



# Jurnal MANAJEMEN PENDIDIKAN

Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan

- **Sebuah Refleksi Kebebasan Akademik dalam Masyarakat Ilmiah Perguruan Tinggi**  
Oleh: Mada Sutapa
- **Membangun *Competitive Advantage* Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21**  
Oleh: Elin Rosalin
- **Mengkreasi Pendidikan Multikultural di Sekolah dengan Menerapkan Manajemen Mutu Sekolah Secara Total**  
Oleh: Setya Raharjo
- **Peran Humas sebagai Upaya Menjalin Kerja Sama antara SMK dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DUD/I)**  
Oleh: Pandit Isbianti
- **Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**  
Oleh: Nurtonio Agus P.
- **Kepemimpinan Perempuan Bernilai Kesundaan di Bidang Pendidikan**  
Oleh: Priadi Surya
- **Mengembangkan Profesionalitas Guru Abad 21 Melalui Program Pembimbingan yang Efektif**  
Oleh: Dwi Esti Andriani
- **Tantangan Kemitraan Orangtua, Sekolah, dan Masyarakat**  
Oleh: Rahmania Utari

Diterbitkan Oleh:  
Jurusan Administrasi Pendidikan  
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta dan  
Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI)

---

## DAFTAR ISI

---

Sebuah Refleksi Kebebasan Akademik dalam Masyarakat Ilmiah Perguruan Tinggi <i>Oleh: Mada Sutapa</i> .....	1-8
Membangun <i>Competitive Advantage</i> Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21 <i>Oleh: Elin Rosalin</i> .....	9-26
Mengkreasi Pendidikan Multikultural di Sekolah dengan Menerapkan Manajemen Mutu Sekolah Secara Total <i>Oleh: Sotya Raharja</i> .....	27-40
Peran Humas Sebagai Upaya Menjalin Kerja Sama antara SMK dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) <i>Oleh: Pandit Isbianti</i> .....	41-54
Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah <i>Oleh: Nurtanio Agus P.</i> .....	55-63
Kepemimpinan Perempuan Bernilai Kesundaan di Bidang Pendidikan <i>Oleh: Priadi Surya</i> .....	64-77
Mengembangkan Profesionalitas Guru Abad 21 Melalui Program Pembimbingan yang Efektif <i>Oleh: Dwi Esti Andriani</i> .....	78-92
Tantangan Kemitraan Orangtua, Sekolah, dan Masyarakat <i>Oleh: Rahmania Utari</i> .....	93-107

## MENGREASI PENDIDIKAN MULTIKULTURAL DI SEKOLAH DENGAN MENERAPKAN MANAJEMEN MUTU SEKOLAH SECARA TOTAL

Setya Raharja\*)

### Abstract

*Multicultural education to be urgently developed in Indonesia because it is relevant to the condition of Indonesia's population of diverse aspects of religious, sociocultural, and geographically. With multicultural education are expected to provide an equal education for all students. To guide the implementation of multicultural education in order to be effective, need to consider five dimensions: content integration, the process of constructing knowledge, prejudice reduction, equitable pedagogy, and empowering school culture and social structure. In addition, in order to multicultural education in schools can be run effectively and efficiently, need to be managed by qualified management. Management can be applied in multicultural education in schools is a school-based management approach to the school in total quality management (total quality school), which covers the five pillars, namely: customer focus, comprehensive engagement, measurement, commitment, and continuous improvement, which is based on the beliefs and values ??of the school. With the five dimensions of multicultural education, its implementation in schools, can dikreasi by applying total quality management school. Beliefs and values ??in the multicultural school should be a strong foundation for the operational development of the five dimensions of multicultural education. The five pillars of total quality management in schools should be a reference at each step in developing the five dimensions of multicultural education in schools. Such conditions are expected to produce a multicultural education in school quality and student achievement is rising as well.*

**Keywords:** *multicultural education, school management, total quality school*

### Pendahuluan

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, tidak dapat dielakkan munculnya pluralisme atau kemajemukan dalam berbagai aspek kehidupan manusia di seluruh belahan bumi. Aspek kebudayaan, suku bangsa, adat istiadat sangat rentan mengalami terjadinya kemajemukan dalam

---

\*) Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

suatu wilayah atau negara. Demikian pula di Indonesia. Merupakan kenyataan yang tidak bisa ditolak bahwa Indonesia terdiri dari berbagai kelompok etnis, budaya, agama dan lain-lain, sehingga Indonesia dapat disebut sebagai masyarakat “multikultural”.

Indonesia adalah salah satu negara multikultural terbesar di dunia. Hal ini dapat dilihat dari aspek agama, sosiokultural, maupun geografis yang begitu beragam dan luas. Keragaman ini, diakui atau tidak, akan dapat menimbulkan berbagai persoalan seperti yang sekarang dihadapi bangsa ini. Korupsi, kolusi, nepotisme, premanisme, perseteruan politik, kemiskinan, kekerasan, separatisme, perusakan lingkungan dan hilangnya rasa kemanusiaan untuk selalu menghormati hak-hak orang lain, merupakan bentuk nyata sebagai bagian dari fenomena multikulturalisme itu.

Berdasarkan permasalahan di atas, perlu kiranya dicari strategi khusus dalam memecahkan persoalan tersebut melalui berbagai bidang; sosial, politik, budaya, ekonomi, dan pendidikan. Pendidikan sebagai ujung tombak perubahan masyarakat, menjadi tumpuan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat multikulturalisme tersebut. Pendidikan yang pada hakikatnya berperan dalam mengendalikan dan mengelola pergeseran atau perubahan aspek-aspek kehidupan masyarakat dituntut dapat mengakomodasi semua kemajemukan yang timbul, sehingga semua peserta didik mendapatkan pendidikan yang setara. Pendidikan yang demikian, disebut sebagai pendidikan multikultural.

Pendidikan multikultural menawarkan satu alternatif melalui penerapan strategi dan konsep pendidikan yang berbasis pada pemanfaatan keragaman yang ada di masyarakat, khususnya yang ada pada siswa seperti keragaman etnis, budaya, bahasa, agama, status sosial, gender, kemampuan, umur, dan ras. Pendidikan multikultural merupakan proses penanaman cara hidup menghormati, tulus, dan toleran terhadap keragaman budaya yang hidup ditengah-tengah masyarakat plural. Dengan pendidikan multikultural diharapkan adanya kekenyalan dan kelenturan mental bangsa menghadapi benturan konflik sosial (Musa Asy'arie, 2004). Di samping itu, yang juga penting adalah bahwa dengan pendidikan multikultural dimaksudkan agar semua peserta didik yang dengan segala perbedaannya itu mendapatkan pendidikan yang setara. Agar pendidikan multikultural di sekolah dalam berjalan secara intensif, James A. Bank (1999) menyarankan untuk memperhatikan lima dimensi, yaitu: integrasi isi, proses mengkonstruksi pengetahuan, mengurangi prasangka, pedagogi yang setara, dan pemberdayaan kultur sekolah dan struktur sosial.

Di sisi lain, untuk dapat mengkondisikan pendidikan multikultural di sekolah yang intensif, efektif, dan efisien, perlu didukung dengan pengelolaan sekolah secara total sehingga mampu memfasilitasi dan mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan untuk berlangsungnya pendidikan multikultural di sekolah. Hal tersebut akan tercapai apabila sekolah mengimplementasikan manajemen mutu secara total

(*total quality school*) (Arcaro, 1995). Implementasinya di Indonesia, manajemen sekolah yang demikian diformat ke dalam manajemen berbasis sekolah (MBS). Hal ini cukup beralasan, karena MBS pada dasarnya sebagai manifestasi dari *total quality school* yang memberikan otonomi sekolah lebih besar, mengembangkan pengambilan keputusan partisipatif dan lebih fleksibel. Di samping itu, secara formal di dalam PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, ditegaskan bahwa pendidikan dasar dan menengah dalam mengelola pendidikan hendaknya menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Berdasarkan uraian dan permasalahan-permasalahan tersebut di atas, dapat diambil makna bahwa pendidikan multikultural di Indonesia perlu direalisasikan secara sistematis dengan didukung oleh pengelolaan atau manajemen sekolah secara total (*total quality school*) yang berbasis pada kultur lokal. Dengan demikian, perlu pemikiran lebih lanjut, yaitu: "Bagaimana menciptakan pendidikan multikultural di sekolah yang kondusif dengan menerapkan manajemen mutu sekolah secara total agar tercapai pendidikan multikultural di sekolah yang berkualitas". Untuk menjawab permasalahan tersebut, dalam tulisan ini akan dibicarakan berturut-turut mengenai: konsep dasar, tujuan, prinsip-prinsip, dan dimensi pendidikan multikultural, manajemen berbasis sekolah, manajemen mutu sekolah secara total, dan kerangka konseptual penerapan manajemen mutu sekolah total dalam pendidikan multikultural di sekolah.

### **Konsep Dasar dan Tujuan Pendidikan Multikultural**

Pendidikan multikultural merupakan proses pendidikan di mana anak didik dilayani dengan pembelajaran dan pengalaman yang mengakui latar belakang budaya pada semua individu dan melalui mana mereka disiapkan untuk mengembangkan kehidupan dalam masyarakat yang lebih seimbang (Baker, 1994: 9). Ini mengandung makna bahwa pendidikan multikultural harus diakui sebagai proses - bukan merupakan hal yang sederhana seperti program - sebagai proses yang komprehensif.

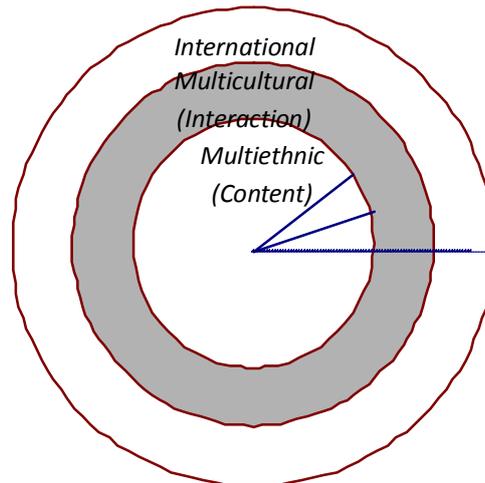
Peserta didik merupakan subjek sekaligus objek pendidikan. Mereka harus mendapatkan layanan dan fasilitas yang memadai untuk mencapai perkembangan dan belajar secara optimal. Selama dalam proses pendidikan, peserta didik selalu berada dalam masyarakat dengan beragam kebudayaan, adat istiadat, maupun kebiasaan-kebiasaan tertentu. Berhubung dengan hal itu, pendidikan pada hakikatnya adalah pengalih kebudayaan yang dibarengi dengan pengembangan manusiawi, yang kesemuanya itu dapat berlangsung karena ada kancah yang mendukungnya, yaitu masyarakat (Imam Barnadib, 2000: 1). Pendidikan di sekolah hendaknya dapat memberikan

rasa aman dan nyaman kepada anak didik selama belajar maupun selama proses pendidikan. Di samping itu, semua siswa harus mendapatkan pendidikan yang setara antara yang satu dengan lainnya. Tuntutan ini akan terwujud apabila setiap komponen pelaku pendidikan di sekolah dapat memahami tentang keberagaman budaya anak didik, kemudian mengimplementasikan pemahaman itu untuk kepentingan pendidikan yang dilakukan dalam kegiatan sehari-hari di sekolah.

Secara konseptual, James A. Banks (2001) mendefinisikan bahwa pendidikan multikultural adalah konsep, ide atau falsafah sebagai suatu rangkaian kepercayaan dan penjelasan yang mengakui dan menilai pentingnya keragaman budaya dan etnis di dalam membentuk gaya hidup, pengalaman sosial, identitas pribadi, kesempatan-kesempatan pendidikan dari individu, kelompok maupun negara (Tilaar, 2004: 181). Memperkuat sekaligus memperluas pandangan Banks tersebut, beberapa ahli (L. Frazier, R.L. Garcia, C.A. Grant, Banks & Banks, dalam Tilaar, 2004: 122), memberikan definisi pendidikan multikultural sebagai konsep, kerangka kerja, cara berfikir, pandangan filosofis, orientasi nilai, dan seperangkat kriteria untuk pengambilan keputusan yang lebih baik terhadap layanan kebutuhan pendidikan bagi siswa yang berbeda secara kultural. Definisi tersebut dapat dimaknai bahwa pendidikan multikultural tidak sekedar praktik maupun praksis pendidikan namun harus berangkat dari filosofi dan pola pikir yang memang sudah jelas memperhatikan, menghargai, memanfaatkan perbedaan peserta didik secara kultural sebagai dasar memberikan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, sehingga tercipta pendidikan yang setara.

Perbedaan-perbedaan pada diri anak didik yang harus diakui dalam pendidikan multikultural, antara lain mencakup penduduk monoritas etnis dan ras, kelompok pemeluk agama, perbedaan agama, perbedaan jenis kelamin, kondisi ekonomi, daerah atau asal-usul, ketidakmampuan fisik dan mental, kelompok umur, dan lain-lain. (Baker, 1994: 11). Melalui pendidikan multikultural ini anak didik diberi kesempatan dan pilihan untuk mendukung dan memperhatikan satu atau beberapa budaya, misalnya: sistem nilai, gaya hidup, atau bahasa.

Proses pendidikan multikultural tidak dapat lepas dari pendidikan multietnik, dan pendidikan global (internasional). Hubungan di antara ketiganya saling mempengaruhi dan berjalan secara komprehensif, yang digambarkan oleh Baker (1994: 17) dalam bentuk diagram konsentris sebagai berikut.



Gambar 1

**Model Pendidikan Multikultural**

Tujuan yang hendak dicapai dengan pendidikan multikultural secara umum adalah mengadakan gerakan reformasi dalam pendidikan guna mengusahakan agar keragaman latar belakang budaya, ras, etnik, agama & gender peserta didik dapat memperkaya budaya bangsa dan tidak menjadi sumber konflik atau pun diskriminasi sosial. Secara rinci, beberapa ahli antara lain Imam Barnadib (2000: 5), Gibson dalam Pai (1990: 102), dan Baker (1994: 25-26), menjelaskan tujuan pendidikan multikultural antara lain sebagai berikut. *Pertama*, pendidikan multikultural untuk membantu anak didik dalam menyadari dan mengembangkan pemahaman dan sikap secara memadai terhadap masyarakat yang beraneka ragam budaya, sehingga tumbuh pengenalan, saling pengertian, bersikap toleran & hormat terhadap individu dari budaya lain yang berbeda dengan dirinya. *Kedua*, pendidikan multikultural untuk memahami bahwa setiap anak didik memiliki budaya sendiri-sendiri yang bernilai hakiki, namun tetap memiliki andil yang tinggi terhadap kesejahteraan dan kepentingan masyarakat luas. *Ketiga*, pendidikan multikultural untuk mengembangkan pendidikan yang wajar dan layak bagi semua anak didik tanpa memandang perbedaan-perbedaan latar belakang. *Keempat*, pendidikan multikultural untuk mendorong anak didik dalam membantu dan berpartisipasi dalam beberapa kultur yang berbeda. *Kelima*, untuk membantu anak didik dalam mencapai dan memberdayakan potensinya secara optimal dalam kerangka kehidupannya di masyarakat. *Keenam*, pendidikan multikultural untuk mengintegrasikan muatan multikultural dalam kurikulum yang ada, sehingga dampak negatif dari dominasi budaya & etnik tertentu dalam kurikulum yang sudah ada dapat dihindarkan. *Ketujuh*, pendidikan multikultural untuk mengurangi prasangka negatif dan sentimen kesukuan, etnik, budaya, gender dan keagamaan di sekolah dan di masyarakat, sehingga menunjang terciptanya masyarakat yang lebih demokratis, adil, damai dan sejahtera secara merata dan mengembangkan nasionalisme baru yang menekankan kesatuan dalam kebhinekaan.

Sehubungan dengan tujuan pendidikan multikultural tersebut, maka pendidikan untuk budaya yang majemuk, menurut AACTE (1972) yang dikutip oleh Pai (1990: 100), hendaknya memperhatikan empat hal utama, yaitu: (1) pengajaran nilai yang mendukung keberagaman budaya dan keunikan individu; (2) peningkatan perluasan kualitatif keberadaan budaya etnis dan kerja sama dalam kehidupan sosio ekonomik dan politik; (3) mendukung eksplorasi dalam hal alternatif dan pemunculan gaya hidup, serta (4) peningkatan paham multikultural, multibahasa, dan multidialektika.

### C. Prinsip-prinsip Pendidikan Multikultural di Sekolah

Dalam studinya terhadap literatur tentang pendidikan multikultural, pendidikan bilingual, pendidikan untuk pluralisme, dan studi etnis di Amerika Serikat, Gibson (1984) menemukan empat pendekatan atau pandangan pokok dalam pendidikan multikultural (Pai, 1990: 101). Keempat pendekatan tersebut adalah: (1) pendidikan yang secara budaya berbeda atau dalam paham multikultural, (2) pendidikan tentang perbedaan budaya, atau pemahaman budaya, (3) pendidikan untuk budaya majemuk atau plural, dan (4) pendidikan beberapa budaya.

Pada dasarnya, pendidikan multikultural dikembangkan untuk mengakomodasi keberagaman budaya yang dimiliki oleh anak didik baik secara kelompok maupun individual. Untuk lebih memahami dan mendalami konsep pendidikan multikultural ini, perlu kiranya diperhatikan beberapa prinsip dasar dalam penerapan pendidikan multikultural di sekolah. Prinsip-prinsip pendidikan multikultural tersebut secara rinci dijelaskan oleh Baker (1994: 9) sebagai berikut.

1. Pendidikan multikultural adalah suatu proses, sehingga pengembangan pendidikan multikultural pada dasarnya dilakukan dalam periode waktu yang cukup lama.
2. Pengembangan pendekatan multikultural dalam pendidikan hendaknya komprehensif, lengkap, melibatkan semua partisipan dalam komunitas sekolah, serta dalam lingkungan yang kondusif dan mendukung.
3. Pelatihan dan pendidikan bagi para staf, guru-guru, orang tua murid, dan komunitas pimpinan merupakan hal yang esensial.
4. Pendidikan multikultural diawali dengan memperhatikan secara sungguh-sungguh tentang latar belakang murid yang terlibat dalam proses.
5. Komponen pembelajaran pendidikan multikultural harus diintegrasikan secara teliti dalam kurikulum.

Secara praktis di sekolah, Baker (1994: 31) juga memberikan penjelasan mengenai komponen-komponen yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pendidikan multikultural di sekolah. Komponen-komponen tersebut mencakup semua komponen komunitas sekolah yang meliputi:

(1) kepemimpinan dan kepenasihatan, (2) kebijakan dan legalitas, (3) badan pemerintahan, (4) administrasi tingkat pusat, dan (5) lokal sekolah, harus melibatkan masyarakat, orang tua, murid-murid, dan kekepalasekolahan

#### D. Dimensi Pendidikan Multikultural

James A. Banks (1999), telah mengidentifikasi dimensi-dimensi pendidikan multikultural yang dapat membantu guru dalam mengimplemen-tasikan beberapa program pendidikan yang mampu memenuhi dan merespon terhadap perbedaan anak didik. Terdapat lima dimensi pendidikan multikultural, menurut Banks, yaitu: (1) *content integration*, (2) *the knowledge construction process*, (3) *prejudice reduction*, (4) *an equity pedagogy*, dan, (5) *an empowering school culture & social structure*.

1. Integrasi konten (*content integration*). Integrasi isi berkaitan dengan sejauh mana guru menggunakan contoh dan konten dari berbagai budaya dan kelompok untuk menggambarkan konsep kunci, prinsip, generalisasi, dan teori di wilayah topik mereka mengenai disiplin tertentu.
2. Proses konstruksi pengetahuan (*the knowledge construction process*). Hal ini terkait dengan sejauh mana guru membantu siswa untuk memahami, memeriksa dan penentuan bagaimana asumsi budaya implisit, kerangka acuan, berpandangan, dan bias dalam pengaruh disiplin terhadap cara pengetahuan dibangun dalamnya.
3. Pengurangan prasangka (*prejudice reduction*). Dimensi ini fokus terhadap karakteristik sikap rasial siswa dan bagaimana mereka dapat dimodifikasi dengan metode dan materi pengajaran.
4. Pedagogi yang setara (*an equity pedagogy*). Ini ada ketika guru mengubah pengajaran mereka dalam cara yang memfasilitasi pencapaian akademik siswa dari kelompok ras, budaya, dan sosial-kelas yang beragam. Ini termasuk dengan berbagai gaya mengajar yang konsisten dengan gaya pembelajaran yang luas dan bervariasi dalam berbagai kelompok budaya & etnik.
5. Pemberdayaan kultur sekolah dan struktur sosial (*an empowering school culture & social structure*). Pengelompokan dan pelabelan praktik, partisipasi olahraga, ketidakseimbangan dalam prestasi, dan interaksi staf dan seluruh siswa antar etnik dan ras antara komponen budaya sekolah yang harus diperiksa untuk menciptakan budaya sekolah yang memberdayakan siswa dari beragam ras, etnik, dan kelompok budaya.

Kelima dimensi tersebut akan menentukan keberhasilan pendidikan multikultural yang dilaksanakan di sekolah. Dimensi-dimensi pendidikan multikulutral itu akan mewarnai sistem pembelajaran dan pendidikan yang berlangsung di sekolah, baik yang terkait dengan susbtansi atau isi pendidikan atau kurikulum, metode, fasilitas termasuk media, maupun kerangka kerja

pelibatan komponen-komponen sekolah. Oleh karena itu, jika pendidikan multikultural di sekolah ingin berhasil, maka semua komponen sekolah, terutama guru, hendaknya konsisten dalam mengimplementasikan lima dimensi secara simultan dan komprehensif dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler. Untuk menjamin implementasi lima dimensi pendidikan multikultural secara konsisten dan komprehensif, perlu didukung dengan manajemen sekolah yang efektif sesuai dengan *local culture* sekolah dan masyarakat sekitarnya. Manajemen yang demikian dapat diakomodasi dengan menerapkan manajemen mutu sekolah total (*total quality school*).

### E. Manajemen Berbasis Sekolah

Untuk meningkatkan mutu sekolah secara total, sekolah-sekolah di Indonesia pada saat ini menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas (UU RI No. 20 Tahun 2003; PP No. 19 Tahun 2005). MBS ini sebagai perluasan dari MPMBS yang dirintis sejak tahun 1999, sebagai wujud desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan pada lingkup sekolah.

MPMBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih luas kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional (Depdiknas, 2002: 10). Secara umum MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Oleh karena itu, esensi *MPMBS = otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah*.

*Otonomi* diartikan sebagai kewenangan/kemandirian, yaitu kemandirian sekolah di dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan tidak tergantung. Dengan *otonomi yang lebih besar*, sekolah dapat mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan proporsi dan prioritas program (sekolah lebih mandiri). Dengan *kemandiriannya*, sekolah lebih tanggap terhadap pengembangan dan kebutuhan setempat (sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki), yang ditunjang dengan sistem pendukung seperti keterampilan mengelola, keterampilan memperoleh dan memberikan informasi, serta bertumpu pada kerja sama dengan masyarakat. *Fleksibilitas* dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah, sehingga sekolah akan lebih "lincah". *Peningkatan partisipasi*, dimaksudkan sebagai penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik di antara

warga sekolah dan masyarakat untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga rasa memiliki warga sekolah akan meningkat.

MPMBS sangat menghargai partisipasi semua warga sekolah sejak pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pengendalian dan evaluasi terhadap program dan kegiatan sekolah, sebagai bentuk desentralisasi pendidikan di sekolah. Fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah mencakup: perencanaan dan evaluasi, kurikulum, ketenagaan, fasilitas, keuangan, kesiswaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan iklim sekolah.

## F. Manajemen Mutu Sekolah secara Total

Sallis (1993: 139) mengembangkan kriteria kualitas pendidikan secara utuh yang dijabarkan ke dalam beberapa komponen yang dapat digunakan oleh sekolah untuk melakukan *self-assessment* kualitas. Beberapa komponen tersebut secara rinci sebagai berikut.

1. *Access*, yang mencakup: *point of contact* dan *open access*.
2. *Services for customers*, yang meliputi: *advise and guidance*, *learning resources*, *social and refreshment*.
3. *Leadership*, yang meliputi: *head/principal* dan *values*.
4. *Physical environment and resources*, yang mencakup: *building*, *classroom*, *and workshop*, *stimulating learning environment*, *healt and safety*, *resource control and allocation*.
5. *Effective learning*, yang mencakup: *appropriateness of learning method*, *appropriateness of the portfolio of courses*, dan *monitoring and evaluation*.
6. *Students*, yang meliputi: *student matter* dan *student satisfaction*.
7. *Staff*, yang mencakup: *attitude and motivation*, *teamwork*, *staff development*, dan *facilities*.
8. *External relations*, yang mencakup: *marketing* dan *community*.
9. *Organization*, yang meliputi: *strategic planning*, *organizational culture*, dan *communications*.
10. *Standards*, yang mencakup: *hard standards*, *soft standards*, dan *correct application of standards*.

Merujuk pada pemikiran Edward Sallis (1993), dapat diidentifikasi beberapa ciri sekolah bermutu, bahwa sekolah tersebut:

1. berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal;
2. memiliki strategi untuk mencapai kualitas, pada semua *level* manajemen;
3. memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas;
4. mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya;

5. memandang orang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
6. memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal;
7. memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas;
8. memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja; dan
9. menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

Sekolah bermutu secara total, menurut Arcaro (1995: 29), hendaknya melaksanakan lima karakteristik yang diidentifikasi seperti pilar mutu yang berdiri di atas landasan keyakinan sekolah seperti kepercayaan/keyakinan, nilai-nilai, kerja sama, dan kepemimpinan. Kelima pilar sekolah bermutu tersebut meliputi: *customer focus*, *total involvement*, *measurements*, *commitment*, dan *continuous improvement*, yang dapat divisualisasikan sebagai berikut. Kelima pilar tersebut menjadi pegangan dalam manajemen mutu sekolah secara total apabila ingin mencapai kualitas sekolah secara menyeluruh dan optimal.

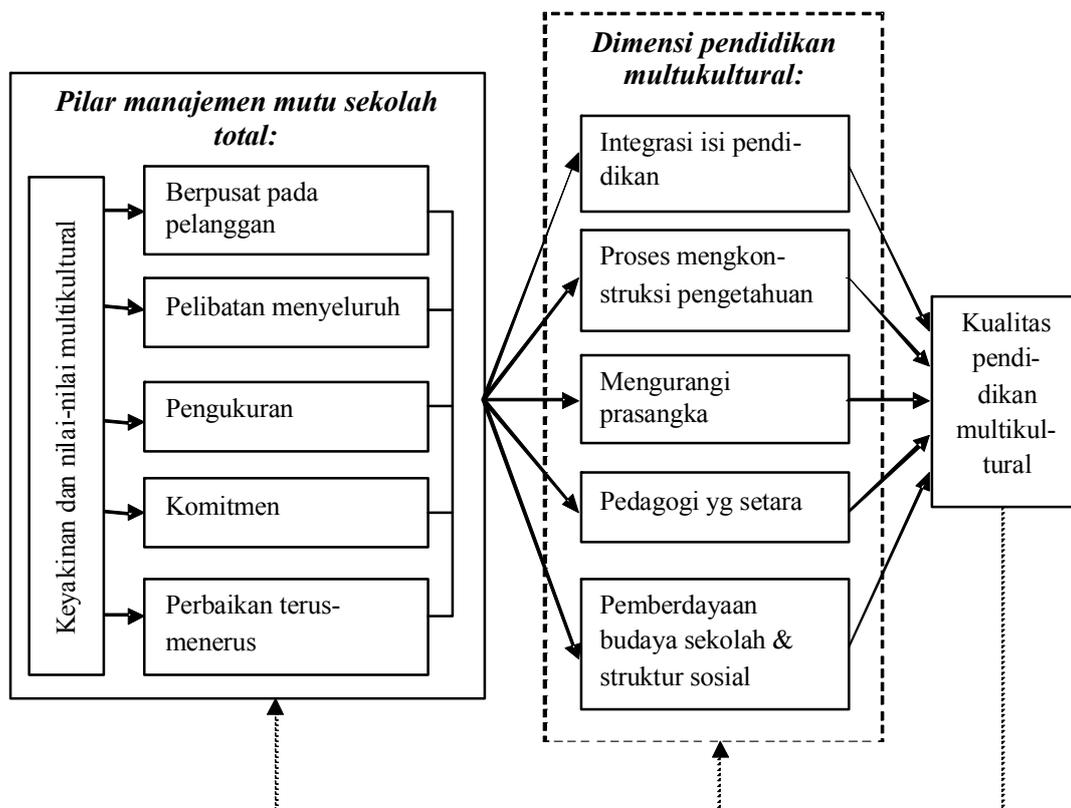
Penjelasan masing-masing pilar mutu sekolah secara total tersebut, sebagai berikut.

1. Berpusat pada pelanggan (***customer focus***). Sekolah memiliki dua pelanggan yang harus mendapatkan perhatian secara intensif, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal, mencakup: murid, orang tua murid, guru, kepala sekolah, staf, dan komite/dewan sekolah. Pelanggan eksternal, meliputi: masyarakat, pengusaha, keluarga, lembaga pendidikan yang lain. Tuntutan dan kebutuhan pelanggan-pelanggan tersebut menjadi pertimbangan utama dalam manajemen sekolah agar mereka mendapatkan kepuasan sesuai yang diharapkan.
2. Pelibatan menyeluruh (***total involvement***). Manajemen sekolah hendaknya memberdayakan setiap orang/personal sekolah dan harus dilibatkan dan berpartisipasi aktif dalam setiap proses transformasi mutu di sekolah.
3. Pengukuran (***measurements***). Sekolah tidak akan tahu ada peningkatan mutu atau tidak, jika tidak melakukan pengukuran. Semua yang dilakukan harus dapat diukur. Pengukuran hendaknya dilakukan terhadap proses dan hasilnya. Pengukuran perlu dilakukan selama pencapaian dan pemeliharaan budaya mutu sekolah secara total.
4. Komitmen (***commitment***). Komitmen yang kuat terhadap mutu dan upaya pencapaiannya harus dimulai dari kepala sekolah dan komite sekolah dan, baru selanjutnya merembes ke semua komponen lain atau warga sekolah.
5. Perbaikan terus-menerus (***continuous improvement***). Poin penting dalam pilar ini adalah bahwa sekolah harus selalu berusaha berbuat lebih baik untuk waktu yang akan datang dibanding saat sekarang maupun saat-saat yang lalu.

Pandangan Arcaro di atas, mengisyaratkan bahwa untuk mencapai mutu sekolah secara total hendaknya manajemen sekolah menekankan pada pilar-pilar mutu tersebut. Lebih lanjut, apabila sekolah akan melaksanakan pendidikan multikultural secara optimal dan memberikan kepuasan kepada anak didik, maka kelima pilar manajemen sekolah secara total harus dapat didirikan secara kokoh dan seimbang dengan berlandaskan pada keyakinan dan nilai-nilai multikultural yang jelas dan kuat di sekolah tersebut.

### Kerangka Konseptual Penerapan Manajemen Mutu Sekolah Total untuk Pendidikan Multikultural

Secara konseptual, penerapan manajemen mutu sekolah secara total dalam tulisan ini mengacu pada *total quality school* (lima pilar mutu dan satu keyakinan dan nilai) yang dikembangkan oleh Arcaro (1995), sedangkan untuk mengembangkan pendidikan multikultural di sekolah menggunakan lima dimensi (integrasi isi, mengkonstruksi ilmu pengetahuan, mengurangi prasangka, pedagogi yang setara, serta pemberdayaan kultur sekolah dan struktur sosial) yang dikemukakan oleh Banks (1999). Keduanya diarahkan pada mutu pendidikan multikultural di sekolah, yang dalam visualisasinya disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2

### Kerangka Konseptual Penerapan Manajemen Mutu Sekolah Total untuk Pendidikan Multikultural di Sekolah

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa dalam mengembangkan lima dimensi pendidikan multikultural di sekolah dapat dipandu oleh manajemen mutu sekolah total dengan berlandaskan pada keyakinan dan nilai-nilai multikultural sekolah dan masyarakatnya. Selanjutnya, kelima pilar manajemen mutu sekolah total tersebut akan mewarnai setiap dimensi pendidikan multikultural yang dikembangkan, yang pada gilirannya akan berdampak pada kualitas pendidikan multikultural yang dicapai oleh peserta didik.

Keyakinan dan nilai-nilai multikultural sekolah hendaknya ditetapkan dan disepakati oleh semua komponen sekolah, karena hal tersebut akan menjadi landasan bagi: (1) guru dan siswa dalam mengintegrasikan isi multikultural ke dalam pembelajaran, (2) guru dan siswa dalam proses mengkonstruksi pengetahuan multikultural pada diri siswa, (3) guru dan siswa proses pengurangan prasangka pada diri siswa terhadap perbedaan-perbedaan kultural yang mereka hadapi selama proses pembelajaran maupun pendidikan, (4) guru dalam menyelenggarakan pedagogi yang setara bagi semua siswa, dan (5) kepala sekolah maupun pengelola sekolah dalam memberdayakan kultur sekolah serta struktur sosial di sekolah.

Pengembangan dimensi pengintegrasian isi multikultural, proses konstruksi pengetahuan, pengurangan prasangka, proses pedagogi yang setara, serta pemberdayaan kultur sekolah dan struktur sosial, hendaknya berpusat pada siswa sebagai subjek sekaligus objek pembelajaran dan pendidikan multikultural (*student centered*). Namun demikian, juga harus memperhatikan pelanggan yang lain, antara lain: guru, kepala sekolah, staf, maupun pelanggan eksternal sekolah.

Untuk memperkuat dan memantapkan pengembangan pendidikan multikultural yang mencakup lima dimensi tersebut, sekolah hendaknya melibatkan seluruh komponen sekolah baik yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan proses pendidikan multikultural di sekolah. Komponen yang perlu dilibatkan antara lain siswa, guru, kepala sekolah, staf sekolah, orang tua siswa, komite sekolah, serta pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

Untuk dapat mengetahui dan mengendalikan proses pengembangan pendidikan multikultural dengan lima dimensinya, sekolah perlu melakukan pengukuran secara sistematis dan sistemik baik proses (*monitoring*) maupun hasil (*evaluation*) program yang dikembangkan. Melalui pengukuran ini, sekolah dapat mengetahui kemajuan dan hasil pendidikan multikultural yang dirancang dan yang dilaksanakannya.

Komitmen semua komponen yang terlibat dalam pendidikan multikultural di sekolah sangat penting diperhatikan, agar pembelajaran dan pendidikan dapat berjalan lancar, efektif, serta efisien. Komitmen para pengelola sekolah, guru, staf, serta siswa harus dikuatkan dan dipelihara untuk dapat melaksanakan lima dimensi pendidikan multikultural secara menyeluruh dan terpadu.

Untuk dapat memelihara dan meningkatkan kualitas pendidikan multikultural dengan lima dimensinya, hendaknya sekolah memiliki dan melaksanakan prinsip perbaikan secara terus-menerus dari waktu ke waktu. Hal ini berarti jika sudah mencapai target mutu yang ditetapkan, sekolah segera melakukan refleksi dan tindak lanjut serta menentukan mutu baru. Demikian pula dalam pengembangan pendidikan multikultural, hendaknya kontinyu, *sustainable*, dan makin baik mutunya dari waktu ke waktu.

## H. Penutup

Pendidikan multikultural di Indonesia tidak sekedar menjadi wacana, namun sudah saatnya dikembangkan secara sistematis untuk merespon kondisi multikultural di Indonesia. Pendidikan multikultural menjadi urgen dikembangkan di Indonesia karena memang memiliki relevansi yang tinggi dengan kondisi Indonesia yang penduduknya sangat beragam dari aspek agama, sosiokultural, maupun geografis. Pendidikan multikultural mampu memberikan pendidikan yang setara bagi siswa yang beragam budaya tersebut. James A. Bank (1999), menyarankan bahwa dalam mengembangkan pendidikan multikultural di sekolah, perlu memperhatikan lima dimensi yang dapat membantu guru dan pengelola sekolah, yaitu dimensi: integrasi isi, proses mengkonstruksi pengetahuan, pengurangan prasangka, pedagogi yang setara, dan pemberdayaan kultur sekolah dan struktur sosial.

Agar pendidikan multikultural di sekolah dapat berjalan secara efektif, efisien, dan berkualitas, perlu dikelola dengan baik dengan manajemen yang handal. Manajemen yang memberikan jaminan untuk berlangsungnya pendidikan multikultural di sekolah adalah manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan manajemen mutu sekolah secara total (*total quality school*). Manajemen mutu sekolah secara total yang dikembangkan oleh Arcaro (1995) mencakup lima pilar, yaitu: berfokus pada pelanggan, keterlibatan menyeluruh, pengukuran, komitmen, dan perbaikan terus-menerus, yang dilandasi oleh keyakinan dan nilai-nilai sekolah yang kokoh.

Dalam pengembangan pendidikan multikultural dengan lima dimensinya, dapat dikreasi dengan menerapkan manajemen mutu sekolah total. Keyakinan dan nilai-nilai multikultural di sekolah hendaknya menjadi landasan yang kuat untuk operasional pengembangan lima dimensi pendidikan multikultural. Demikian pula lima pilar manajemen mutu sekolah total hendaknya menjadi pegangan semua langkah dalam mengembangkan lima dimensi pendidikan multikultural di sekolah. Kondisi tersebut pada gilirannya diharapkan mampu menghasilkan pendidikan multikultural di sekolah yang berkualitas yang berdampak pada kualitas prestasi belajar yang dicapai siswa.

## Daftar Pustaka

- Arcaro, J.S. (1995). *Quality in education: An implementation handbook*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Baker, G.C. (1994). *Planning dan organizing for multicultural instruction*. (2<sup>nd</sup>). California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Banks, J.A. (1999). *An introduction to multicultural education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah: Konsep dasar*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Depdiknas. (2004). *Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Depdiknas. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama.
- Imam Barnadib. (2000). "Pemikiran singkat tentang beberapa perspektif antropologi pendidikan". *Makalah Simposium Nasional*.
- Pai, Y. (1990). *Cultural foundation of education*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Sallis, Edward. (1993). *Total quality management in education*. Philadelphia: Kogan Page.
- Tilaar. (2004). *Multikulturalisme: Tantangan-tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Grasindo.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.