

## **MANAJEMEN BEBASIS KINERJA DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PENDIDIKAN YANG BERMUTU**

**Oleh:**

**RAMLI YUSUF**  
**Dosen FTIK IAIN Ternate**  
(ramliyusuf2017@gmail.com)

**ABDUL WAHAB A.RAHIM**  
**Mahasiswa Fak Tarbiyah IAIN Ternate**  
(ramliyusuf2017@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*Performance-based management in education requires a quality and satisfying public service process. So as a State apparatus apparatus, especially related technical agencies that have the authority to handle educational institutions including teachers are required to be able to work professionally based on standardized procedures or standard operating procedures (SOP) by prioritizing excellent service quality and customer satisfaction. Because so far one of the important elements that shows weaknesses in education governance is the poor performance of public services resulting in the quality of graduates who are very low and not competitive. The performance of educational institutions is productive or not, it also depends on behavioral aspects of attitude, motivation, attention and good work culture as individuals and teams within the scope of the organization. This means that the behavior factor greatly influences the level of performance achievement for each educational institution.*

*Keywords: management, performance and quality of education*

### **ABSTRAK**

Manajemen berbasis kinerja dalam pendidikan membutuhkan proses pelayanan public yang bermutu dan memuaskan. Maka sebagai aparatur penyelenggara Negara terutama instansi teknis terkait yang memiliki kewenangan dalam menangani institusi pendidikan termasuk guru dituntut agar mampu bekerja secara profesional berdasarkan prosedur terstandar atau SOP (standar operating procedure) dengan mengedepankan mutu pelayanan prima dan kepuasan konsumen. Sebab selama ini salah satu elemen penting yang menunjukkan kelemahan tatakelola pendidikan adalah buruknya kinerja pelayanan public mengakibatkan mutu hasil lulusan sangat rendah dan tidak kompetitive. Kinerja lembaga pendidikan itu produktif atau tidak juga sangat tergantung pula pada aspek perilaku sikap, motivasi, perhatian dan budaya kerja baik sebagai individu maupun tim di dalam lingkup organisasi. Hal ini berarti bahwa factor perilaku amat mempengaruhi tinggi-rendahnya capaian kinerja bagi setiap lembaga pendidikan.

***Kata kunci: manajemen, kinerja dan mutu pendidikan***

## 1. Kinerja institusi pendidikan

Perbaikan mutu pendidikan sebagai salah satu institusi public dalam rangka memberikan kepuasan layanan kepada masyarakat harus difokuskan pada penguatan system organisasi manajemen berbasis kinerja (*performance based management*). Hal ini tidak hanya dilakukan dalam dunia pendidikan saja, tetapi semua lembaga sector public mulai dari pemerintah pusat sampai ke daerah justru menjadi konsen bersama bagi upaya perbaikan dan peningkatan efektivitas kinerja organisasi. Kehadiran manajemen berbasis kinerja tentu dipahami sebagai bagian dari tuntutan reformasi *new public management* dan trend perubahannya telah dirasakan di beberapa negara maju yaitu Eropa dan Amerika sejak tahun 1980.

Pengukuran kinerja terhadap mutu pendidikan, penekanannya tidak hanya sekedar mencakup *input* atau *output* saja melainkan harus lebih difokuskan pada hasil (*outcome*). Kita selama ini mungkin terlalu banyak terlibat memperdebatkan factor *input* dan *output* baik yang berkenaan dengan persoalan anggaran, sarana-prasarana, SDM serta target luaran yang hendak dicapai melalui Ujian Nasional (UN). Sementara factor proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah justru jauh lebih penting karena berhubungan dengan mutu hasil luaran kurang mendapat perhatian sungguh-sungguh untuk dinilai secara jujur dan obyektif. Kondisi inilah menimbulkan keresahan berbagai kalangan atas sikap ketidakpuasan mereka menyaksikan mutu hasil pendidikan yang diperoleh.

Untuk merespon keresahan public tersebut, maka semua institusi pendidikan perlu berkomitmen membuat perubahan dan menerapkan manajemen berbasis kinerja sebagai bagian dari gerakan *welfare reform*. Gerakan ini harus menginspirasi dunia pendidikan kita karena merupakan salah satu lembaga sector public dengan tujuan utama adalah memberikan pelayanan yang efisien dan efektif agar dapat memenuhi kepuasan masyarakat untuk memperoleh proses pembelajaran yang

bermutu di sekolah. Konsekwensi dari gerakan *welfare reform* ini akan mendorong peningkatan kebutuhan system manajemen kinerja, sehingga setiap lembaga pendidikan dituntut harus mampu mendesain system akuntabilitas berbasis kinerja (*results based accountability*) sebagai sarana penyampaian informasi public. Atau dengan kata lain masyarakat harus diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk memperoleh akses informasi yang memadai terutama berkenaan dengan progres perkembangan aktivitas belajar siswa di sekolah.

Pada saat bersamaan kita juga seringkali terlibat dalam diskusi berkepanjangan tanpa akhir tentang perbaikan mutu lembaga pendidikan, tetapi kesimpulannya juga cenderung gagal diaplikasikan dalam program dan kebijakan yang realistis. Bahkan terkesan perbincangan menguras energy begitu melelahkan justru hanya menghasilkan tumpukan gagasan elitis kalau tidak dipajangkan menjadi etalase dan referensi keilmuan bagi kaum intelektual, maka mungkin akan berakhir ditongsampahkan. Padahal problem tentang mutu pendidikan bukan sesuatu yang baru melainkan sudah merupakan masalah klasik. Karena sampai kapanpun sepanjang pendidikan masih dibutuhkan sebagai investasi SDM, persoalan mutu selalu menjadi selera pasar bagi pengguna (*stakeholder*).

Rendahnya mutu pendidikan di daerah diduga memiliki variable pengaruh yang cukup *complicated*, tidak hanya berhubungan dengan guru, siswa, atau sarana-prasarana sekolah saja. Karena itu, penanganannya harus melibatkan semua komponen dan *stakeholder* pendidikan agar terbangun kesadaran dan kerjasama secara bersinergi untuk menemukan solusi pemecahan. Keterlibatan dalam mengambil peran-peran positif bagi institusi terkait diharapkan akan dapat mengatasi atau paling tidak dapat meminimalisir tingkat kesenjangan mutu pendidikan baik antar sekolah maupun antar satu daerah dengan daerah lain. Disamping itu, kita perlu juga menyadari bahwa salah satu kelemahan mendasar yang menggambarkan buruknya kinerjapelayanan tatakelola pendidikan lebih dipicu oleh sikap ego sektoral dan kebiasaan saling menyalahkan.

Kedua factor tersebut diakui masih sulit dihilangkan, bahkan institusi pendidikan ikut terseret ke dalam kepentingan budaya kerja egosektoral seperti ini baik di internal organisasi terlebih lagi lintas instansi teknis terkait. Selain factor ego juga kebiasaan saling menyalahkan merupakan bagian dari sikap dan perilaku tidak bertanggungjawab. Dalam konteks kepentingan penyelenggaraan pelayanan public dibidang pendidikan, pengendalian perilaku yang tidak produktif menjadi sangat penting untuk menghindari kegaduhan dan ketidakharmonisan hubungan intrapersonal dikalangan anggota organisasi.

Manajemen berbasis kinerja dalam pendidikan membutuhkan proses pelayanan public yang bermutu dan memuaskan. Maka sebagai aparatur penyelenggara Negara terutama instansi teknis terkait yang memiliki kewenangan dalam menangani institusi pendidikan termasuk guru dituntut agar mampu bekerja secara profesional berdasarkan prosedur terstandar atau SOP (*standar operating procedure*) dengan mengedepankan mutu pelayanan prima dan kepuasan konsumen. Sebab selama ini salah satu elemen penting yang menunjukkan kelemahan tatakelola pendidikan adalah buruknya kinerja pelayanan public mengakibatkan mutu hasil lulusan sangat rendah dan tidak kompetitive.

## **2. Manajemen Berbasis Kinerja**

Menurut Mahmudi(2005:2), (Reformasi sector public yang terjadi disejumlah negara maju seperti Inggris, Amerika Serikat, Canada dan Australia berorientasi pada kinerja unit pelayanan public pemerintah dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Perkembangan konsep manajemen kinerja sector public sebelumnya lebih ditekankan pada aspek pengendalian input, pemenuhan standar, dan kepatuhan anggaran. Tetapi pasca reformasi menghendaki agar kinerja diarahkan untuk mengukur *outcome*, hasil, manfaat, dan dampak terhadap masyarakat. Pemerintah selama ini cenderung terkesan mengutamakan pengukuran *input* daripada *outcome*. Ini tercermin pada pola perencanaan dan

penganggaran pendidikan yang tidak berimbang ketika mengeksekusi kebutuhan pembiayaan sesuai pagu yang telah ditetapkan pemerintah.

Padahal kita ketahui pengukuran demikian hanya menunjukkan kesibukan pemerintah dalam merencanakan dan merealisasikan anggaran, tetapi tidak dapat menjelaskan secara obyektif bagaimana dampak nyata dari aktivitas program perencanaan itu terhadap kebutuhan masyarakat. Karena yang diharapkan oleh mereka adalah hasilnya yang harus dirasakan, bukan cuma soal berapa jumlah anggaran telah tersedia sesuai alokasi kebutuhan untuk pengadaan sarana-prasarana, guru, buku paket dan pegangan guru serta berbagai fasilitas lainnya.

Meskipun demikian tidak berarti bahwa pengukuran *input* harus diabaikan atau tidak menjadi penting bagi pemerintah. Sebab pemerintah juga perlu mengetahui berapa banyak serapan anggaran yang sudah dibelanjakan dan membiayai kebutuhan kegiatan apa saja. Begitu pula sebaliknya jika fokuskan pengukuran hanya ditekankan pada aspek *input dan output* karena menyangkut persoalan realisasi anggaran, maka akibatnya menurut Smith dan Schacter organisasi public akan kehilangan eksistensi dirinya sendiri bahwa esensi keberadaan mereka adalah untuk melayani masyarakat.

Parameter yang digunakan untuk mengukur kelemahan tatakelola dan buruknya kinerja institusi pendidikan tersebut tidak terlepas dari tanggungjawab seorang pemimpin, sehingga dibutuhkan kemampuan penguasaan terhadap beberapa fungsi manajemen organisasi secara utuh mulai dari *planning, organizing, actuating dan controlling*. Bahkan dalam organisasi pendidikan modern saat ini bukan hanya *managemen by obyektif* yang diterapkan tetapi sudah mengarah kepada manajemen mutu terpadu (*total quality management*). Beberapa fungsi manajemen dimaksud ibarat dua sisi dari satu mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Di dalam praktek, aspek perencanaan harus didahulukan sebelum kegiatan pengorganisasian, begitu juga fungsi pelaksanaan tidak akan mungkin berjalan tanpa pengorganisasian terlebih dulu.

Pengorganisasi berfungsi untuk membagi habis pekerjaan setelah dilakukan *analisis job description* sesuai tugas, fungsi dan kewenangan pada masing-masing jabatan. Demikian pula factor pelaksanaan atau tindakan harus diwujudkan baru diikuti dengan pengawasan. Sedangkan aspek pengawasan bukan semata-mata menilai apakah kegiatan itu sudah dilaksanakan secara konsisten sesuai perencanaan program yang ditetapkan dan berhasil mencapai target atau tidak. Tetapi pengawasan dijalankan jangan sampai mengabaikan *assessment* proses untuk menegaskan kesinambungan antara perencanaan kegiatan dengan hasil yang bermutu agar dapat dinikmati oleh masyarakat. Maka menurut Hani Handoko (1999:7) ,pengawasan dapat berfungsi mengendalikan sekecil mungkin tingkat kesalahan dan meningkatkan produktivitas lembaga pendidikan secara efektif dan efisien. Peter Drucker dalam Hani Handoko, mengatakan bahwa efektivitas dan efisiensi berarti melakukan pekerjaan dengan benar (*doing the right things*).

Davis dan Larkey dalam Mahmudi<sup>1</sup> membuat penelitian tentang teknik pengukuran efisiensi dan efektivitas aktivitas pengelolaan lembaga public oleh pemerintah. Gagasan yang melatar belakangi penelitian mereka karena pemerintah dinilai tidak efisien, efektif dan bahkan cenderung korup dalam mengembangkan tatakelola pemerintahan. Sementara kebijakan pamungkas yang diandalkan untuk terus melakukan reformasi organisasi dan birokrasi bahkan diyakini akan mampu mendongkrak peningkatan efisiensi dan efektivitas ternyata tidak berhasil memberikan dampak signifikan terhadap perbaikan inefisiensi dan ketidakefektivan dalam pembangunan organisasi pemerintah.

Implementasi manajemen berbasis kinerja merupakan salah satu alternative yang dapat digunakan sebagai metode untuk mengukur tingkat kemajuan pelaksanaan program atau kegiatan organisasi public termasuk sector pendidikan agar mampu mencapai hasil (*outcome*) yang diharapkan

oleh pelanggan dan *stakeholder*. Lembaga pendidikan terutama sekolah memiliki pelanggan internal (*internal customer*) adalah siswa, sedangkan masyarakat dan dunia industry merupakan pelanggan eksternal (*external customer*). Secara umum lembaga pendidikan kita belum menyadari betapa pentingnya penerapan manajemen berbasis kinerja dipakai sebagai instrument penilaian untuk melihat pencapaian sasaran kinerja strategic dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan (*customer*).

Dalam *Performance Management Handbook Departmen USA* yang dikutip oleh Mahmudi, mendefenisikan manajemen berbasis kinerja adalah: “*Perfomance-based management is a systematic approach to performance improvement through an ongoing process of establishing strategic performance objectives; measuring performance; collecting, analyzing, reviewing, and reporting performance data, and using khat data to drive performance improvement*”. Intinya manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan (*sustainable*) dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategic; mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah dan melaporkan data kinerja, serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

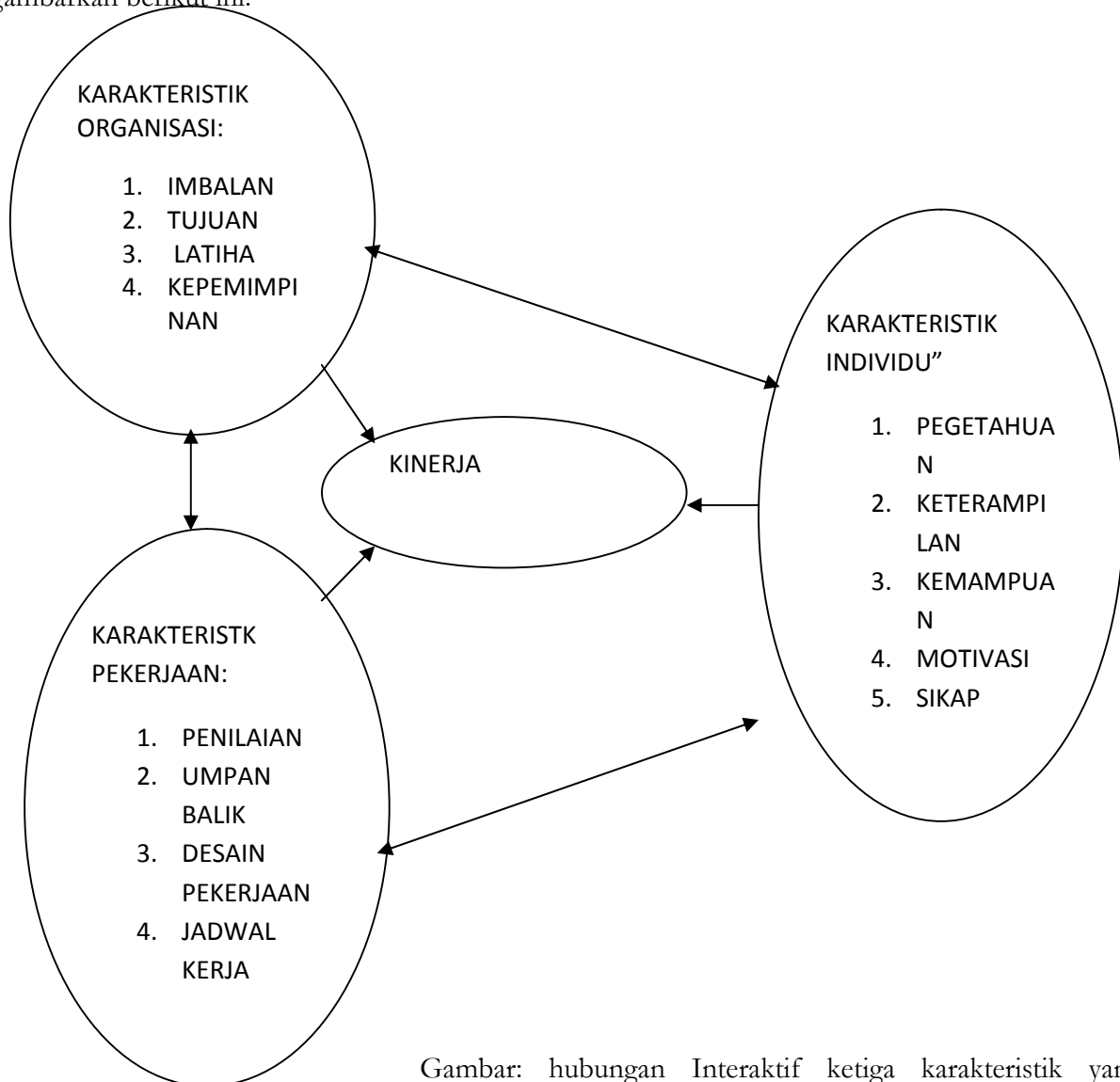
Penyelenggaraan pelayanan public dibidang pendidikan menempatkan konsep manajemen kinerja sebagai proses yang sistematis guna perbaikan kinerja dilaksanakan melalui langkah-langkah secara terukur dan terencana dengan baik. Perbaikan kinerja kelembagaan atau organisasi sekolah tidak hanya berorientasi pada pencapaian target keberhasilan jangka pendek, melainkan suatu proses evaluative yang bersinegi dan berkesinambungan bagi kepentingan jangka panjang. Implikasi dari penerapan manajemen berbasis kinerja diharapkan akan berdampak pada perbaikan perilaku dan budaya kerja peyelenggara lembaga pendidikan secara professional terutama bagi guru sebagai pelayan public.

Memang diakui, banyak factor yang mempengaruhi kinerja organisasi setiap lembaga pendidikan. Beberapa factor dianggap sangat dominan pengaruhnya terhadap kinerja individu adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Sedangkan menurut Kopelman dalam Supardi, menyatakan bahwa kinerja organisasi sangat ditentukan oleh factor lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan.<sup>2</sup> Dengan menggunakan cara pandang ini, maka kinerja guru dan pegawai akan dipengaruhi oleh karakteristik individu yang berbasis pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan,

---

<sup>2</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2013), h. 30

motivasi, kepercayaan, nilai-nilai serta sikap. Sebaliknya karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Dari beberapa karakteristik tersebut dapat digambarkan berikut ini:



Gambar: hubungan Interaktif ketiga karakteristik yang Mempengaruhi kinerja

Pada level organisasi yang baru bergerak dalam tataran tradisional biasanya mengembangkan instrumen penilaian kinerja hanya berkenaan dengan factor personal. Tetapi realitas menunjukkan selain factor personal mempengaruhi kinerja, ada pula pandangan yang berbeda mempertegas aspek system, situasi, kepemimpinan atau tim. Disini pentingnya pemahaman untuk mensinergikan antara proses penilaian individual yang diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektivitas manajer,



misalnya dalam *on the job training, coaching* dan pengarahan. Mengingat karena apa yang dilakukan individu merupakan refleksi tim dan pimpinan. Menurut Campbell, hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga factor yakni; *knowledge, skill*, dan motivasi.

Pengetahuan berkenaan dengan informasi yang dimiliki oleh guru dan pegawai, skil mengacu kepada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), sedang motivasi merupakan dorongan dan semangat untuk bekerja. Setiap individu dalam mengelola organisasi akan bertanggungjawab atas kinerja yang dicapai. Artinya tanggungjawab terhadap manajemen kinerja tidak lahir dari manajer melainkan dari individu itu sendiri. Apabila dalam setiap organisasi semua orang yang terlibat mampu bekerja dengan sungguh-sungguh, menunjukkan kekompakan tim, bersemangat, komitmen dan loyal mengembangkan tugas sebagai bentuk kontribusi terbaik, maka kinerja organisasi secara menyeluruh akan mengalami peningkatan.

### **3. Perilaku gurudalam layanan pendidikan**

Menurut Mulyadi dkk (2001:533), Pentingnya penggunaan instrument penilaian kinerja selain untuk mengetahui lebih jauh tentang kondisi obyektif iklim kerja yang sedang dihadapi oleh guru dan memotivasi mereka mencapai sasaran organisasi sekolah terutama dalam memenuhi standar perilaku pelayanan sesuai kode etik yang telah ditetapkan. Sebab kinerja lembaga pendidikan itu produktif atau tidak juga sangat tergantung pula pada aspek perilaku sikap, motivasi, perhatian dan budaya kerja baik sebagai individu maupun tim di dalam lingkup organisasi. Hal ini berarti bahwa factor perilaku amat mempengaruhi tinggi-rendahnya capaian kinerja bagi setiap lembaga pendidikan. Namun perlu diingat bahwa salah satu pendekatan dalam memahami sifat-sifat manusia adalah berusaha menganalisis kembali beberapa prinsip dasar yang berhubungan dengan kemampuan, kebutuhan, pengalaman masa lalu, dan menentukan pilihan untuk berpikir masa depan.

Pemahaman terhadap beberapa prinsip dasar tersebut akan membuat kita lebih bijak mensikapi perilaku kerja dikalangan anggota organisasi. Guru yang memiliki kemampuan terbatas tentu berperilaku jauh berbeda bila dibandingkan dengan guru lain yang mungkin berkemampuan di atas rata-rata sangat baik. Karena kemampuan lebih baik akan tercermin pada karakteristik perilaku yang selalu mengedepankan sikap disiplin menghargai waktu, motivasi kerja tinggi, kreatif, inovatif, bertindak rasional dan mencintai prestasi. Dikalangan kaum humanis berpendapat bahwa manusia itu berperilaku karena didorong oleh factor kebutuhan untuk meraih hasil yang diinginkan dalam setiap pekerjaan. Dengan menggunakan terminology para pakar disebut sebagai sasaran yang *SMART* (*specific, measurable, accurate, realistic, time bound*).

Target keberhasilan pekerjaan yang telah dicapai bersifat *specific* lebih nyata atau kongkrit berupa barang dan jasa. Dalam pendidikan indicator penilaian kinerja guru dimulai dari tahapan desain perencanaan pembelajaran, pelaksanaan sampai kepada evaluasi *out put* hasil belajar yang berhubungan dengan penguasaan siswa terhadap kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap. Karena ini merupakan tugas dan tanggungjawab guru, maka perilaku kerja sebagai seorang professional akan sangat menentukan tingkat capaian keberhasilan sesuai standar mutu proses pembelajaran yang telah ditentukan. Bahkan criteria tentang mutu hasil lulusan perlu disepakati bersama antara penyelenggara pendidikan dengan *stakeholder* sebagai pengguna jasa, sehingga masyarakat luas diharapkan juga ikut merasakan bagaimana *outcome* dan *impecy* yang diperoleh.

Perilaku kerja guru sebagai aparatur penyelenggara layanan public dibidang pendidikan dituntut agar mampu merubah *mindset* berpikir dan cepat beradaptasi dengan trend perubahan masyarakat yang ditandai oleh persaingan ekonomi serta pasar tenaga kerja global. Mereka harus memahami bahwa strategi pengembangan pendidikan modern tidak lagi terpisah dari ruang public, melainkan sudah terintegrasi dengan kebutuhan dunia kerja. Itulah sebabnya, keberadaan siswa di

sekolah merupakan salah satu elemen penting dari penyedia jasa calon tenaga kerja bukan lagi dipandang semata-mata menjadi subyek dan obyek belajar, melainkan harus diposisikan sebagai pelanggan internal sehingga hak-hak untuk memperoleh pelayanan pendidikan yang bermutu dan memuaskan tetap diutamakan.

Perilaku kinerja lembaga pendidikan harus dapat diukur secara kuantitas (*measurable*), dimana target keberhasilan dilihat berdasarkan jumlah jasa kelulusan siswa yang diproduksi setiap tahun. Pada umumnya guru kita masih sulit mensinergikan pemahaman yang sama apalagi menentukan nilai balik (*rate of return*) secara spesifik suatu perencanaan pembelajaran dengan target keberhasilan yang dikehendaki. Hal ini penting guna mengetahui seberapa besar tingkat capaian hasil atau kegagalan yang dihadapi dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah. Kita juga menyadari tidak mudah guru menentukan suatu target keberhasilan belajar yang memenuhi harapan dan kepuasan siswa meskipun sudah didesain melalui perencanaan mengajar secara baik, mulai dari persiapan materi, pemilihan metode, penggunaan media yang relevan dengan karakteristik materi pelajaran sampai kepada tahap pelaksanaan.

Untuk mengukur angka-angka bersifat kuantitatif dimaksudkan agar mutu pendidikan yang dihasilkan dalam proses belajar mengajar dapat diketahui berdasarkan fakta dan data empiris di lapangan. Sebab tidak bisa juga dipungkiri bahwa rendahnya mutu pendidikan memiliki variable pengaruh yang cukup kompleks, bukan hanya persoalan persiapan mengajar guru saja. Faktor non teknis lain dianggap paling mendasar yaitu terkait dengan infrastruktur dan fasilitas belajar siswa, perilaku dan budaya kerja guru, seperti kurang disiplin menghargai waktu, tidak kreatif, inovatif, memiliki motivasi serta produktivitas yang rendah dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Beberapa factor tersebut menunjukkan adanya kelemahan secara individual pada umumnya dimiliki oleh guru.

Bagaimana mungkin memberikan kepuasan layanan pendidikan bermutu yang dirasakan oleh siswa dan berdampak luas terhadap kehidupan masyarakat, sementara pekerjaan yang dijalankan guru sendiri justru semakin jauh dari semangat dan prinsip-prinsip profesionalisme. Sikap menghargai waktu dikalangan guru masih sangat rendah terutama memanfaatkan kesempatan membaca buku, baik di rumah maupun di sekolah. Di perpustakaan sekolah mungkin kita temukan lebih banyak masuk membaca buku adalah siswa bukan guru. Mereka hanya menganjurkan anak didik tetapi tidak melaksanakan. Pada hal untuk membangun budaya kerja professional guru dituntut harus banyak membaca, menulis dan meneliti termasuk menciptakan karya inovatif lain. Buku merupakan jendela ilmu pengetahuan yang sangat dibutuhkan bagi guru untuk pengembangan kemampuan kualitas diri dan pembangunan peradaban umat manusia.

Tingkat kemampuan seorang guru menurut Miftah Thoha (2004:39), akan merefleksikan atau menggambarkan perilaku yang dimiliki, bagaimana dia berpikir, membuat pilihan dan mengambil keputusan untuk bertindak. Dalam teori *expectancy*, setiap orang memilih berperilaku tertentu karena ia yakin dapat mengarahkan dirinya memperoleh hasil yang diinginkan berupa hadiah atau penghargaan. Tetapi perlu juga dipahami bahwa model *expectancy* belum tentu bisa dipakai untuk meramalkan perilaku terbaik bagi seseorang agar berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

Model ini hanya membuat asumsi-asumsi bahwa seseorang membuat keputusan yang rasional itu berdasarkan pada persepsinya terhadap lingkungannya. Hal itu bukan berarti membangun asumsi bahwa setiap orang mempunyai informasi yang menyeluruh dan akurat, ketika ia berani mengambil keputusan-keputusan tersebut. Karena orang selalu berhenti mempertimbangkan pilihan-pilihan perilaku, bila dia memiliki paling sedikit kepuasan yang hanya bersifat moderat, walaupun perilaku yang memberikan penghargaan tetap dipertimbangkan.

Selanjutnya factor akurasi (*accurate*) atau ketepatan target sesuai harapan dalam konteks penilaian pelayanan kinerja lembaga pendidikan harus bersifat *realistic*, sesuatu yang nyata bukan hayalan. Kita mungkin ingin melakukan perubahan secara drastis terhadap budaya kerja guru, tetapi dilakukan berdasarkan pertimbangan yang logis penuh kearifan tanpa saling mendiskreditkan antara pimpinan dengan bawahan. Hal ini penting karena perubahan budaya menyangkut mental dan perilaku kepribadian individu yang membutuhkan waktu lama untuk beradaptasi. Jangan sampai keinginan memperbaiki justru menuai kritik dan berpotensi menimbulkan gesakan yang mengganggu lingkungan kerja organisasi.

Untuk itu diperlukan pola komunikasi pimpinan yang cermat memahami problem anggota dan mampu membangun relasi social yang harmonis terutama menciptakan iklim kerja lebih kondusif sehingga memungkinkan semua guru dan pegawai dapat menjalankan tugas dengan aman, nyaman tanpa kecemasan. Apalagi aktivitas layanan pendidikan itu berpusat di sekolah, maka perilaku individu tidak lagi terpisah dari system organisasi sekolah. Karena organisasi membutuhkan tim kerja (*team work*) yang kuat, mengedepankan sikap kooperatif, menghindari egoisme individu, kelompok atau golongan, berusaha meminimalisir perbedaan yang mengarah pada perpecahan, dan mendorong semua anggota mampu menunjukkan *performance* terbaik untuk pencapaian tujuan sekolah.

Namun dalam menggerakkan roda organisasi untuk melakukan pelayanan pendidikan, Kepala Sekolah dapat berfungsi baik sebagai manajer, administrator maupun pemimpin.. Tugas manajerial kepala sekolah menurut Mulyasa (2004:103), adalah bagaimana membuat perencanaan, mengorganisasi, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dengan memanfaatkan seluruh sumberdaya yang tersedia untuk pencapaian tujuan sesuai harapan publik. Dalam hal menata organisasi dan mekanisme kerja lembaga pendidikan dilakukan sesuai standar

pengelolaan. Manajemen berbasis sekolah yang diterapkan sebagai salah satu model alternative untuk melakukan reformasi menyeluruh terhadap semua jenis dan jenjang pendidikan. Pengelolaan sekolah seperti ini Menurut Fasli Djalal (2001:160), memberikan peluang besar dan berpotensi menciptakan perilaku kepala sekolah, guru, serta administrator yang professional. Dengan demikian sekolah akan selalu bertindak responsive terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat. Sehingga prestasi belajar mereka dapat dioptimalkan baik melalui partisipasi masyarakat maupun *stakeholder* pendidikan.

Menurut Muhammad User Usman (2004:6), Kerjasama guru di sekolah dengan melibatkan masyarakat luas merupakan salah satu karakteristik dari MBS. Guru paling tidak mengemban tugas sebagai pendidik karena tanggungjawab profesi, juga menjalankan misi sebagai penggiat social terutama membangun hubungan kemanusiaan dalam lingkungan hidup bermasyarakat. Guru adalah pekerjaan professional yang tidak mudah dilalui banyak orang, karena membutuhkan *skill* dan keahlian khusus dibidang pendidikan. Meskipun disatu sisi kita mengakui realitas menunjukan sebagian orang justru ikut terlibat melaksanakan tugas ini tanpa kompetensi keilmuan yang memadai. Itulah sebabnya menyandang predikat sebagai guru professional bukan hanya bangga menerima pujian, sanjungan, penghormatan, tetapi juga harus siap menghadapi tantangan baik itu kritik, ancaman, bahkan penghinaan sekalipun.

Pekerjaan guru adalah mendidik, mengajar, membimbing dan melatih. Mendidik berarti berusaha untuk menanamkan dan meneruskan nilai-nilai budaya, social dan agama bagi proses pembentukan kepribadian anak. Mengajar berkenaan dengan kemampuan mentransfer atau mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih secara spesifik adalah pengembangan keterampilan anak didik terutama terhadap pemberdayaan potensi bakat dan minat. Selain itu, ada misi kemanusiaan yang perlu disadari oleh guru di sekolah yaitu berperan untuk mengambil alih, tugas, kewajiban serta tanggungjawab sebagai orangtua kedua.

Jika guru mampu berfungsi sebagai orangtua, maka keterikatan hubungan psikologis dengan siswa akan semakin dekat. Guru melaksanakan tugas mengajar, mendidik, dan melayani penuh kasih sayang, menyapa kehadiran siswa di sekolah dengan senyum yang hangat merupakan motivasi tersendiri bagi mereka untuk belajar, mampu menarik simpatis supaya perilakunya dapat diteladani dan dijadikan idola. Guru yang memosisikan diri sebagai orangtua menjadi tempat bagi anak untuk mengadu, bertanya, termasuk berdiskusi tentang berbagai persoalan yang dihadapi. Karena itu mereka harus mampu menciptakan lingkungan sekolah yang dapat menghadirkan suasana yang kondusif, aman, tenang, bahagia dan nyaman sehingga siswa merasa terlindungi untuk tetap tinggal di dalamnya. Kondisi tersebut terkesan hilang belakangan ini, padahal sangat didambakan oleh anak didik. Berbagai peraturan sekolah dibuat agar mereka termotivasi untuk melaksanakannya tanpa merasa terbebani. Sebab tujuan tata tertib sekolah pada akhirnya akan menumbuhkan sikap dan budaya disiplin taat azas

Prinsip melayani bagi seorang pendidik merupakan kewajiban yang berorientasi untuk kepuasan siswa daripada dilayani. Dalam hal memberikan pelayanan kepada anak didik guru tentu harus dapat memahami berbagai sifat, karakter, kemampuan dan latar belakang keluarga yang berbeda-beda. Mengenal perbedaan diantara siswa membuat guru terus berusaha bersikap lebih terbuka, sabar dan obyektif menerima keadaan mereka apa adanya tanpa harus berpretensi buruk ketika menghadapinya. Tidak boleh seorang guru menggunakan cara pandang yang bersifat membeda-bedakan siswa antara yang cerdas dan memiliki kemampuan terbatas mengakibatkan timbulnya perlakuan diskriminatif. Semua siswa dimata guru sama, tidak ada istilah anak emas (*the golden boy*), anak sungguh atau anak tiri. Ucapan guru juga perlu dijaga jangan sampai muncul kata-kata yang tidak etis apalagi sering menghadapi siswa yang bermasalah. Dalam bahasa agama menegur orang yang sudah berbuat salah saja dianjurkan menggunakan cara yang lemah lembut bukan dengan kekerasan.

#### 4. Gerakan peningkatan mutu pendidikan

Sebelumnya konsep tentang mutu paling populer digunakan dalam dunia bisnis dan industry karena berhubungan dengan produk barang dan jasa untuk melayani kepuasan pelanggan. Kini pendidikan kita mulai tertantang agar dapat menerapkan hal yang sama dalam upaya menghasilkan mutu lulusan yang mampu menjawab kebutuhan pasar kerja. Karena itu implementasi TQM (*total quality management*) menjadi suatu keharusan bagi bangsa ini cepat melakukan *recovery* untuk mengatasi krisis mutu pendidikan yang sedang dihadapi dan tidak terus terpuruk. TQM merupakan system pelayanan manajemen modern yang difokuskan pada pemberdayaan manusia dengan tujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customer*. Istilah total atau terpadu dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat penuh melakukan peningkatan secara terus menerus untuk memenuhi kepuasan klien. Artinya TQM tidak membicarakan bagaimana mengerjakan pekerjaan orang lain, melainkan melaksanakan agenda yang sudah ditetapkan oleh pelanggan. Bila tidak mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, maka organisasi atau institusi pendidikan gagal menjalankan fungsi pelayanan public dan risikonya akan ditinggalkan orang.

Transformasi TQM dalam memperbaiki mutu pendidikan sempat mengundang perdebatan dikalangan ahli, bahkan mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep dengan karakteristik pendidikan. Taylor, Hill, dan McCulloch, misalnya berargumentasi bahwa TQM merupakan konsep yang sulit dievaluasi dalam dunia pendidikan tinggi. Pandangan senada dikemukakan pula oleh Holmes dan Gerard, bahwa TQM mungkin cocok untuk fungsi pendukung (*support function*), tetapi tidak untuk fungsi pembelajaran sebagai inti dari penyelenggaraan pendidikan. Argumentasi yang berbeda dikemukakan pula oleh Herbert, Dellana dan Bass, menurut mereka ada empat bidang utama dalam penyelenggaraan pendidikan dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM. *Pertama,*



penerapan TQM untuk meningkatkan fungsi-fungsi operasional administrasi. *Kedua*, mengintegrasikan TQM dalam kurikulum. *Ketiga*, penggunaan TQM dalam metode pembelajaran di kelas. *Keempat*, TQM diterapkan untuk mengelola aktivitas riset dan pengembangan.

Edward salis (2012:56) mengatakan ,mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.Mutu menyangkut penawaran produk barang atau jasa yang dihasilkan. Atau dengan kata lain mutumenggambarkan ukuran baik, buruk, kadar, taraf atau derajat berupa kepandaian, kecerdasan kecakapan yang melibatkan interaksi antara produsen sebagai penyedia jasa dengan konsumen selaku pengguna. Dalam konteks ini terdapat lima dimensi penting yang sangat menentukan mutu penyelenggaraan pendidikan.

*Pertama*, keterandalan (*reliability*), dimana tuntutan konsumen untuk memperoleh pelayanan yang dijanjikan harus memuaskan. Beberapa contoh diantaranya adalah disiplin mengajar guru jangan sampai terlambat, dilaksanakan tepat waktu sesuai jadwal yang sudah tersedia. Persiapan mengajar dilakukan dengan baik terutama penguasaan materi, memilih metode dan penggunaan media diharapkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik siswa agar proses pembelajaran berjalan lancar serta berhasil mencapai tujuan. Artinya mengajar yang sudah didesain sedemikian rupa oleh guru berdasarkan ketentuan standar mutu yang tersedia maka harus konsisten dalam pelaksanaan sehingga kepuasan siswa sebagai pelanggan internal tetap terjamin.

*Kedua*, daya responsive terhadap kebutuhan siswa, tidak hanya guru saja tetapi juga melibatkan semua komponen dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Semua sarana pendukung dan fasilitas pelayanan pendidikan berupa perpustakaan, lab computer, ruang belajar, tempat olah dan sanggar kesenian harus tersedia secara memadai. Kemudian siswa didorong untuk memanfaatkan berbagai sumberdaya tersebut bagi kepentingan pengembangan kreativitas, kemampuan bakat dan minat.

*Ketiga*, jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, etika dan moral, respek terhadap pelanggan, sifatnya dapat dipercaya yang dimiliki oleh para pendidik agar terbebas dari bahaya, resiko atau keraguan. Untuk menumbuhkan kepercayaan public guru harus mampu membuktikan dirinya benar-benar professional dibidang keahlian, baik terkait dengan persyaratan kualifikasi pendidikan, pengalaman dan reputasi.

*Keempat*, menunjukkan sikap empati, mudah membuka akses dalam membangun hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan sangat memahami kebutuhan pelanggan. Misalnya guru berusaha mengenal semua peserta didik yang mengikuti proses pembelajaran, begitu juga peran wali kelas berjalan sesuai fungsinya sangat diharapkan termasuk menjadi mediator antara siswa dengan guru bila dibutuhkan tidak sulit untuk dihubungi kapan dan dimana saja baik via telepon maupun e-mail.

*Kelima*, sekolah harus mampu membuktikan ketersediaan sarana dan berbagai fasilitas belajar yang memadai. Pembangunan gedung dilakukan sesuai standar mutu yang dibutuhkan mulai dari ruang kelas, ruang administrasi, ruang kerja guru, tempat ibadah, auditorium, lab praktik, fasilitas computer, sarana komunikasi, kantin, tempat paker, tenaga pendidik dan kependidikan. Beberapa dimensi ini semuanya diarahkan atau diberdayakan seoptimal mungkin bagi kepentingan pelayanan pelanggan

5. **Kesimpulan.**

1. Penyelenggaraan pelayanan public dibidang pendidikan menempatkan konsep manajemen kinerja sebagai proses yang sistematis guna perbaikan kinerja, dilaksanakan melalui langkah-langkah secara terukur dan terencana dengan baik. Perbaikan kinerja kelembagaan atau organisasi sekolah tidak hanya berorientasi pada pencapaian target keberhasilan jangka pendek, melainkan suatu proses evaluative yang bersinegi dan berkesinambungan bagi kepentingan jangka panjang.
2. Parameter yang digunakan untuk mengukur kelemahan tatakelola dan buruknya kinerja institusi pendidikan tersebut tidak terlepas dari tanggungjawab seorang pemimpin, sehingga dibutuhkan kemampuan penguasaan terhadap beberapa fungsi manajemen organisasi secara utuh mulai dari *planning, organizing, actuating dan controlling*.
3. Transformasi konsep TQM dalam gerakan peningkatan mutu pendidikan harus dimulai dengan perbaikan tata kelola dan kinerja organisasi melibat seluruh sumberdaya yang tersedia secara efektif dan efisien difokuskan untuk kepentingan pelayanan serta kepuasan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amtu Onisimus, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Djalal Fasli, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adi Cipta Karya Nusa, 2001
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004,
- Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005
- Handoko Hani T, *Manajemen*, Yogyakarta: BPPE, 1999
- Ruky S Ahmad, *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Meraih Gelar MM atau MBA*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Raja Grafindo, 2013
- Setyawan Mulyadi, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Sallis Edward, *Total Quality Management in Education*, diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurazi, dengan judul; *Manajemen Mutu Terpadu*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012
- Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar & Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004
- Usaman Uzer Moh, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004