

FAKTOR-FAKTOR PENENTU KUALITAS PENDIDIKAN SEKOLAH MENENGAH UMUM DI JAKARTA

Thomas Suyatno

Guru Besar Ekonomi dan manajemen STIE Bhakti Pembangunan

ABSTRACT

This study comprises an analysis of the relationship among school management, school principal integrity, school environment, and school quality. The study is conducted at the senior high school in Jakarta, with 150 teachers sample is selected using multistage, and random sampling, by using simple correlation, partial correlation, multiple correlation, simple regression, and multiple regression. The research concludes that there are positive correlation between (1) quality of school management and school quality, (2) quality of school-principle integrity and school quality, (3) quality of school environment and school quality, (4) quality of school management, school-principal integrity, school environment, together with school quality. Based on result of the study, the school quality can be improved through school management, school principal integrity, and school environment. Therefore, those three independent variables should be taken into consideration in enchasing school quality.

Keywords : school management, school principal integrity, school environment, and school quality.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dasawarsa terakhir ini, semakin disadari bahwa pendidikan tidak hanya merupakan sektor penyedia pelayanan umum (*public goods*), melainkan yang lebih penting adalah sebagai suatu investasi produktif (*productive investment*) yang memacu pertumbuhan dalam berbagai bidang dan sektor pembangunan. Untuk itu, diperlukan konsepsi, kebijakan, dan program-program pendidikan yang tepat, terarah, dan aplikabel.

Pendidikan merupakan persoalan strategis bagi suatu bangsa. Pendidikan yang berkualitas bukan hanya penting bagi upaya melahirkan individu dan masyarakat terpelajar, akan tetapi juga menjadi bekal utama sebagai persiapan memasuki kompetisi global, suatu persaingan antarbangsa yang demikian ketat dan berpengaruh terhadap semua dimensi kehidupan. Pendidikan yang berkualitas juga menentukan kualitas suatu bangsa, serta berpengaruh sangat signifikan dalam mendorong proses transformasi sosial menuju kehidupan yang maju, modern, dan bermartabat.

Saat ini tuntutan akan kualitas pendidikan begitu tinggi sehingga manusia tidak pernah akan mampu memenangkan persaingan, kecuali jika memiliki pendidikan yang telah diberdayakan secara optimal dan secepat mungkin serta terus dikembangkan semangat kemitraan dengan *stakeholders*.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan antara lain diperlukan manajemen sekolah yang berkualitas, integritas kepala sekolah yang tinggi, dan lingkungan sekolah baik internal maupun eksternal yang kondusif. Berdasarkan hal-hal yang diuraikan di atas, penulis mengadakan penelitian faktor-faktor atau variabel-variabel apa saja yang memengaruhi kualitas pendidikan di SMA.

Penelitian ini hanya difokuskan pada tiga hal pokok yang secara dominan diperkirakan mempunyai kaitan erat dengan kualitas pendidikan SMA (swasta) yaitu Manajemen Sekolah (X1), Integritas Kepala Sekolah (X2), dan Lingkungan Sekolah (X3).

Dengan pembatasan-pembatasan ini, dapat dirumuskan faktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap kualitas pendidikan SMA (Y), khususnya SMA swasta di Jakarta. Mengingat banyaknya SMA swasta di Jakarta, penelitian yang dilakukan dibatasi pada 30 SMA swasta dengan responden 150 orang guru.

Tujuan

Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y yang memengaruhi kualitas pendidikan sekolah, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sekolah, integritas kepala sekolah, dan lingkungan sekolah, yang selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk menyusun program peningkatan kualitas pendidikan di SMA.

Jika dari penelitian ini dapat diketahui secara empirik bahwa kualitas pendidikan sekolah mempunyai hubungan positif dengan manajemen sekolah, integritas kepala sekolah, dan lingkungan sekolah, kiranya hal ini dapat dijadikan bahan masukan bagi pimpinan sekolah dan badan penyelenggara SMU swasta untuk merancang reka ulang proses pembelajaran di SMA swasta.

KERANGKA TEORI TI K DAN HI POTESI S

Kualitas Sekolah

Pada hakikatnya kualitas merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh setiap sekolah, baik dari sisi masukan instruksional, proses, maupun dari sisi keluaran yang terukur secara objektif (*tangible*), dan yang berdasarkan penilaian subjektif (*intangible*).

Kualitas memiliki banyak arti dan kriteria yang berubah secara terus menerus dan berkembang secara dinamis. Banyak pakar mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing.

Sallis [1993:18] berpendapat bahwa perbedaan makna dan penafsiran mengenai kualitas atau mutu pendidikan disebabkan oleh hakikat mutu itu sendiri yang dinamis dan bernuansa emosional serta moral. Mutu sebagai suatu konsep dapat digunakan sebagai sesuatu yang relatif atau sesuatu yang absolut.

Dalam kehidupan sehari-hari orang memahami kualitas dalam konsep yang absolut. Orang menerapkannya jika ingin menjelaskan tentang sesuatu yang mahal dan mewah. Sebagai konsep yang absolut, kualitas disamaartikan dengan kebaikan, keindahan, kecantikan, atau sesuatu yang ideal tanpa bandingan. Sesuatu yang jarang ditemukan dan mahal harganya dipandang sebagai barang yang bermutu. Sedang konsep relatif memandang mutu bukan sebagai sesuatu atribut atau keterangan tentang sesuatu produk baik berupa barang atau jasa (*goods and services*) tetapi sebagai sesuatu yang berasal dari produk itu sendiri. Dalam konsep relatif tentang mutu, sesuatu barang atau jasa dikatakan berkualitas bukan hanya karena memenuhi spesifikasi yang ditentukan (*fitness for purpose or use*), tetapi juga harus sesuai dengan keinginan pelanggan (*customers' requirements*). Dalam hubungan ini Sallis [1993:24] merumuskan mutu sebagai sesuatu yang paling memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan serta keinginan mereka. Sejalan dengan ini, Creech [1996:154-156] berpendapat bahwa produk organisasi merupakan titik fokus dari suatu organisasi. Produk tersebut diidentifikasi dan didefinisikan dalam arti pelanggan, baik internal maupun eksternal. Semua elemen dalam organisasi yang memengaruhi fokus produk memerlukan perhatian yang seksama dari setiap orang di dalam organisasi itu secara sinergis, mereka tidak akan muncul dan berdiri sendiri, baik tujuan bersama (*purpose*), kemajuan (*progress*), kebanggaan (*pride*), dan profesionalisme.

Dalam konteks pendidikan, konsep mutu mengharuskan penyelenggara pendidikan memahami dan menyadari bahwa produk lembaga pendidikan bukanlah barang, melainkan jasa atau layanan pendidikan. Peserta didik bukanlah produk sekolah melainkan layanan yang mereka terima dan menjadikan mereka lulusan berkualitas. Hal ini berarti bahwa produksi barang sangat berbeda dengan produksi jasa atau layanan. Industri layanan di dalam pendidikan meliputi segala bentuk uang sekolah, upaya pengembangan, bimbingan terhadap peserta didik, orang tua atau wali, dan para donatur atau sponsor. Pelanggan atau mereka yang berkepentingan di dalam industri pelayanan itu sangat bervariasi. Keinginan dan kebutuhan mereka itu harus dipenuhi secara seimbang. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa

tujuan utama sebuah sekolah adalah memenuhi keinginan dan kebutuhan peserta didik sebagai *stakeholder* utama. Hal ini tidak berarti kepentingan *stakeholder* yang lain diabaikan. Namun demikian, peserta didik tetap menjadi alasan mengapa suatu institusi pendidikan didirikan dan mempertahankan reputasinya.

Di dalam proses pembelajaran, peserta didik disituasikan dalam suasana belajar yang menjamin tercapainya mutu. Dalam hubungan ini Postman dan Weingartner [1969:57] menyebutnya sebagai peserta didik bermutu (*quality learners*). Mutu siswa ditunjukkan antara lain oleh kegigihan, ketekunan, disiplin, daya inovasi, kreativitas, kapabilitas, dan tanggung jawabnya. Pada umumnya, mereka tidak takut akan tantangan, tetapi justru senang belajar dari berbagai tantangan yang dihadapi. Mereka mempunyai pandangan dan penilaian sendiri tentang suatu permasalahan. Mereka tahu cara merumuskan dan mengajukan pertanyaan berbobot.

Faktor lain yang memengaruhi kualitas sekolah adalah kualitas guru, kualitas lulusan, dan kualitas kurikulum. Selain itu, kendati bukan merupakan faktor inti, sarana dan prasarana pendidikan ikut menentukan mutu suatu sekolah, keunggulan dan keandalan berbagai unsur tadi merupakan faktor-faktor yang menentukan kualitas sekolah.

Pada akhirnya perlu ditekankan bahwa sasaran umum yang ingin dicapai oleh setiap lembaga pendidikan yang bermutu adalah menghasilkan lulusan yang berkualitas (*qualified*). Harapan akan lulusan yang tinggi ini harus didukung oleh masukan (calon siswa, tenaga pendidikan, pegawai nonedukatif, dan fasilitas pembelajaran) yang bermutu, dan dengan proses pembelajaran yang bermutu juga, dalam arti efisien, relevan, dan dengan produktivitas yang tinggi. Dampak dari pendidikan dan lulusan yang berkualitas, dengan pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian yang optimal, secara langsung ikut meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan martabat bangsa.

Manajemen Sekolah

Tujuan utama yang ingin dicapai oleh manajemen sekolah adalah kualitas sekolah. Untuk mencapainya, ada beberapa faktor yang harus diperhitungkan yaitu antara lain, mutu perencanaan, mutu pengorganisasian, mutu kepemimpinan, mutu pengawasan, dan efektivitas serta efisiensi penggunaan sumber daya pendidikan. Dalam hubungan ini, Atmodirwirjo [2000:22] menyampaikan bahwa manajemen sekolah adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam pendidikan, yang dimaksud dengan sumber daya pendidikan adalah siswa, guru, karyawan, dana, sarana, dan prasarana pendidikan. Dengan demikian, kemampuan manajemen sekolah dalam memadukan sumber daya pendidikan secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang sangat penting. Manajemen sekolah merupakan suatu kiat, karena dalam menjalankan roda atau aktivitas sekolah diperlukan suatu seni tersendiri yang tercermin pada kemampuan membaca situasi, kondisi, waktu, dan ruang, disertai pengalaman, intuisi, bahkan *feeling*. Handoko [2000:6-10] berpendapat bahwa manajemen, termasuk manajemen sekolah, dibutuhkan karena tiga alasan utama, (1) Untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi, (2) Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, dan (3) Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pengelolaan sekolah.

Berdasarkan tiga alasan itu, Handoko menuliskan bahwa manajemen itu merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Lebih lanjut Robbins [1996:5] menyatakan bahwa para manajer membuat putusan, mengelola sumber daya, dan melaksanakan kegiatan menuju tujuan yang sudah ditentukan. Semua yang terlibat dalam kegiatan, saling mengawasi dan bertanggungjawab terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

Penerapan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan, serta penerapan teknik-teknik pengelolaan yang sehat, efektif, dan efisien, juga berlaku pada manajemen sekolah. Selain itu, manajemen sekolah juga harus bisa beradaptasi terhadap perubahan-perubahan global yang sarat dengan persaingan, kelangkaan sumber daya alam, dan kemajuan teknologi serta informasi yang begitu cepat.

Dengan mengaitkan fungsi-fungsi manajemen, sesuai dengan tujuan organisasi, prinsip-prinsip manajemen dan teknik pengelolaan yang sehat, efektif, dan efisien, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan global maka dapat ditarik suatu sintesis bahwa manajemen sekolah adalah kondisi kinerja pimpinan sekolah, para guru, karyawan, dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses pembelajaran. Manajemen sekolah yang perlu dikembangkan adalah manajemen yang mengedepankan kebersamaan, penghargaan pada kemampuan individual, dan pemberian kesempatan yang sama kepada setiap individu dalam komunitas sekolah. Perbedaan peran dan perbedaan kedudukan secara struktural harus dilihat sebagai alasan dan titik tolak untuk bekerja sama dalam komunitas.

Integritas Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang menyelenggarakan proses pendidikan dan pengajaran di suatu sekolah. Kepala sekolah bukan hanya sekedar kedudukan atau jabatan tetapi merupakan suatu pekerjaan yang penuh dengan tanggung jawab, komitmen, jujur, adil, dan memiliki visi yang teguh, serta konsekuen terhadap hal-hal yang telah ditetapkan untuk menyelenggarakan proses pembelajaran.

Kepala sekolah dituntut mampu menerjemahkan kepada guru, karyawan, dan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pembelajaran tentang visi, misi, nilai-nilai, strategi, transformasi, dan keterampilan dalam menghadapi dinamika yang timbul, tumbuh, dan berkembang di sekolah yang dipimpinnya. Selain itu, seorang kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan pemberdayaan para guru, siswa, dan semua karyawannya.

Kepala sekolah harus memiliki integritas tinggi sehingga kekuatan kepemimpinannya membawa pengaruh ke arah positif bagi pertumbuhan dan pengajaran di sekolah.

Menurut Harefa [2000:147] integritas adalah *maintaining social, ethical, and organizational norm, firmly adhering to code of conduct and ethical principle*. Dengan pengertian tersebut integritas diterjemahkan menjadi tiga tindakan kunci (*key action*) yang dapat diamati (*observable*). Pertama, menunjukkan kejujuran (*demonstrate honesty*), yaitu bekerja dengan orang lain secara jujur dan benar, menyajikan data dan informasi secara lengkap dan akurat. Kedua, memenuhi komitmen (*keeping commitment*), yaitu melakukan apa yang telah dijanjikan dan tidak membocorkan rahasia. Ketiga, berperilaku secara konsisten (*behave consistently*), yaitu menunjukkan tidak adanya kesenjangan antara kata dan perbuatan. Ketiga hal ini dapat ditekankan bahwa kepemimpinan berurusan soal integritas. Sejalan dengan hal ini, Schermerhorn [1999:154] mengemukakan, integritas adalah kejujuran, kredibilitas, dan konsistensi sang pemimpin dalam menempatkan nilai-nilai ke dalam tindakan. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang tidak bisa ditolak untuk menentukan standar-standar yang tinggi guna membimbing perilaku para pengikutnya. Selanjutnya Maxwell [1995:39] berpendapat bahwa integritas mengikat diri kita bersama dan membangkitkan jiwa kepuasan di dalam diri kita. Untuk memperoleh kepercayaan, seorang pemimpin harus menampilkan diri seperti komposisi musik yang bagus yaitu antara kata-kata dan musiknya harus sesuai.

Lebih jauh, De Porter dan Hernacki [2000:107] berpendapat bahwa jika perilaku anda berkesesuaian, keduanya kongruen, berarti anda berintegritas. Becker [2000:1] menambahkan, pada akhirnya teori-teori *inter-personal* dan *group-relationship* memiliki identifikasi bahwa integritas adalah sebagai salah satu faktor penentu dari suatu kepercayaan terhadap tiap-tiap organisasi.

Jika demikian, kualitas integritas mencerminkan seperangkat nilai dan seperangkat proses serta strategi. Ia mencerminkan tekad untuk mengerjakan berbagai hal yang benar, kepedulian murni pada pelanggan internal dan eksternal, serta komitmen mendalam pada semua komunitas kerja di sekolah itu. Peningkatan kualitas merupakan strategi pertumbuhan jangka panjang, bukan strategi keuntungan jangka pendek.

Dari uraian-uraian di atas dapat ditarik suatu sintesis mengenai integritas kepala sekolah, yaitu kapasitas seseorang dalam memberikan (1) komitmen pengabdianannya kepada sekolah yang ia pimpin, yang tercermin pada tanggung jawab, daya inovasi, dan kepercayaan; (2) nilai-nilai yang tercermin pada kejujuran, keyakinan, bersikap adil, dan memelihara serta menepati janji; (3) konsisten dalam tindakan dan putusannya yang tercermin pada sikap konsekuen serta teguh dalam melaksanakan visi dan misi sekolah.

Lingkungan Sekolah

Pendidikan di Indonesia beberapa saat terakhir ini digoncang oleh pencarian orientasi dan dasar yang lebih demokratis, lebih-lebih dalam ikut membangun masyarakat madani yang maju, modern, dan demokratis. Dalam kaitan mencari orientasi pendidikan, sekaligus dalam meningkatkan kualitasnya, pengaruh lingkungan internal dan eksternal sangat besar.

Menurut Salusu [1996:319] lingkungan adalah kondisi, situasi atau keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan memengaruhi perkembangan organisasi, baik sifatnya lingkungan internal dalam organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi. Menurut Kusnadi [2000:70] lingkungan internal meliputi struktur, budaya, dan pemasaran, sedangkan lingkungan eksternal meliputi aspek ekonomi, hukum, sosial, politik, teknologi, ekologi, sumber daya manusia, dan internasional.

Di sisi lain, Dyer dan Tinggemann [1996:127] menyatakan bahwa dalam bidang pendidikan aspek-aspek yang perlu dicermati dalam pertumbuhan dan perkembangan sekolah yaitu aspek fisik sekolah, aspek kesehatan mental, dan aspek sosial. Dalam hubungan ini, Kelly [1998:62] berpendapat bahwa lingkungan sekolah terdiri atas dua aspek utama yaitu aspek psikologi dan aspek akademik. Aspek psikologi berkaitan dengan berbagai hal yang sifatnya internal, seperti kondisi dan perilaku pendidikan dalam sekolah atau bersifat kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi proses pendidikan.

Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi mengalami perubahan sesuai dengan berbagai kegiatan yang dilakukannya. Secara aksiomatik tidak ada organisasi yang bergerak dalam keadaan terisolasi. Artinya tidak ada organisasi, termasuk sekolah, yang mengambil sikap tidak peduli terhadap berbagai situasi yang terjadi dalam lingkungan di mana dia bergerak. Salah

satu konsekuensi logis dari kenyataan ini ialah bahwa sekolah pun harus sangat peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi di sekitarnya. Hal ini disebabkan perubahan yang terjadi itu akan menimbulkan berbagai macam tantangan yang harus dihadapi dan diatasi dengan baik.

Makin besar suatu sekolah, makin kompleks bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi dua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasi kompleksitas itu adalah proses pengambilan putusan yang semakin sulit dan rumit.

Berdasarkan hal-hal yang diuraikan di atas, dapat ditarik suatu sintesis bahwa lingkungan sekolah adalah penilaian tentang berbagai faktor atau aspek yang memengaruhi pertumbuhan, kemajuan, dan perkembangan sekolah, yang dilihat dari (1) sisi internal sekolah yang meliputi komunikasi interpersonal, budaya kerja, dan sumber daya fungsional, serta (2) sisi eksternal sekolah yang meliputi sosio ekonomi, politik, hukum, serta perkembangan teknologi.

KERANGKA BERPIKIR

Hubungan antara Manajemen Sekolah dan Kualitas Sekolah

Manajemen sekolah adalah kondisi kinerja pemimpin sekolah, para guru, karyawan, dan pihak lain yang terlibat dalam proses manajemen, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dilihat dari keterkaitannya dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, dan penggunaan semua sumber daya manusia, dana dan sarana, serta prasarana pendidikan.

Kualitas sekolah tidak mungkin dihasilkan oleh manajemen sekolah yang tidak bermutu. Dengan manajemen yang bermutu dan pemberdayaan semua komunitas kerja sekolah secara optimal, diharapkan kualitas sekolah semakin meningkat.

Dengan demikian, diduga terdapat hubungan positif antara manajemen sekolah dan kualitas sekolah. Dengan kata lain, diduga semakin tinggi mutu manajemen sekolah, akan meningkat pula kualitas sekolah.

Hubungan antara Integritas Kepala Sekolah dan Kualitas Sekolah

Integritas kepala sekolah adalah kapasitas seseorang dalam memberikan (1) komitmen pengabdian kepada sekolah yang dipimpinnya, yang tercermin pada tanggung jawab, daya inovasi, dan kepercayaan; (2) nilai-nilai yang tercermin pada kejujuran, keyakinan, bersikap adil, memelihara dan menepati janji, serta (3) konsisten dalam tindakan dan putusannya yang tercermin pada sikap konsekuen dan teguh dalam melaksanakan visi dan misi sekolah.

Seorang kepala sekolah harus memiliki integritas yang tinggi sehingga kekuatan kepemimpinannya membawa pengaruh ke arah yang positif bagi kualitas sekolah yang

dipimpinnya. Ia harus memiliki kemampuan untuk mendorong dan memacu motivasi guru, siswa, stafnya, sekaligus mampu menyerap dan memberikan inspirasi serta motivasi kepada komunitas kerjanya dalam proses pengambilan putusan yang tegas, konsisten, dan konsekuen.

Dengan demikian, diduga terdapat hubungan positif antara integritas kepala sekolah dan kualitas sekolah. Dengan kata lain, diduga makin tinggi integritas kepala sekolah, akan makin tinggi pula kualitas sekolah.

Hubungan antara Lingkungan Sekolah dan Kualitas Sekolah

Lingkungan sekolah adalah penilaian tentang berbagai faktor atau aspek yang memengaruhi pertumbuhan, kemajuan, dan perkembangan sekolah, dilihat dari (1) sisi internal sekolah yang meliputi komunikasi interpersonal, budaya kerja, dan sumber daya fungsional, serta (2) sisi eksternal, yang meliputi sosio kultural, sosio ekonomi, politik dan hukum, serta perkembangan teknologi.

Lingkungan internal menyangkut kekuatan dan kelemahan yang ada dalam lingkungan sekolah, sedangkan lingkungan eksternal menyangkut ancaman dan kesempatan dalam lingkungan luar sekolah. Sekolah harus memahami dengan benar perubahan lingkungan internal dan eksternal, karena akan berdampak pada peningkatan kualitas sekolah.

Dengan demikian, diduga terdapat hubungan positif antara lingkungan sekolah dan kualitas sekolah. Dengan kata lain, diduga semakin baik lingkungan sekolah, internal maupun eksternal, akan semakin baik pula kualitas sekolah.

Hubungan antara Manajemen Sekolah, Integritas Kepala Sekolah, dan Lingkungan Sekolah secara bersama-sama, dengan Kualitas Sekolah

Persaingan global mengajarkan kita bahwa kita tidak dapat memalsu kualitas. Sekarang tuntutan akan kualitas begitu tinggi sehingga kita tidak pernah akan mampu memenangkan persaingan, kecuali jika kita memiliki lembaga pendidikan yang telah diberdayakan secara optimal dan secepat mungkin serta dikembangkan terus semangat kemitraan dengan semua *stakeholders*. Pendidikan tidak pernah terbebas dari harapan-harapan yang semakin meningkat mengenai kualitas. Pendidikan harus berada di garis depan: mempelajari, meriset, mengadaptasikan, dan mengajarkan pengetahuan serta teknologi baru. Semua aktivitas itu harus diarahkan kepada tercapainya kualitas sekolah yang makin meningkat melalui manajemen sekolah yang bermutu, integritas kepala sekolah yang tinggi, dan lingkungan sekolah yang kondusif. Dan kualitas sekolah adalah fakta tentang keunggulan dan keandalan

mutu sekolah yang tercermin pada kualitas siswa, kualitas lulusan, kualitas guru, dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan.

Dengan pemahaman yang mendalam akan prinsip-prinsip yang diuraikan di atas, diduga terdapat hubungan positif antara manajemen sekolah, integritas kepala sekolah, dan lingkungan sekolah secara bersama-sama dengan kualitas sekolah. Dengan kata lain, makin bermutu manajemen sekolah, makin tinggi integritas kepala sekolah, dan makin kondusif lingkungan sekolah, akan makin meningkat pula kualitas sekolah.

Perumusan Hipotesis

Pertama, terdapat hubungan positif antara kualitas sekolah dan manajemen sekolah. Dengan kata lain, makin baik manajemen sekolah makin tinggi kualitas sekolah. Kedua, terdapat hubungan positif antara integritas kepala sekolah dan kualitas sekolah. Dengan perkataan lain, makin baik integritas kepala sekolah, makin tinggi kualitas sekolah. Ketiga, terdapat hubungan yang positif antara lingkungan sekolah dan kualitas sekolah. Dengan perkataan lain, makin baik lingkungan sekolah makin tinggi kualitas sekolah. Keempat, terdapat hubungan yang positif antara manajemen sekolah, integritas kepala sekolah, dan lingkungan sekolah secara bersama-sama dengan kualitas sekolah. Dengan perkataan lain, makin baik manajemen sekolah, integritas kepala sekolah, dan lingkungan sekolah secara bersama-sama, makin tinggi kualitas sekolah.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di beberapa SMU Swasta terpilih di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan analisis korelasional.

Populasi yang menjadi target penelitian ini adalah para guru SMA Swasta di Jakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling acak dua tahap (*two stage random sampling*). Tahap pertama, sekolah distratakan berdasarkan NEM, selanjutnya diambil sampel sebesar 30 (tigapuluh) sekolah dengan teknik *systematic random sampling* dan ditetapkan sejumlah lima guru yang mewakili populasi dari sekolahnya. Tahap kedua, berdasarkan sekolah-sekolah terpilih dilakukan pengambilan sampel guru secara *simple random sampling* dan ditetapkan lima guru mewakili populasi dari sekolahnya.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah mengumpulkan data tentang manajemen sekolah, integritas kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan kualitas sekolah. Keempat macam data tersebut

dijaring dengan kuestioner model Likert dengan skala 5. Keempat instrumen tersebut dilakukan ujicoba terhadap 150 orang sampel. Didapat r kritis dari tabel sebesar 0,312 dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Dari 30 butir instrumen kualitas sekolah, valid sebanyak 26 butir, dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* = 0,96. Dari 44 butir instrumen manajemen sekolah, yang valid sebanyak 29 butir, dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* = 0,88. Dari 37 butir instrumen integritas kepala sekolah yang valid sebanyak 25 butir, dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* = 0,89. Dari 38 butir instrumen lingkungan sekolah, yang valid sebanyak 25 butir, dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* = 0,91.

Selanjutnya, pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dan uji homogenitas. Statistik deskriptif yang digunakan adalah rerata (rata-rata), standar deviasi, varians, tabel frekuensi, dan histogram. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi sederhana, analisis korelasi jamak, analisis regresi sederhana, analisis regresi jamak, dan analisis korelasi parsial.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Data

Dari 150 orang guru SMA Swasta di Jakarta yang disurvei, pertanyaan mengenai kualitas sekolah terdiri dari 26 butir yang mempunyai skor 1-5 poin dengan menggunakan skala pengukuran model Likert. Sebanyak 35 orang (23,3%) responden berada pada kelompok sedang, 74 responden (49,3%) berada pada kelompok tinggi, dan 41 responden (27,4%) pada kelompok rendah. Pertanyaan mengenai manajemen sekolah terdapat 29 butir yang mempunyai skor 1-5 poin dengan menggunakan skala pengukuran model Likert. 33 (22,0%) responden berada pada kelompok sedang, 62 (41,4%) berada pada kelompok tinggi, dan 55 (36,6%) responden berada pada kelompok rendah. Pertanyaan mengenai integritas kepala sekolah terdapat 25 butir yang mempunyai skor 1-5 poin dengan menggunakan skala pengukuran model Likert. 46 (30,7%) responden berada pada kelompok sedang, 56 (37,4%) berada pada kelompok tinggi, dan 48 (31,9%) responden berada pada kelompok rendah. Pertanyaan mengenai lingkungan sekolah terdapat 25 butir yang mempunyai skor 1-5 poin dengan menggunakan skala pengukuran model Likert. 35 (23,3%) responden berada pada kelompok sedang, 79 (52,7%) berada pada kelompok tinggi, dan 36 (34%) responden berada pada kelompok rendah.

Pengujian Hipotesis

Uji signifikansi regresi dilakukan dengan hipotesis sebagai berikut.

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_a : \beta_j > 0 \text{ di mana } j = 1, 2, \text{ dan } 3$$

Di mana uji signifikansi dan uji linearitas regresi adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 , yang mengatakan bahwa kemiringan (*slope*) dari persamaan regresi adalah sama dan sama dengan 0 (nol) atau tidak ada hubungan antara Y dan X_1 , X_2 , serta X_3 , ditolak. Dan menerima H_a , yang mengatakan bahwa kemiringan (*slope*) dari persamaan regresi adalah tidak sama dan lebih besar daripada 0 (nol) atau ada hubungan antara Y dan X_1 , X_2 , serta X_3 .

Hubungan antara Manajemen Sekolah dan Kualitas Sekolah

Perhitungan analisis regresi sederhana terhadap data variabel Kualitas Sekolah atas Manajemen Sekolah menghasilkan regresi $Y = -5,83 + 0,92 X_1$. Perhitungan derajat keberartian dan kelinearan persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya menunjukkan bahwa model regresi adalah signifikan dan linear. Hal ini karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $81,88 > 3,91$ ($\alpha=0,05$) dan $81,88 > 6,81$ ($\alpha=0,01$). Sedangkan kekuatan hubungan antara variabel Manajemen Sekolah (X_1) dan Variabel Kualitas Sekolah (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi *product moment* sebesar $r_{y1} = 0,597$. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat t_{hitung} sebesar 9,05, yang lebih besar daripada t_{tabel} 0,05 sebesar 1,645 dan t_{tabel} 0,01 sebesar 2,33. Hal ini berarti bahwa koefisien korelasi X_1 dengan Y signifikan. Koefisien Determinasi (r^2_{y1}) sebesar 0,36, ini berarti bahwa 36% variasi terjadi pada Kualitas Sekolah dapat dijelaskan oleh Manajemen Sekolah. Dan jika variabel Integritas Kepala Sekolah dan Lingkungan Sekolah dikendalikan (konstan), melalui analisis parsial diperoleh koefisien korelasi parsial dan uji t sebagai berikut yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ untuk r_{y12} , r_{y13} dan $r_{y1.23}$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan parsial Kualitas Sekolah dengan Manajemen Sekolah, signifikan, apabila dikendalikan dua variabel lainnya, yaitu t_{hitung} $r_{y1.2}$ sebesar 6,50, $r_{y1.3}$ sebesar 7,16 dan $r_{y1.23}$ sebesar 5,17 yang lebih besar daripada t_{tabel} 0,05 sebesar 1,645 dan t_{tabel} 2,33.

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, terbukti bahwa terdapat hubungan positif antara Manajemen Sekolah dan Kualitas Sekolah. Dengan demikian, setiap perbaikan Manajemen Sekolah akan berdampak positif pada Kualitas Sekolah.

Hubungan antara Integritas Kepala Sekolah dan Kualitas Sekolah

Perhitungan analisis regresi sederhana terhadap data variabel Kualitas Sekolah atas Integritas Kepala Sekolah menghasilkan regresi $Y = 43,780 + 0,548 X_2$. Perhitungan derajat

keberartian dan kelinearan persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya menunjukkan bahwa model regresi adalah signifikan dan linear. Hal ini karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $61,23 > 3,91$ ($\alpha=0,05$) dan $61,23 > 6,81$ ($\alpha=0,01$). Sedangkan kekuatan hubungan antara variabel Integritas Kepala Sekolah (X_1) dan variabel Kualitas Sekolah (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi *product moment* sebesar $r_{y2} = 0,541$. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 7,83, yang lebih besar daripada t_{tabel} 0,05 sebesar 1,645 dan t_{tabel} 0,01 sebesar 2,33. Hal ini berarti bahwa koefisien korelasi X_2 dengan Y signifikan. Koefisien Determinasi (r^2_{y2}) sebesar 0,29, ini berarti bahwa 29% variasi terjadi pada Kualitas Sekolah dapat dijelaskan oleh Integritas Kepala Sekolah. Dan apabila variabel Manajemen Sekolah dan Lingkungan Sekolah dikendalikan (konstan), melalui analisis parsial diperoleh koefisien korelasi parsial dan uji t sebagai berikut: yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ untuk r_{y21} , r_{y23} dan $r_{y2.13}$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan parsial Kualitas Sekolah dengan Integritas Kepala Sekolah, signifikan, apabila dikendalikan dua variabel lainnya, yaitu t_{hitung} $r_{y2.1}$ sebesar 5,03, $r_{y2.3}$ sebesar 7,04 dan $r_{y2.13}$ sebesar 5,03 yang lebih besar daripada t_{tabel} 0,05 sebesar 1,645 dan t_{tabel} 2,33.

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, terbukti bahwa terdapat hubungan positif antara Integritas Kepala Sekolah dan Kualitas Sekolah. Dengan demikian, setiap perbaikan Integritas Kepala Sekolah akan berdampak positif pada Kualitas Sekolah.

Hubungan antara Lingkungan Sekolah dan Kualitas Sekolah

Perhitungan analisis regresi sederhana terhadap data variabel Kualitas Sekolah atas Lingkungan Sekolah menghasilkan regresi $Y = 13,010 + 0,950 X_3$. Perhitungan derajat keberartian dan kelinearan persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya menunjukkan bahwa model regresi adalah signifikan dan linear. Hal ini karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $102,07 > 3,91$ ($\alpha=0,05$) dan $102,07 > 6,81$ ($\alpha=0,01$). Sedangkan kekuatan hubungan antara variabel Lingkungan Sekolah (X_3) dan Variabel Kualitas Sekolah (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi *product moment* sebesar $r_{y3} = 0,639$. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 10,11, yang lebih besar daripada t_{tabel} 0,05 sebesar 1,645 dan t_{tabel} 0,01 sebesar 2,33. Hal ini berarti bahwa koefisien korelasi X_2 dengan Y signifikan. Koefisien Determinasi (r^2_{y2}) sebesar 0,41, ini berarti bahwa 41% variasi terjadi pada Kualitas Sekolah dapat dijelaskan oleh Lingkungan Sekolah. Dan apabila variabel Manajemen Sekolah dan Integritas Kepala Sekolah dikendalikan (konstan), maka melalui analisis parsial diperoleh koefisien korelasi parsial dan uji t sebagai berikut yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ untuk r_{y31} , r_{y32} dan $r_{y3.23}$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan parsial Kualitas Sekolah dengan Lingkungan Sekolah, signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$, apabila dikendalikan dua variabel lainnya, yaitu t_{hitung}

$r_{y3.1}$ sebesar 8,30, $r_{y3.2}$ sebesar 9,39 dan $r_{y3.23}$ sebesar 8,23 yang lebih besar daripada t_{tabel} 0,05 sebesar 1,645 dan t_{tabel} 2,33.

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, terbukti bahwa terdapat hubungan positif antara Lingkungan Sekolah dan Kualitas Sekolah. Dengan demikian, setiap perbaikan Lingkungan Sekolah akan berdampak positif pada Kualitas Sekolah.

Hubungan antara Manajemen Sekolah, Integritas Kepala Sekolah, dan Lingkungan Sekolah, dengan Kualitas Sekolah

Perhitungan analisis regresi jamak terhadap data variabel Kualitas Sekolah atas Manajemen Sekolah, Integritas Kepala Sekolah, dan Lingkungan Sekolah menghasilkan regresi $Y = -43,271 + 0,470X_1 + 0,290X_2 + 0,673X_3$. Perhitungan derajat keberartian dan kelinearan persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya menunjukkan bahwa model regresi adalah signifikan dan linear. Hal ini karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $81,53 > 3,91$ ($\alpha = 0,05$) dan $81,53 > 6,81$ ($\alpha = 0,01$). Sedangkan kekuatan hubungan antara Manajemen Sekolah (X_1), Integritas Kepala Sekolah (X_2), dan Lingkungan Sekolah (X_3), dengan Kualitas Sekolah (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar $R = 0,791$. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji F didapat harga F_{hitung} sebesar 81,533, sementara F tabel dengan dk (3,146) diperoleh nilai sebesar 3,91. Hal ini berarti bahwa $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} sehingga koefisien korelasi jamak sangat signifikan. Dengan demikian terdapat hubungan positif antara Manajemen Sekolah, Integritas Kepala Sekolah, dan Lingkungan Sekolah, secara bersama-sama dengan Kualitas Sekolah, dan telah diuji kebenarannya.

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,63. Ini menunjukkan bahwa 63% variasi yang terjadi pada Kualitas Sekolah dapat dijelaskan oleh Manajemen Sekolah, Integritas Kepala Sekolah, dan Lingkungan Sekolah melalui persamaan regresi di atas. Sedangkan korelasi variabel Manajemen Sekolah, variabel Integritas Kepala Sekolah, variabel Lingkungan Sekolah, dan variabel Kualitas Sekolah disimpulkan bahwa hubungan ketiga variabel Manajemen Sekolah, Integritas Kepala Sekolah, dan Lingkungan Sekolah, dengan Kualitas Sekolah sangat signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$, dengan urutan kekuatan hubungan adalah Lingkungan Sekolah (X_3), Manajemen Sekolah (X_2), dan Integritas Kepala Sekolah (X_1). Perbandingan kekuatan hubungan antara variabel Manajemen Sekolah, Integritas Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Kualitas Sekolah adalah dikontrol dengan dua variabel lainnya, didapatkan perbandingan dengan hasil uji korelasi parsial, terbukti bahwa terdapat hubungan positif antara variabel Manajemen Sekolah dengan variabel Kualitas Sekolah, jika variabel Integritas Kepala Sekolah dan variabel Lingkungan Sekolah dikontrol (konstan). Demikian juga, variabel Integritas Kepala

Sekolah dengan variabel Kualitas Sekolah, jika variabel Manajemen Sekolah dan variabel Lingkungan Sekolah dikontrol. Serta variabel Lingkungan Sekolah dengan variabel Kualitas Sekolah, jika variabel Manajemen Sekolah dan variabel Integritas Kepala Sekolah dikontrol.

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil temuan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas sekolah dapat ditingkatkan melalui perbaikan dan peningkatan manajemen sekolah, peningkatan integritas kepala sekolah, penciptaan lingkungan sekolah yang lebih kondusif, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Secara berurutan kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat mulai dari yang terbesar sampai yang terkecil yaitu pertama, lingkungan sekolah, kedua, manajemen sekolah, dan ketiga, integritas kepala sekolah.

Implikasi dan Saran

Peningkatan kualitas sekolah merupakan suatu proses terus-menerus dalam setiap aspek yang membentuk keseluruhan pelayanan pendidikan. Peningkatan kualitas sekolah tidak dapat hanya dilakukan pada satu atau lebih aspek saja dan pada satu periode tertentu saja. Kualitas sekolah itu *inherent* pada eksistensi institusi pendidikan itu sendiri.

Kualitas sekolah menjadi penting dalam dua aspek. Pertama adalah aspek persaingan, baik di tingkat nasional, regional, maupun global atau internasional. Persaingan terjadi di antara sekolah itu sendiri dan persaingan dalam dunia kerja. Oleh karena itu, peserta didik harus menjadi lulusan berkualitas dari institusi pendidikan yang berkualitas. Aspek kedua munculnya kebebasan bagi institusi pendidikan itu sendiri untuk mengontrol proses pendidikan di lingkungannya sendiri. Berbagai peraturan yang menghambat dari birokrasi pemerintahan atau yayasan sebagai badan penyelenggara sekolah swasta harus makin dikurangi.

Sekolah harus dikelola berdasarkan pemikiran, pertimbangan, kebutuhan, dan harapan dari sekolah itu sendiri. Sekolah akan berakar dan bertopang pada kondisi nyata masyarakat, bukan oleh pemerintah atau yayasan bagi sekolah-sekolah swasta. Hal ini berarti sekolah akan melaksanakan keinginan masyarakat pendukungnya atau *stakeholder*-nya.

Dalam konteks persaingan bebas saat ini, setiap sekolah atau lembaga pendidikan harus berlomba-lomba meningkatkan mutu manajemen sekolah, meningkatkan integritas kepala sekolahnya, dan memperbaiki atau meningkatkan lingkungan sekolah.

Kualitas sekolah ditentukan oleh mutu masukan instruksionalnya, mutu gurunya, mutu sarana dan prasarana pendidikannya, serta mutu lulusannya. Empat aspek mutu tersebut tidak

mungkin diwujudkan jika manajemen sekolah, integritas kepala sekolah, dan lingkungan sekolah tidak baik.

Hal ini berarti upaya peningkatan kualitas sekolah, khususnya lembaga pendidikan atau sekolah swasta dapat dilakukan dengan peningkatan serta perbaikan manajemen sekolah dan integritas kepala sekolah, serta menciptakan lingkungan sekolah yang lebih kondusif.

Peningkatan dan Perbaikan Manajemen Sekolah

Pada abad ke-21, pimpinan sekolah dituntut menggunakan sistem dan metode baru di dalam mengelola semua sumber daya yang dimilikinya. Jika tidak, sekolah itu akan mengalami kesulitan, bahkan makin mengecil dan bubar, karena tidak kuat menghadapi persaingan yang makin tajam.

Dalam rangka perbaikan dan peningkatan manajemen sekolah, sudah saatnya untuk segera merealisasikan Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000-2004, khususnya tentang pembangunan pendidikan, dengan cara mewujudkan dan mengembangkan secara konkret manajemen pendidikan yang berbasis sekolah atau masyarakat (*school/community based management*) atau MBS dengan mengenalkan konsep dan merintis pembentukan Dewan Sekolah di setiap Kabupaten atau Kotamadya serta pemberdayaan atau pembentukan Komite Sekolah di setiap sekolah.

Penerapan prinsip-prinsip manajemen meliputi perencanaan, pengawasan, serta penerapan teknik-teknik berorganisasi yang sehat harus dilakukan. Selain itu, pimpinan sekolah juga harus beradaptasi terhadap perubahan-perubahan global yang sarat dengan persaingan, kelangkaan sumber daya alam, dan kemajuan teknologi, khususnya teknologi informatika yang berkembang begitu cepat.

Perencanaan pendidikan untuk menciptakan produk yang berkualitas diperlukan perhatian secara seksama. Perencanaan pendidikan harus bersumber dan bertumpu pada visi dan misi sekolah. Tanpa perencanaan yang terarah dan jelas, dapat terjadi kesimpangsiuran di dalam komunitas kerja sekolah itu. Agar supaya semua kegiatan pendidikan berjalan dengan baik, lancar, efektif, dan efisien, komunitas sekolah itu harus terlebih dahulu mendefinisikan visi, misi, dan tujuan sekolah, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut, kemudian mengembangkan suatu hirarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasikan semua aktivitas sekolah.

Kemudian, dalam pengorganisasian kualitas produk atau *output* pendidikan, semua proses harus diperhatikan dan diamati serta dikendalikan sejak permulaan hingga akhirnya menghasilkan produk yang direncanakan. Semua proses pengelolaan tadi harus selalu

mengedepankan prinsip efisiensi dan efektivitas. Dengan pengorganisasian yang baik, pemimpin sekolah mewujudkan rencana menjadi tindakan nyata melalui penentuan tugas, penunjukkan personel, dan melengkapi mereka dengan teknologi serta sumber daya sekolah lainnya.

Setelah rencana dan struktur organisasi sekolah ditetapkan, pimpinan sekolah berkewajiban memimpin sekolah, menggerakkan, mengarahkan, memotivasi semua komunitas sekolah, dan mengadakan komunikasi dengan mereka. Pimpinan sekolah harus mampu menciptakan suasana atau iklim yang dapat mendorong semua sumber daya manusia di sekolah itu untuk bekerja secara optimal. Pimpinan sekolah juga harus membangun komitmen dan antusiasme masyarakat kerja di sekolah yang dipimpinnya. Dengan pengarahan, pimpinan sekolah menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan memengaruhi komunitas kerja sekolah supaya melakukan yang terbaik untuk kepentingan sekolah. Selanjutnya, pimpinan sekolah harus memahami betul kultur sekolah, mutlak sifatnya karena melalui pemahaman itulah setiap orang dalam sekolah melakukan berbagai bentuk dan jenis penyesuaian sehingga yang bersangkutan menampilkan perilaku yang menggambarkan sistem nilai, keyakinan, dan etos kerja yang dianut oleh sekolah itu.

Peningkatan Integritas Kepala Sekolah

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kualitas sekolah adalah integritas kepala sekolah. Kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu, antara lain mempunyai integritas pribadi yang tinggi, kemampuan manajerial yang baik, dan memiliki *networking* yang baik. Ia juga harus mempunyai pandangan yang luas tentang kemajuan dan perkembangan ilmu serta teknologi. Selain itu, kepala sekolah harus benar-benar seorang yang mampu menjadi manajer di sekolah yang ia pimpin. Kepala sekolah diharapkan tangkas dalam pengambilan putusan yang jitu dan bijaksana. Kepala sekolah juga adalah seorang pemimpin di sekolah yang menuntut kewajiban moral untuk memberikan teladan bagi kalangan guru, karyawan, dan para siswa. Kepala sekolah mempunyai kedudukan strategis dalam membangkitkan potensi dari tiap-tiap individu supaya bangkit dan memulai segala kegiatan dengan penuh kesungguhan, sehingga kualitas mendidik dan mengajar akan semakin meningkat.

Seorang kepala sekolah harus memiliki integritas tinggi sehingga mampu menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mendorong dan memacu motivasi bawahan sekaligus mampu menyerap serta memberikan inspirasi dan informasi kepada bawahan dalam proses pengambilan putusan yang tegas, baik, konsisten, dan konsekuen.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki nilai-nilai, dalam arti ia menghargai kejujuran, janji, dan bersikap adil. Bersikap jujur tanpa memandang keadaan dan tempat menunjukkan kepatuhan terhadap nilai kejujuran. Kemudian seorang kepala sekolah harus mempunyai konsistensi yang menunjukkan apa yang dia katakan dan apa yang dia lakukan adalah sama.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah juga harus memiliki keteguhan visi yaitu adanya nilai dasar pendidikan dan pengajaran yang ingin diwujudkan. Dia harus mampu memberikan visi sekolahnya dan mampu menerjemahkan visi itu menjadi kenyataan sehingga terjadi sebuah transaksi antara kepala sekolah dan para guru serta karyawan sekolah. Dengan demikian, dapat dirumuskan visi bersama. Dalam proses membangun suatu visi bersama, orang-orang dan fungsi-fungsi seluruh organisasi cenderung untuk terselaraskan secara alami yaitu membangun suatu titik orientasi bersama, yang menarik setiap orang kepada masa depan bersama. Orientasi tersebut memengaruhi kinerja, produktivitas, dan inovasi. Selain itu, kepala sekolah yang memiliki integritas tinggi harus juga memiliki wawasan yang luas, bersikap partisipatif, dapat mensinergikan semua aktivitas yang terjadi dalam sekolah yang dipimpinnya, dan mampu mengelola keanekaragaman. Tanpa dipenuhi beberapa kriteria tersebut, sulit bagi sekolah yang dipimpinnya untuk menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang berjalan dengan sangat cepat. Setelah dia dapat menyesuaikan dengan berbagai perubahan, dia harus mampu menyusun strategi baru untuk menghadapi perubahan yang berkelanjutan

Mengingat begitu besarnya tugas dan tanggung jawab seorang kepala sekolah, sebaiknya dia dipilih oleh perwakilan dari komunitas sekolah yang terdiri dari guru, karyawan, siswa, badan penyelenggara, dan perwakilan dari orang tua atau wali siswa. Dengan cara ini, dia akan mendapatkan dukungan yang luas dari begitu banyak pihak. Dan sebagai konsekuensi beratnya tugas dan tanggung jawabnya, dia harus mendapatkan imbalan penghasilan atau jaminan sosial yang memadai, termasuk jaminan hari tuanya.

Meningkatkan Kualitas Lingkungan Sekolah

Pemahaman lingkungan sekolah dapat ditinjau dari dimensi lingkungan internal dan dimensi lingkungan eksternal. Makin besar suatu sekolah, makin kompleks bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi dua jenis lingkungan tersebut.

Dalam menghadapi realita perubahan yang berkembang dengan cepat dan dapat *survive* (mempertahankan hidupnya) serta mampu melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan, yang pada gilirannya mampu terus-menerus meningkatkan kualitas pendidikan, pimpinan sekolah perlu melakukan proses perencanaan yang strategis dengan cara meningkatkan

pengamatan dan penilaian lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman serta lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan.

Bentuk lingkungan sekolah yang berkembang selama era modernisasi dan bahkan hingga reformasi ini, dengan birokrasi pendidikan yang lamban dan terpusat, pemenuhan terhadap ketentuan dan peraturan, serta rantai hirarki komando, tidak lagi berjalan dengan baik. Bentuk lingkungan sekolah memerlukan cara pandang baru yang segar dan sesuai dengan perkembangan zaman. Pendekatan personal sangat diperlukan dalam rangka menghadapi peserta didik yang dinamis. Sekolah memerlukan proses desentralisasi yang baik dan benar. Para guru ditempatkan di lingkungan alternatif dalam arti mereka pun dapat berkembang sesuai dengan kapabilitasnya masing-masing.

Sekolah dalam mereformasi lingkungannya harus benar-benar mengintrospeksi diri dalam persepsi lingkungan internal dan eksternal: apakah cukup baik, cukup kompetitif atau apakah misi dapat tercapai, rasa memiliki dari para siswa dan guru terhadap sekolah mereka, bagaimana sekolah dapat membentuk lingkungan internal dan eksternal yang mereka sukai.

Sekolah yang mempunyai semangat reformasi lingkungan baik internal dan maupun eksternal melakukan perubahan yang evolusioner; mendesentralisasikan wewenang, memendekkan hirarki pendidikan sekolah, memfokuskan pada kualitas pendekatan diri pada konsumen (publik) dalam upaya untuk tetap kompetitif dalam pasar global.

Dalam pengembangan dan peningkatan lingkungan sekolah yang kondusif memerlukan program yang benar-benar dapat mengakomodasi tuntutan publik akan dunia pendidikan yang berkualitas. Cara yang lebih efektif dan efisien untuk mengelola lingkungan sekolah yang kondusif yaitu bersedia meninggalkan sistem, metode, dan program lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan era globalisasi. Cara ini bersifat inovatif, imajinatif, dan kreatif, serta berani mengambil risiko. Sekolah seharusnya lebih menyukai mekanisme pasar daripada mekanisme birokratis.

Daftar Pustaka

- A.B. Susanto. 1997. *Manajemen Aktual*. Jakarta:Grasindo.
- Abbas Ghazali & Boediono. 1999. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan: Pendekatan Fungsi Produksi Pendidikan*. Jurnal Ilmiah KAJIAN, (20).
- Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Ackerman, Bruce and Anne Alstott. 1999. *The Stakeholder Society*. Michigan: Book Crafters, Inc.,
- Aldag, Ramon J. and Timothy M. Stearns. 1995. *Management*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Anas Sudjiono. 1998. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 1998.
- Andrias Harefa. 2000. *Menjadi Manusia Pembelajar*. Jakarta: Kompas.
- Anto Dayan. 1984. *Pengantar Metode Statistik*. Jilid I & II. Jakarta:LP3ES.
- Badaracco and Ellsworth. 1998. *Leadership and The Quest for Integrity*. Boston: Harvard Business Review.
- Barnard, Chester. 1982. *Fungsi Eksekutif*. Jakarta: Binaman Presindo.
- Becker, Thomas. 2001. *Integrity in Organizations*. USA:Internet.
- Bennis, Warren and Burt Nanus. 1990. *Leaders, The Strategies for Taking Charges* diterjemahkan oleh Victor Purba. Jakarta:Erlangga.
- Caldwell, Lynton Keith. 1997. *Environment: A Challenge for Modern Society*. Diterjemahkan oleh Talizidhuhu Ndruha: *Budaya Organisasi*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Crawford, Donna K., Richard J. Bodine and Robert G. Hoglund. 1993. *The School for Quality Learning: Managing the School and Classroom the Deming Way*. Illinois: Research Press.
- Creech, Bill. 1996. *The Five Pillars of TQM*. Alih bahasa Alexander Sindoro. Jakarta:Binarupa Aksara.
- Deming W.E. 1986. *Out of The Crisis*. Cambridge:Massachusetts Institute of Technology Press.
- De Porter, Bobbi and Mike Hemacki. 2000. *Quantum Learning*. Diterjemahkan oleh Alwiyah Abdurahman, Bandung:Kaifa.
- Dick, Walter and Lou Carey. 1996. *The Systematic Design of Instruction*. New York:Longman.
- Djaali dan Basuki. 2000. *Pengembangan Instrumen Baku*. Jakarta:AP UNJ.
- Dyer, Geraldine and Marika Tigemann. 1996. *The Effect of School Environment on Body Concern in Adolescent Woman*. Australia:Internet.
- Ekawahyu Kasih dan Azis Suganda. 1999. *Pendidikan Tinggi Era Indonesia Baru*. Jakarta:Grasindo.
- Erry Hardjapamekas. 2000. *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta:Gramedia.
- Foster, Timothy, R.V. 2001. *101 Cara Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Diterjemahkan oleh Palupi Y. Rahadjeng, Jakarta:Elex Media Komputindo.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Gerald, L. Pepper. 1997. *Communicating in Organizations*. New York:McGraw Hill, Inc.
- Gibson, Donnely, Ivancevich. 1997. *Fundamental of Management*. Diterjemahkan oleh Zuhad Ichyudin. Jakarta:Gelora Aksara Pratama.
- Glasser, W. 1990. *Quality School*. New York:Harper and Row.

- Greenwood, Malcolm S. and Helen J. Gaunt. 1994. *Total Quality Management for Schools*. London:Cassel Viliers House.
- Gunterz, Judith P. 1977. *Reinventing Human Resources Development*. Guam:College of Business and Public Administration.
- H.A.R. Tilaar. 1999.*Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia: Strategi Reformasi Pendidikan Nasional*. Bandung:Remaja Rosdakarya.
- _____. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta:Rineka Cipta, 2000.
- Hadari Nawawi. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan-Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Jogjakarta: Gadjah Mada Press.
- Hani Handoko. 2000. *Manajemen*. Jogjakarta:BPFE.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 1994. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta:Erlangga.
- Hendra Kusnoto. 2001. *Praktek Manajemen terbaik di Dunia*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. 1991. *Educational Administration*. New York:McGraw Hill.
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen. 1996. *Strategic Management*. California:Addison-Wesley.
- Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono. 1999. *Prinsip Dasar Manajemen*, Jogjakarta:BPFE.
- Kartini Kartono. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta:Grafindo.
- Kelly, Patricia. 1998. *A Place to Hang Our Hats*. Maryland:Internet.
- Kotler, Philip and Karen F.A. Fox. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey:Prentice Hall.
- Kusnadi (ed.). 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang:Brawijaya Press.
- Leonard, Allena. 2001. *A Viable System Model: Consideration of Knowledge Management*. <http://www.tlinc.com/article12.html>.
- Lewis, Ralph G. and Douglas H. Smith. 1994. *Total Quality in Higher Education*. Delray Beach, Florida:St. Lucie Press.
- Lindsay, William M. and Joseph A. Patrick. 1997. *Total Quality and Organizational Development*. Delray Beach, Florida:St. Lucie Press.
- M. Ngalim Purwanto. 2000. *Ilmu Pendidikan: Teoritis dan Praktis*. Bandung:Remaja Rosdakarya.
- M.K. Kustamzi dan S.A. Sapre. 1994. *Manajemen Mutakhir*. Jakarta:Pustaka Binaman Pressindo.
- Maddux, R.B. 1988. *Team Building: an Exercise in Leadership* .Oakville, Ontario: Crisp Publication, 1988.
- Made Pidarta. 1998. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta:Bina Aksara.
- Mamduh Hanafi. 1997. *Manajemen*. Jogjakarta:YKPN.
- Manullang, M. 1996. *Manajemen*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Maxwell, John. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- McGregor, D. 1961. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- MPR RI. 2000. *Ketetapan-ketetapan MPR tahun 1999*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Nightingale, Peggy and Mike O'Neil. 1994. *Achieving Quality Learning in Higher Education*. London: Kogan Page in Education Series.
- Peterson, Marvin W. (ed.). 1997. *Planning and Management for a Changing Environment*. San Fransisco, California:Jossy-Bass Publisher.
- Postman, N. and C. Weingartner. 1969. *Teaching as a Subversive Activity*. New York:Delacorte.
- Purba, Viktor. 1990. *Kepemimpinan*. Jakarta:Erlangga.

- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey:Prentice Hall International Inc.
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan yang Strategik*. Jakarta:Gramedia Press.
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education Learning*. Philadelphia, USA: Kogan Pages in Education Management Series.
- Santosa Murwani. 1999. *Statistika Terapan*. Jakarta: UNJ.
- Schermerhorn, John R. Jr. *Management*. 5th edition. Diterjemahkan oleh Parnawa Putranta. *Manajemen*. Jogjakarta:Andi Press.
- Senge, Peter. 2000. *Schools That Learn*. New York:Doubleday dell Publishing Group Inc.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Stratejik*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Sigit Sardjono. *MBS dan Kesiapan Kepala Sekolah*. KOMPAS. 30 Maret 2001.
- Soebagio Atmodiwirijo. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Stoner, James F.A., Edward Freeman and Daniel R. Gilbert Jr. 1996. *Management*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta:Prenhalindo.
- Sudjana. 1996. *Metode Statistika*. Bandung:Tarsito.
- Sugiyono. 1997. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung:Alfabeta
- Tukiman J.C Taruna. *Menjadikan Sekolah Milik Masyarakat atau Menswastakan Sekolah Negeri*. KOMPAS, 25 November 2001.
- Tribus, Myron. 1992. *Ten Management Practices*. dalam Frank Voehl. *Total Quality: Principles and Practices within Organization*. Coral Spring, Florida: Strategy Associations.
- Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta:Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Wilson, Graham. 1996. *Problem Solving and Decision Making*. Jakarta:Gramedia.
- World Bank. 1999. *Education Sector Strategy*.
- Yulk, Gary. 1998. *Leadership in Organization*. Jakarta:Prenhallindo.
- Zamroni. 1999. Dampak Proyek Terhadap Peningkatan Mutu SMU, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. (5) No. 20.
- Zulian Yamit. 2001. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Jogjakarta:Penerbit Ekonisia, 2001.