

TRILOGI DALAM MEMBANGUN SEKOLAH UNGGUL (Kepemimpinan, Budaya Mutu, Benchmarking)

Oleh: Mustajab

Dosen Fak. Tarbiyah di IAINU Kebumen, Jawa Tengah

Abstract

Improved quality is becoming increasingly important for an educational institution in order to obtain better control through their own efforts. Moreover, today, the demand for educational institutions to be able to provide quality education services for students. The process that was first in establishing a school culture based on the quality of the school. Elements that must be built into the school culture as work culture, performance and discipline of implementing school (teachers, staff and principals). Executing school always eager to go forward, eager continues to add capabilities and skills which will ultimately improve their performance.

Quality of institutions is influenced by the extent to which leadership can direct the organization's activities, both visible (tangible) or invisible (intangible) to build a strong quality. Here the leader is required to manage the elements of the quality of the institution as a manifestation in the form of beliefs, values and behaviors of all members. In building quality in primary schools to internalize things in a work culture that values quality foundation that is ethics, integrity, trust, communication, and recognition. Then the principal's role in building a quality school requires a strong commitment by involving members or individuals in the school environment.

The next process in the development of quality culture which is the principal along with school staff and stakeholders do the reviews carefully and objectively. Starting from school review then the school should establish benchmarking and followed up with a quality control (quality control). In a sense, -after set ideal performance, - the principal along with the staff should try to do quality control by comparing the actual performance with the ideal performance (benchmarking). Conversely, if the actual performance has reached the ideal performance, it must be done to improve the quality (benchmarking) higher in a sustainable manner. If this is done constantly, the head of the school will be ready and able to assure the quality of schools (quality assurance)

Keyword: *Culture of Quality, Leadership, Benchmarking*

PENDAHULUAN

Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen sekolah mengarah pada sistem manajemen yang disebut Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) atau disingkat TQM.¹ Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi sebuah institusi pendidikan sebagai upaya memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Apalagi sekarang ini adanya tuntutan bagi institusi pendidikan untuk mampu memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu bagi peserta didik.

Selain persoalan diatas, bahwa pendidikan hendaknya mampu memberikan respon kontekstual sesuai dengan orientasi pembangunan daerah. Dengan kata lain berbagai upaya untuk mendekatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan atau *stakeholders* agar akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan yang menyangkut pemerataan dan perluasan layanan, mutu, relevansi dan efisiensi pengelolaan pendidikan sangatlah beralasan.

Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), tugas dan tanggung jawab yang besar dalam pengembangan institusi pendidikan. Karena sekolah memiliki berwewang untuk mengatur segala hal dalam sebuah institusi persekolahan. Agar tugas dan tanggung jawab sekolah tersebut menjadi nyata, kiranya sekolah perlu memahami, mendalami dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen terlebih dulu -telah dikembangkan-mekarkan oleh pemikir-pemikir dalam dunia bisnis yakni TQM (*Total Quality Management*) atau Manajemen Mutu Terpadu- yang secara instens diterapkan dalam pendidikan.

¹ Edward Sallis (penerj. Ahmad AR & Fahrurrozi). *Manajemen Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta : IRCiSoD, 2006), hlm 45.

Bagi sebuah institusi sekolah, bahwa manajemen bukanlah segala-galanya, namun segala-galanya membutuhkan manajemen sekolah yang bermutu. Untuk itu, akan diketahui, kemana atau dimana menemukan/ membangun sekolah yang bermutu. Bukan kemudian sekolah “palsu” yang hadir bukan untuk mencerdaskan anak bangsa.

PEMBAHASAN

Dalam membangun sekolah berbasis mutu maka perlu memperhatikan tiga aspek penting (trilogi) seperti kepemimpinan, budaya mutu, dan *benchmarking*. Ketiga aspek tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

a. Kepemimpinan Bermutu

Kepemimpinan di lembaga pendidikan disebut kepala atau kepala sekolah. Dalam arti formal bahwa kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar-mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.² Sedangkan Mutu adalah sifat dari benda dan jasa. Menurut Arcaro,³ bahwa mutu merupakan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Di bidang pendidikan, mutu menciptakan lingkungan baik pendidik, orangtua, pejabat pemerintah, wakil masyarakat dan pebisnis, untuk bekerjasama guna memberikan peluang dan harapan masa depan peserta didik.

Pemimpin perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreativitas/originalitas, adaptabilitas/fleksibilitas, kemampuan kognitif, serta pengetahuan dan kharisma. Kualitas manajerial pimpinan harus dapat memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar mampu memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama, yang diperlukan untuk mengembangkan budaya TQM. Oleh sebab itu, keterlibatan langsung pemimpin lembaga pendidikan sangatlah penting.

Pemikiran jangka panjang menunjuk pada visi dan misi lembaga. Visi dan misi lembaga harus dirumuskan dan dicapai bersama oleh segenap unsur dalam lembaga, kemana arah lembaga akan tertuju untuk jangka panjang. Suatu kegiatan staf atau siapapun dalam lembaga tersebut harus dapat ditelusuri mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga. Disinilah maka, untuk menerapkan TQM dipersyaratkan adanya pimpinan yang memiliki visi jangka panjang, berkemampuan kerja keras, tekun dan tabah mengemban misi, disiplin, dan memiliki sikap pelayanan yang baik misalnya: kepedulian terhadap staf, sopan dan berbudi, sabar, bijaksana, bersahabat dan bersedia membantu sesama dalam lembaga tersebut.

Kesadaran akan kualitas dalam lembaga pendidikan tergantung kepada faktor *intangibles*, terutama sikap manajemen tingkat atas (pimpinan lembaga pendidikan dasar menengah, kepala sekolah, dan pemimpin perguruan tinggi/rektorat) terhadap kualitas jasa pendidikan. Pencapaian tingkat kualitas bukan hasil penerapan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan melalui implementasi TQM yang mensyaratkan kepemimpinan yang kontinyu.

Kepemimpinan dan Manajemen satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Pemimpin dituntut untuk memiliki pandangan strategis (*strategic vision*) yang jauh ke depan dan kekuatan tekad (*strength of will*) yang besar untuk menciptakan dinamika organisasi yang kondusif sedangkan manajer dituntut memiliki pengetahuan intrinsik serta

² Wahyosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2002), hlm. 83.

³ Jerome S. Arcaro. *Quality in Education: In Implementation Handbook*. [Terjemahan]. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005).

pertimbangan profesional (*profesional judgement*) yang mendalam untuk menata, mengarahkan serta mengendalikan anggota organisasi.

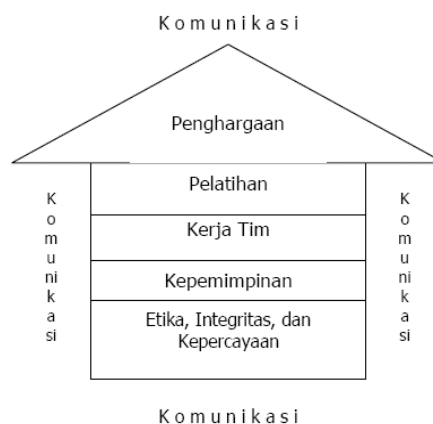
b. Posisi Kepala Sekolah dalam TQM

Menurut Hadari Nawari bahwa Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*).⁴ Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Dalam menjalankan manajemen ataupun fungsi-fungsi manajemen tersebut haruslah seseorang yang diberi wewenang. Dalam sebuah lembaga pendidikan atau sekolah, wewenang tersebut ditugaskan kepada kepala sekolah. Peran tersebutlah yang diemban oleh kepala sekolah dalam mengupayakan diri dan institusinya dalam membangun pendidikan yang bermutu. Dan juga perubahan kepemimpinan menjadi organisasi terbalik (*upside down-organization*), sebagai berikut:



Penerapan TQM bukan sekedar program manajemen yang ditujukan untuk pelengkap atau pemanis kegiatan saja, akan tetapi memang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas produktivitas kerja. TQM harus berorientasi pada tujuan, agar kinerja organisasi lebih efektif.⁵ Dalam hal ini, menurut Thomas Packard bahwa ada delapan bagian yang harus diterapkan dalam kegiatan organisasi tersebut merupakan unsur yang berfungsi saling mendukung membentuk bangunan TQM, seperti dibawah ini:



⁴ Hadari Nawari, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta : Gajah Mada Pers, 2005) hlm 46.

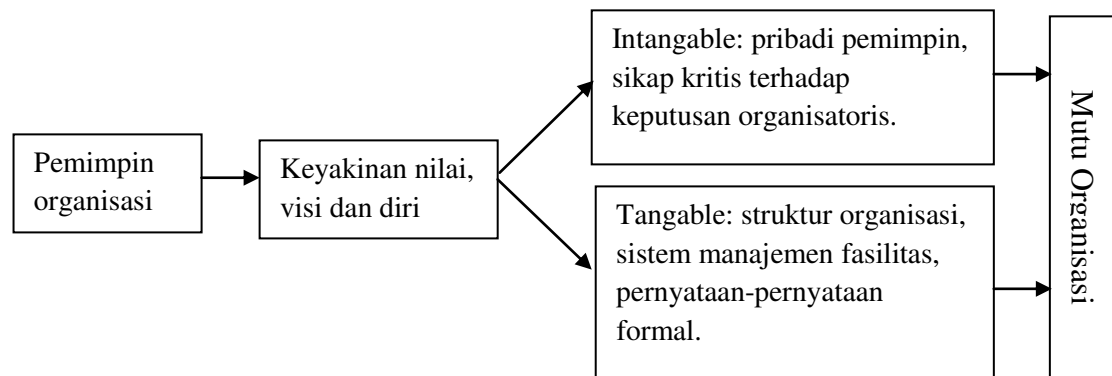
⁵ Thomas Packard, D.S.W. *Total Quality Management in the Social Service*. (New York: Rockefeller College Press, 1995), hlm.

Kepemimpinan dan kerja tim saling melengkapi dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Kehilangan faktor komunikasi antar bagian dan pelaksana dapat menjadi beban atau kendala dari pelaksanaan kegiatan. Pemberian penghargaan yang sesuai baik untuk pelaksana program harus segera direalisasikan begitu mereka selesai melaksanakan dan mencapai prestasi kerjanya. Melalui penerapan TQM akan diperoleh kualitas kerja yang baik, membuat suasana kerja yang nyaman, berbagi pengetahuan yang saling menguntungkan, dan memperoleh penghargaan sesuai kinerjanya.

c. Kepala Sekolah Sebagai Penggerak TQM

Pada prinsipnya sistem manajemen TQM ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (warga sekolah) terhadap kegiatan sekolah. Sehingga penerapan disini berarti semua warga sekolah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan. Penerapan TQM ini menuntut keterlibatan semua pihak dalam proses akademis, yakni mulai dari kepala sekolah, kepala tata usaha, guru, siswa, karyawan, sampai komite sekolah, harus benar-benar mengerti hakekat dan tujuan sebuah pendidikan yang menjadi visi dan misinya. Dengan kata lain, setiap individu yang terlibat harus memahami apa tujuan penyelenggaraan pendidikan. Tanpa pemahaman yang menyeluruh dari individu yang terlibat, tidak mungkin akan diterapkan TQM.

Menurut Hersey dan Blanchard, seperti yang dikutip Tobroni,⁶ bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Gibson menambahkan bahwa kepemimpinan itu mempengaruhi memotivasi atau kompetensi individu-individu dalam suatu kelompok. Sedangkan kaitannya dengan TQM -menurut Goetsch dan Davis, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggungjawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.⁷ Dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar . Rangkaian Pemimpin Dalam Membentuk Mutu Lembaga

Berdasarkan gambar diatas dijelaskan bahwa mutu lembaga dipengaruhi oleh sejauh mana kepemimpinan dapat mengarahkan aktivitas organisasi, baik yang tampak (*tangible*) atau tidak tampak (*intangible*) untuk membangun mutu yang kuat. Disini seorang pemimpin dituntut untuk mengelola unsur-unsur mutu lembaga sebagai manifestasi dalam bentuk keyakinan, nilai dan semua perilaku anggota.

Leadership atau kepemimpinan merupakan bagian terpenting dari TQM. Kepemimpinan di dalam TQM membutuhkan pemimpin yang mempunyai visi, mampu

⁶ Tobroni. *The Spiritual Leadership; Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis*. (Malang: UMM Press, 2005), hlm 19.

⁷ Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm 152.

membuat arah strategi kegiatan yang dimengerti oleh seluruh pelaksana yang dapat memberi pedoman terhadap kinerja organisasi.

Supervisor dalam proses kegiatan harus memahami TQM, mempunyai komitmen dan selalu unggul dalam kinerja sebagai panutan pelaksana lainnya. Selain itu seorang supervisor atau pendamping kegiatan harus yakin bahwa strategi, filosofi, nilai dan tujuan kegiatan disampaikan ke seluruh lingkup organisasi agar dapat menjaga fokus dan kejelasan arahnya. Menurut Dheeraj Mehrotra⁸ seorang pimpinan baik sebagai supervisor, guru, kepala sekolah, pendamping kegiatan, harus mengetahui apa yang diinginkan atau akan didapat oleh siswa, pengguna jasa atau konsumen. Komitmen dari seluruh individu yang terlibat dibutuhkan dari pimpinan sampai level bawah untuk membentuk dan menyebarkan nilai kualitas kerja yang tinggi sehingga keberlanjutan tujuan kegiatan dapat tercapai.

2. Budaya Mutu (*Quality Culture*)

Sekolah merupakan suatu institusi yang di dalamnya terdapat komponen guru, siswa, dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam meluncurkan program. Sebagai institusi pendidikan formal, sekolah dituntut menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian lainnya sehingga mereka dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja pada lapangan pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilannya. Untuk itu ada beberapa hal yang harus dikembangkan sebagai berikut:

a. Budaya Sekolah Berbasis Mutu

Menurut Mulyadi mengutip pendapat Schein, Martin, Kilmann dan Robin bahwa budaya sekolah adalah sistem makna untuk membina mental agar pemikiran dan tindakan karyawan didasarkan pada pertimbangan moral dan dapat dipertanggung jawabkan. Atau dengan kata lain, budaya sekolah merupakan seperangkat asumsi yang dibangun dan dianut bersama oleh suatu sekolah sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal.⁹

Dalam membangun sekolah yang bermutu (TQM) maka yang paling pertama diperbaiki adalah budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin dari pelaksana sekolah (guru, karyawan dan kepala sekolah). Semuanya harus dapat memandang siswa sebagai “pelanggan”, yang harus dilayani dengan sebaik – baiknya demi kepuasan mereka. Pelaksana sekolah selalu bersemangat untuk maju, bersemangat terus untuk menambah kemampuan dan ketrampilannya yang pada akhirnya akan meningkatkan unjuk kerja mereka di hadapan siswa. Apabila semua pelaksana sekolah sudah mempunyai budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin yang tinggi, maka implementasi TQM dapat secara nyata berjalan dan akan menjadikan organisasi pendidikan (sekolah) akan semakin maju, eksis, memiliki *brand image* yang semakin tinggi dan pada akhirnya dapat menciptakan kader – kader bangsa yang berkualitas dan dapat disejajarkan dengan bangsa lain.

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi output (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun skill serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi TQM di dalam organisasi pendidikan (sekolah) perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini. *Kualitas pendidikan kita berada*

⁸ Dheeraj Mehrotra (2007) *Applying Total Quality Management In Academics*, <http://www/iSixSigma LLC>, CTQ Media LLC/ v3.0lb, 0.0.

⁹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hlm. 92.

pada urutan 101 dan masih berada di bawah vietnam yang notabene negara tersebut dapat dikatakan baru saja merdeka dibandingkan dengan kemerdekaan bangsa kita Indonesia.

b. Peran Budaya Sekolah

Budaya mempunyai kaitan dan peran terhadap berbagai aspek kehidupan sekolah secara menyeluruh. Fungsi utama budaya sekolah yakni untuk adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan proses integrasi internal.¹⁰ Fungsi ini merupakan kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku anggotanya baik itu guru, pegawai, murid, dan orang yang terlibat dalam berkomunikasi dengan lingkungannya. Budaya yang kuat berperan dalam dua hal, yakni *pertama*, mengarahkan perilaku. Semua elemen akan mengerti bagaimana harus bertindak dan apa yang diharapkan dari mereka. *Kedua*, budaya yang kuat memberi pengertian akan tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap lembaga sekolah.

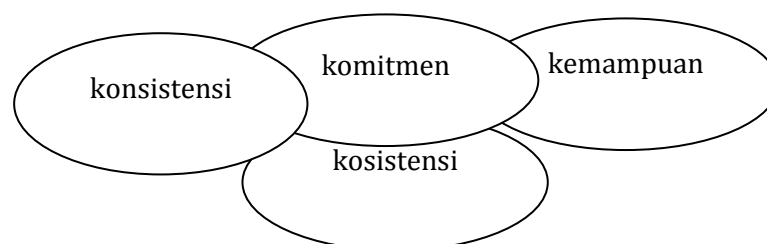
c. Sosialisasi Budaya Sekolah

Sosialisasi budaya sekolah merupakan proses adaptasi karyawan terhadap budaya yang diciptakan oleh sekolah. Sosialisasi budaya terdiri dari dua tahap pokok yakni pembelajaran dan adaptasi.¹¹ Tahap pembelajaran adalah waktu dimana karyawan belajar tentang pola kehidupan lembaga sekolah. Karyawan mempelajari berbagai aturan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas serta perilaku lembaga. Sedangkan tahap adaptasi merupakan waktu dimana karyawan sudah melakukan penyesuaian terhadap sistem sekolah. Proses adaptasi berjalan melalui berbagai cara yakni keteladanan dari pemimpin (kepala sekolah), penokohan, rutinitas, simbol dan slogan.

d. Membangun Budaya Mutu

Budaya akan membentuk karakteristik serta membangun kepercayaan di dalam sebuah lembaga. Hickman dan Silva mengemukakan bahwa terdapat tiga hal dalam lembaga yang mendorong budaya mutu yang sukses yakni komitmen (*commitment*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), dan kepaduan (*cohesion*). Komitmen adalah perjanjian karyawan terhadap eksistensi lembaga. Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemantapan untuk terus-menerus¹² berpegang pada komitmen dan kemampuannya sebagai pegawai yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi. Dan juga ditopang oleh kepaduan (*cohesion*), yakni ada keterpaduan antara komitmen, kemampuan, dan konsistensi dalam melaksanakan budaya di sebuah lembaga.

Budaya yang kuat dibangun oleh empat dimensi 4 K tersebut merupakan satu kesatuan. Komitmen untuk melakukan yang terbaik bagi lembaga perlu didukung oleh kemampuan individu, baik keahlian teknis, psikologis maupun sosiologis untuk memadukan diri sebagai bagian dari kehidupan lembaga secara menyeluruh. Kondisi tersebut harus dilaksanakan secara konsisten terhadap apa yang telah disepakati bersama. Keempat aspek pembentuk budaya yang kuat itu merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Digambarkan sebagai berikut :



¹⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hlm. 102.

¹¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hlm. 105.

¹² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hlm. 100 – 111.

Membangun budaya yang kuat memerlukan pemimpin yang kuat dengan didukung visi dan kepribadian yang kuat pula. Pemimpin mempunyai pengaruh dalam menanamkan nilai-nilai yang telah dibangun. Seorang pemimpin haruslah memberi contoh bagaimana bawahan melaksanakan tugas-tugas secara benar dan bertanggung jawab.

Dalam ranah implementasi TQM di organisasi pendidikan memang tidak mudah. Adanya hambatan dalam budaya kerja, unjuk kerja dari guru dan karyawan sangat mempengaruhi. Tidak perlu dipungkiri bahwa budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin pegawai negeri sipil di negara kita ini sangat rendah. Ini sangat mempengaruhi efektifitas implementasi TQM. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang telah mengadopsi prinsip – prinsip TQM ternyata tidak serta merta mendongkrak peningkatan kinerja pelaksana sekolah yang implikasinya dapat meningkatkan kompetensi siswa kita.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagi badan usaha/perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan atau sekolah. Prinsip dari TQM yaitu selama ini sekolah dianggap sebagai suatu unit produksi, dimana siswa sebagai bahan mentah dan lulusan sekolah sebagai hasil produksi. Dalam TQM, sekolah dipahami sebagai Unit Layanan Jasa, yakni pelayanan pembelajaran.

Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan suatu organisasi *nonprofit* termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan organisasi yang kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian TQM secara maksimal. Menurut Hadari Nawawi¹³, bahwa ada beberapa di antara sumber-sumber kualitas tersebut yang salah satunya adalah komitmen pucuk pimpinan (kepala sekolah) terhadap kualitas. Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

Kelompok *foundation* merupakan kumpulan bagian *ethics*, *integrity*, dan *trust*. Melalui TQM akan dibentuk suatu fondasi kerja yang baik melalui etika, integritas, dan kejujuran. Ketiga bagian ini akan membuka dan menunjukkan potensi TQM dalam suatu kegiatan. Penjelasan ketiga bagian tersebut adalah sebagai berikut:

a. Etika (Ethics)

Etika adalah suatu disiplin mengenai baik dan buruk dalam kondisi apapun juga. dua subyek yang perlu diperhatikan dalam etika, pertama etika organisasi, yaitu etika berorganisasi yang akan menentukan kondisi organisasi melalui aturan-aturan yang harus ditaati oleh tenaga kerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kedua adalah etika individu, yaitu yang berhubungan dengan perilaku benar dan salah dari setiap individu yang merupakan bagian dari pelaku atau pelaksana suatu kegiatan dalam organisasi.

¹³ Lihat Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, hlm 138 – 141.

b. Integritas (Integrity)

Integritas merupakan perwujudan dari kejujuran, moral, tata nilai, keadilan, dan ketaatan serta ketulusan terhadap kenyataan organisasinya. Kondisi tersebut akan menunjukkan suatu karakteristik tertentu yaitu apa (internal dan eksternal) yang diharapkan dan berhak didapat oleh customer. Kebalikan dari integritas adalah *duplicity* (tidak loyal atau bermuka dua). TQM tidak akan berhasil bila di dalam suasana kerja terdapat *duplicity*.

c. Kepercayaan (Trust)

Kepercayaan merupakan produk dari integritas dan etika. Tanpa kepercayaan, kinerja dalam TQM tidak dapat dibangun atau diwujudkan. Kepercayaan akan membantu perkembangan partisipasi penuh dari seluruh anggota organisasi. Selain komitmen pelaksana kegiatan, kepercayaan diperlukan untuk menentukan keputusan disetiap level dalam organisasi dan membawa setiap individu berani mengambil resiko untuk meningkatkan kinerjanya sehingga menolong peningkatan organisasi. Kepercayaan merupakan faktor yang mendukung dan menjamin kepuasan pengguna (*customer*), sehingga dapat diartikan bahwa kepercayaan dapat membangun kerjasama lingkungan untuk mendukung TQM.

d. Komunikasi (communication)

Komunikasi merupakan aktifitas interaktif antara pengirim dan penerima informasi. Keberhasilan TQM membutuhkan komunikasi diantara seluruh anggota organisasi, penyedia atau pemasok, dan pengguna produk atau jasa. Supervisor atau pendamping harus membuka suasana agar pelaksana kegiatan dapat menerima dan mengirim informasi tentang proses TQM. Komunikasi dua arah dan saling membagi informasi yang benar merupakan kondisi vital yang diharapkan. Agar komunikasi tersebut dapat dipercaya, maka pesan yang disampaikan harus jelas dan penerima harus menginterpretasikannya sesuai alur pesan pengirim.

e. Penghargaan (recognition)

Penghargaan merupakan bagian akhir dari suatu sistem TQM dan harus diberikan pada tim dan individu yang telah melaksanakan dan mencapai sesuai tujuan kegiatannya. Siapapun individu yang terlibat dalam suatu kegiatan telah menunjukkan kinerjanya baik sebagai sendiri maupun di dalam suatu tim. Mengetahui keberhasilan suatu pekerjaan merupakan tugas pendamping atau supervisor di lapangan. Penghargaan dapat merubah atau meningkatkan percaya diri, produktivitas, kualitas dalam menangani suatu pekerjaan menjadi lebih baik. Penghargaan harus segera diberikan karena merupakan hak setelah seseorang melaksanakan suatu pekerjaan.

Penerapan TQM dalam pelaksanaan program memerlukan komitmen yang tinggi dari anggota atau individu yang terlibat. Melalui keterpaduan pada bagian TQM tersebut diharapkan akan diperoleh jaminan keberhasilan kegiatannya, peran kepala sekolah sangat besar karena harus dapat mengembangkan, melatih dan menerapkan kedelapan bagian tersebut ke dalam pelaksanaan program pendidikan di sekolah Penerapan TQM tanpa landasan etika, integritas, dan kepercayaan tidak akan berhasil. Pelatihan baik untuk pemberdayaan TQM maupun keterampilan teknik tertentu merupakan kunci keterlaksanaan suatu program karena akan membentuk lingkungan kerja yang sesuai dengan tujuan program.

3. Benchmarking Sekolah

Agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang mengatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang mampu memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki sekolah sehingga tujuan sekolah dapat tercapai. Ada beberapa mentalitas yang perlu dibangun dalam budaya sekolah untuk mampu menuju standar mutu, sehingga dapat memberikan pelayanan memuaskan bagi para konsumen pendidikan, seperti ¹⁴:

1. Keterpercayaan (*reliability*). Artinya, layanan sesuai dengan yang dijanjikan dalam rapat ataupun brosur dengan mengedepankan kejujuran, aman, tepat waktu, dan ketersediaan.
2. Keterjaminan (*assurance*). Artinya, sekolah mampu menjamin kualitas layanan yang diberikan, misalnya dalam aspek kompetensi guru/staf dan obyektifan..
3. Penampilan (*tangible*). Artinya, bagaimana situasi sekolah tampak baik dalam hal kerapian, kebersihan, keteraturan, dan keindahan.
4. Perhatian (*empathy*). Artinya sekolah memberikan perhatian penuh kepada pelanggan.
5. Ketanggapan (*responsiveness*). Artinya, sekolah harus cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan.

Pengembangan budaya mutu (*quality culture*) di sekolah bukanlah sesuatu yang bersifat instan dan terjadi begitu saja, tetapi melalui proses perjuangan yang relatif panjang dengan berbagai tantangan dan bahkan resitensi yang dihadapi. Untuk pengembangan budaya mutu harus dimulai dari kemauan dan kemampuan kepala sekolah bersama staf dan *stakeholders* dalam melakukan *school review* secara cermat dan obyektif. Bertolak dari *school review* kemudian sekolah harus menetapkan *benchmarking* dan ditindaklanjuti dengan kontrol mutu (*quality control*). ¹⁵Dalam arti, setelah menetapkan performa ideal, kepala sekolah bersama staf harus berusaha melakukan kontrol mutu dengan cara membandingkan antara performa aktual dengan performa ideal (*benchmarking*). Jika terjadi kesenjangan antara performa aktual dan performa ideal, maka perlu didiagnosis apa saja yang menjadi penyebab timbulnya masalah tersebut, untuk selanjutnya dilakukan tindakan-tindakan nyata mengenai cara pemecahannya.

Sebaliknya, kalau performa aktual sudah mencapai performa ideal, maka harus dilakukan peningkatan mutu (*benchmarking*) yang lebih tinggi secara berkelanjutan. Jika ini dilakukan terus-menerus maka kepala sekolah itu akan siap dan mampu menjamin mutu sekolahnya (*quality assurance*). Penjaminan mutu mungkin masih bersifat parsial, dalam artian ia lebih memprioritaskan pada komponen-komponen tertentu, misalnya komponen proses pembelajaran, atau kurikulum, dan komponen guru atau yang lainnya. Jika sekolah telah mampu menjamin mutu semua komponen baik akademik maupun non akademik, serta seluruh komponen dari sistem sekolah, maka sekolah tersebut berarti sudah mampu menerapkan TQM (*Total Quality Management*). Jika ini terjadi, maka akan tercapai budaya mutu (*quality culture*) pada sekolah tersebut. Maka sebuah sekolah sudah menerapkan TQM termasuk budaya mutu berkembang sudah baik, - tidak peduli siapapun kepala sekolahnya- maka komponen yang ada akan memberikan layanan yang terbaik dan bermutu terhadap peserta didik.

¹⁴ Margono Slamet. *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu*. Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994.

¹⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hlm.vii.

KESIMPULAN

Pemahaman terhadap institusi sekolah secara menyeluruh sangat penting karena basis utama pendidikan adalah sekolah. Pentingnya pemahaman terhadap keefektifan sekolah tidak saja dalam kaitan dengan meningkatkan mutu pendidikan tetapi juga sejalan dengan kebijakan nasional yaitu desentralisasi pendidikan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Dengan konsep ini, pemerintah tidak hanya berharap pada meningkatnya mutu pendidikan melainkan juga tercapainya pemerataan, relevansi, dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan.

Maka penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik, aspirasi, dan kebutuhan masyarakat. Pendidikan hendaknya mampu memberikan respon kontekstual sesuai dengan orientasi pembangunan daerah. Dengan kata lain berbagai upaya untuk mendekatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan atau *stakeholders* agar akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan yang menyangkut pemerataan dan perluasan layanan, mutu, relevansi dan efisiensi pengelolaan pendidikan sangatlah beralasan.

Semua kegiatan lembaga harus diorientasikan pada pencapaian mutu. Harus ada kesadaran dan keyakinan bagi seluruh anggota atau bagian dalam lembaga akan perlunya mutu kinerja masing-masing, dan karenanya harus ada tekad dan rasa keterikatan yang kuat untuk menjada dan meningkatkan mutu kerja masing-masing yang menyokong mutu lembaga. Dengan adanya komitmen pada mutu, akan mampu menggerakkan usaha-usaha yang terus menerus untuk meningkatkan mutu, sehingga tidak akan menyerah pada kendala-kendala dan kesulitan-kesulitan yang menghadang diperjalanan menerapkan TQM dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Sallis, Edward (penerj. Ahmad AR & Fahrurrozi). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta : IRCiSoD, 2006.
- Wahyosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2002.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Gadjah Mada Pers, 2005.
- Thomas Packard, D.S.W. *Total Quality Management in the Social Service*. New York: Rockefeller College Press, 1995.
- Tobroni. *The Spiritual Leadership; Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis*. Malang: UMM Press, 2005.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- Dheeraj Mehrotra (2007) *Applying Total Quality Management In Academics*, [http://www/iSixSigma LLC](http://www/iSixSigmaLLC.com), CTQ Media LLC/ v3.0lb, 0.0.
- Slamet, Margono. *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu*. Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994.
- Jerome S. Arcaro. *Quality in Education: In Impelmentation Handbook*. [Terjemahan]. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Malang : UIN Maliki Press, 2010.

