatakan sebagai tingkat perkembangan SDM atau *Human Development Index* (HDI).

Dalam mendorong peningkatan kualitas pendidikan nasional, pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 sudah menetapkan standar nasional pendidikan (SNP). SNP dimaknai sebagai kriteria minimal tentang sistem pendidikan di wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam bab II pasal 2 PP No 19 tahun 2005 tersebut diungkapkan bahwa ruang lingkup standar nasional pendidikan meliputi Standar isi, Standar proses, Standar kompetensi lulusan, Standar pendidik dan tenaga kependidikan, Standar sarana dan prasarana, Standar pengelolaan, Standar pembiayaan, dan Standar penilaian pendidikan. Kedelapan standar tersebut harus menjadi acuan bagi pemerintah daerah dan pengelola satuan pendidikan dalam mengembangkan arah dan strategi pengembangan pendidikannya di masing-masing daerah.

UU BHP No 9 tahun 2009 bab II pasal 4 memberikan rambu-rambu bahwa dengan kecenderungan pengelolaan lembaga pendidikan yang diarahkan kepada kelembagaan berbentuk badan hukum pendidikan, maka pengelolaan pendidikan formal termasuk yang diselenggarakan di daerah harus didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Otonomi, yaitu kewenangan dan kemampuan untuk menjalankan kegiatan secara mandiri baik dalam bidang akademik maupun non akademik.
2. Akuntabilitas, yaitu kemampuan dan komitmen untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan badan hukum pendidikan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.



3. Transparansi, yaitu keterbukaan dan kemampuan menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan.
4. Penjamin mutu, yaitu kegiatan sistemik dalam memberikan layanan pendidikan formal yang memenuhi atau melampaui standar nasional pendidikan, serta dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan.
5. Layanan prima, yaitu orientasi dan komitmen untuk memberikan layanan pendidikan formal yang terbaik demi kepuasan pemangku kepentingan, terutama peserta didik.
6. Akses berkeadilan, yaitu memberikan layanan pendidikan formal kepada calon peserta didik dan peserta didik, tanpa memandang latar belakang agama, ras, etnis, gender, status sosial, dan kemampuan ekonominya.
7. Keberagaman, yaitu kepekaan dan sikap akomodatif terhadap berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang bersumber dari kekhasan agama, ras, etnis, dan budaya.
8. Keberlanjutan, yaitu kemampuan untuk memberikan layanan pendidikan formal kepada peserta didik secara terus menerus, dengan menerapkan pola manajemen yang mampu menjamin keberlanjutan layanan.
9. Partisipasi atas tanggung jawab Negara yaitu keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan formal untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan tanggung jawab Negara.

Prinsip-prinsip di atas jika dilaksanakan dengan baik dan terintegrasi maka tentunya akan melahirkan kelembagaan pendidikan yang memiliki kualifikasi mutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception* bagi masa depan pendidikan di daerah pada khususnya dan di Indonesia pada umumnya.

#### **E. Paradigma Pendidikan Bermutu**

Sumbangan pendidikan terhadap bangsa tentu bukan hanya sekedar penyelenggaraan pendidikan, tetapi pendidikan yang bermutu, baik dari sisi input, proses, output, maupun *outcome*. Input pendidikan yang bermutu adalah guru-guru yang bermutu, peserta didik yang bermutu, fasilitas yang bermutu, dan berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran yang bermutu. *Output* pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang disyaratkan. Sementara *outcome* pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi atau terserap pada dunia usaha atau dunia industri.

Mengapa pendidikan harus bermutu? Pendidikan saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan baik secara nasional maupun internasional. Tantangan nasional muncul dari dunia ekonomi, sosial, budaya, politik, dan keamanan. Pembangunan ekonomi sampai saat ini masih belum pulih secara total dari krisis ekonomi sejak tahun 1997/1998. Sosial kemasyarakatan bangsa ini seperti ada yang salah, dimana kerusuhan konflik antardaerah, pencurian, perkelahian, tawuran, *free seks* pada kalangan remaja dan dewasa dan berbagai kondisi negative kemasyarakatan lainnya semakin meningkat dari tahun ke tahun. Perkembangan budaya global saat ini malah mengikis berbagai budaya bangsa, khususnya budaya daerah. Dari sisi keamanan, masyarakat merasa kurang aman untuk berjalan di malam hari atau di tempat-tempat sepi, padahal ini adalah Negara merdeka. Kondisi nasional tersebut menantang dunia pendidikan untuk dapat menghasilkan lulusan yang mampu memecahkan dan membawa Indonesia pada bangsa yang maju dan beradab.

Tantangan dunia internasional menunjukkan bahwa Indonesia saat ini akan menghadapi berbagai persaingan global, seiring dengan berlangsungnya globalisasi, khususnya dalam perdagangan (ekonomi). Globalisasi menghantarkan pada perubahan lingkungan strategis bangsa di mata bangsa-bangsa lainnya di dunia ini. Selain globalisasi, perkembangan teknologi informasi juga menjadi tantangan besar bagi bangsa Indonesia. Perubahan lingkungan strategis pada tataran global tersebut tercermin pada pembentukan forum-forum, seperti GATT, WTO, APEC, NAFTA dan AFTA, IMG-GT, BIMP-EAGA, dan SOSEKMALINDO yang merupakan usaha untuk menyongsong perdagangan bebas dimana pasti akan berlangsung tingkat persaingan yang amat ketat. Pertanyaannya adalah “sanggupkah bangsa ini bersaing dengan Negara lain? Apa yang menjadi keunggulan bangsa Indonesia saat ini?”

Pemecahan masalah nasional dan kemenangan persaingan global ini menuntut dimilikinya sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya yang disertai dengan kepemilikan akhlak mulia. Dengan demikian, jelas bahwa untuk menjawab tantangan nasional dan internasional yang terjadi dewasa ini serta meningkatkan peran serta dunia pendidikan dalam menjawab tantangan tersebut haruslah melalui pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu merupakan kunci untuk membangun manusia yang kompeten dan beradab.

Pendidikan bermutu hanya dapat dilakukan dengan menerapkan kualitas manajemen yang bermutu pula, dalam istilah manajemen dikenal dengan konsep manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM). Riyadi & Fahrurrozi (2008:5) mengungkapkan bahwa di era kontemporer ini, dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Pengelolaan model ini

mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penerapan manajemen mutu dalam pendidikan ini lebih populer dengan sebutan *Total Quality Education* (TQE). Dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu yang pada awalnya dikembangkan di dunia bisnis. Namun, seiring dengan perjalanan waktu, secara empiris konsep TQM menjadi formula efektif dalam membangun akselerasi pengembangan kelembagaan pendidikan sehingga hal tersebut menjadi referensi ilmiah bagi pengelolaan perguruan tinggi yang menginginkan eksistensi dan kontinuitasnya terjaga di tengah-tengah persaingan global.

Menurut Murgatroyd & Morgan (1994:66) implementasi TQM yang sukses dalam pendidikan didasarkan pada lima kata kunci, yaitu visi (*vision*), strategi dan tujuan (*strategy and goals*), team (*teams*), dan alat (*tools*). Sementara Sallis (2008:76-86) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa hal pokok tentang TQM dalam implementasinya pada dunia pendidikan.

#### **a. Perbaikan terus-menerus**

TQM adalah sebuah pendekatan praktis namun strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.

Sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi dari tujuan “kelayakan” jangka pendek menuju tujuan “perbaikan mutu” jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya.

#### **b. Kaizen**

Esensi kaizen adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya. Perubahan yang solid dan bertahan lama didasarkan pada kontinuitas rangkaian proyek kecil dan mungkin. Sebuah institusi haruslah melakukan aktifitas dengan teliti, proses demi proses, dan isu

demis isu. Dalam jangka waktu tertentu, metode ini lebih berhasil daripada langsung melakukan perubahan dalam skala besar. Hal lain yang perlu ditekankan untuk melakukan perbaikan mutu adalah bahwa implementasi tersebut tidak harus menjadi proses yang mahal.

### **c. Perubahan Kultur**

TQM memerlukan perubahan kultur. Hal ini terkenal sulit untuk diwujudkan dan membutuhkan waktu yang cukup lama. TQM membutuhkan perubahan sikap dan metode. Staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan pesan moral TQM agar dapat membawa dampak. Bagaimanapun juga, perubahan kultur tidak hanya bicara tentang merubah perilaku staf, tapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi.

Terdapat dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu. **Pertama**, staf memerlukan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Lingkungan yang mengelilingi staf memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya secara tepat dan efektif. Diantara ciri-ciri lingkungan yang membantu tersebut adalah sistem yang dan prosedur dalam suatu organisasi memotivasi dan meningkatkan kerja mereka. **Kedua**, untuk melakukan pekerjaan dengan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih. Motivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik adalah hasil dari sebuah gaya kepemimpinan dan dari atmosfir lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya.

### **d. Organisasi Terbalik**

Kunci sukses kultur TQM adalah mata rantai internal-eksternal yang efektif antara pelanggan-produksen. Dalam kultur TQM, peran manajemen senior dan menengah adalah member dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka. Hal tersebut dapat diilustrasikan dengan membandingkan grafik organisasi hirarkis tradisional dengan hirarki terbalik TQM.

Dalam konteks pendidikan, TQM merubah pola hubungan dengan memberikan focus pelanggan yang jelas. Focus ini tidak berdampak pada struktur otoritas dalam sekolah atau universitas dan ia juga tidak mengurangi peran kepemimpinan manajer senior. Hirarki terbalik menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan bagi institusi.

TQM dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan saat ini dan masa yang akan datang (Sallis,2006:73). Sementara Santoso (2003:4)

menyatakan bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Adapun menurut Nasution (2004:18), TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.

Pada hakikatnya, tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan. Dalam TQM, kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stockholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menghargai arti sebuah kualitas. Semua usaha TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, dalam konteks perguruan tinggi yang dimaksud pelanggan adalah masyarakat.

#### **e. Kepuasan Pelanggan**

Dalam pengelolaan mutu terpadu, keberhasilan diukur dari tingkat kepuasan pelanggan naik, baik secara internal maupun eksternal. Perguruan tinggi dikatakan berhasil atau bermutu jika mampu memberikan layanan melebihi harapan pelanggan.

Misi utama TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta adalah organisasi yang menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan karena mutu merupakan sesuatu yang diinginkan pelanggan, bukan apa yang terbaik bagi institusi.

Pelanggan adalah orang yang menerima produk dari sebuah institusi pendidikan, terdapat dua pelanggan, yaitu;

- a) pelanggan internal, yaitu semua individu yang terlibat dalam sekolah untuk mencapai tujuan;
- b) pelanggan eksternal, yang terdiri atas mahasiswa, orangtua, pemerintah, masyarakat, dan pengguna lulusan.

#### **F. Strategi Implementasi Pembangunan Pendidikan Bermutu bagi Kabupaten/Kota**

Terdapat beberapa alternatif strategi program dalam rangka mengembangkan pendidikan bermutu di lingkungan kabupaten/kota, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Diklat dan Pendampingan Implementasi TQM bagi pengelola satuan pendidikan
2. Peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan melalui:
  - a. Penuntasan program sertifikasi guru
  - b. Penuntasan capaian standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, kepala dan tenaga kependidikan lainnya
  - c. Pelatihan *Contextual Learning and Teaching* bagi guru
  - d. Integrasi IMTAK dan IPTEK dalam kurikulum persekolahan
  - e. Peningkatan kesejahteraan yang layak bagi guru
  - f. Pembudayaan *leassen study* di kalangan guru
  - g. Beasiswa pendidikan S2 dan S3 bagi tenaga pendidik dan kependidikan.
3. Penuntasan Wajar Dikdas 9 tahun dan rintisan wajar dikdas 12 tahun
4. Sekolah gratis bagi orang miskin
5. Pengembangan KTSP berbasis Pendidikan Nilai
6. Pengembangan sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas
7. Komitmen nyata anggaran pendidikan 20 % dari APBD.
8. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, baik formal maupun non formal (pendidikan luar sekolah)
9. Mendorong peningkatan Angka Partisipasi Murni (APM) dan Angka Partisipasi Kasar (APK).
10. Pemberdayaan Program Paket A, B dan Paket C sebagai alternative perluasan akses pendidikan bagi masyarakat
11. Penyediaan buku teks gratis bagi seluruh sekolah
12. Optimalisasi peran dan fungsi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)
13. Pembuatan Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah yang mendukung kondusifnya praktek pendidikan di daerah.
14. Penggunaan perangkat ICT (*Information and Communication Technology*) dalam adminisasi pengelola pendidikan.
15. Pembuatan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Operasional Manajemen (SOM) dalam setiap komponen penyelenggaraan pendidikan.
16. Penguatan peran dan fungsi dewan pendidikan, komite sekolah dan pengawas dalam penyelenggaraan pendidikan.

## **G. Penutup**

UU No 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan implikasi yang nyata bagi pengejawantahan UU No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pada tingkat kabupaten/kota. PP No 19 tahun 2005 pun menjadi rujukan operasional bagi pengembangan standar pendidikan di daerah, Bagi pemerintahan daerah memfasilitasi

pengembangan penyelenggaraan pendidikan saja tidak cukup, melainkan haruslah penyelenggaraan pendidikan yang berorientasi kepada mutu, sehingga diperoleh *output* dan *outcome* pendidikan yang mendukung percepatan pembangunan di daerah. Selain itu, pendidikan dapat menjadi solusi bagi pengembangan potensi daerah yang belum terberdayakan secara optimal serta solusi dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal yang dewasa ini kian berat jika tidak dihadapi dengan kesiapan sumber daya manusia yang betul-betul berkualitas.

#### **H. Daftar Rujukan**

- Alma Buchori, dkk. 2008. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Bandung: Afabeta
- Alwasillah C, et al. (2008). *Pendidikan di Indonesia: Masalah dan Solusi*. Jakarta: Kedebutian Bidang Koordinasi Pendidikan, Agama dan Aparatur Negara Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat.
- Bounds, G. 1994. *Total Quality Management*. New York: McGraw Hill Inc
- Ibrahim. 1988. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Depdiknas
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu ( Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nata Abuddin. *et.al* . (2002). *Integrasi Ilmu Agama dan Ilmu Umum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sallis Edward. 2008. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSOD
- Tim Redaksi Fokusmedia.2003. *Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS*. Jakarta: Fokusmedia
- Tim Redaksi Fokusmedia.2004. *Standar Nasional Pendidikan (SNP)*. Jakarta: Fokusmedia
- Tilaar H.A.R. 2008. *Manajemen Pendidikan Nasional, Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta