

BAB 2

PERAN KEPALA SEKOLAH MENURUT PERSPEKTIF MANEJEMEN MUTU TERPADU

Hakekat Manajemen Mutu Terpadu

Rendahnya mutu SDM pada era otonomi daerah dan menyongsong era global, perlu bagi pemerintah untuk memperbaiki mutu pendidikan nasional. Dalam memperbaiki mutu pendidikan tersebut manajemen mutu yang diadaptasi dari *Total Quality Management* yang ada Industri Modern, layak untuk diadaptasi dalam Manajemen Pendidikan. Pada prinsipnya manajemen mutu ini berbasis sekolah memberdayakan semua komponen sekolah, dan sekolah sebagai unit produksi yang melayani siswa, orang tua, pihak pemakai/penerima lulusan, dan guru/karyawan.

TQM yang kita kenal dengan Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu pendekatan dalam upaya meningkatkan daya asing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk (*outputs*), jasa, manusia, proses dan lingkungan yang mempunyai prinsip-prinsip utama. Dalam manajemen terpadu pelanggan dan kepentingannya harus mendapat perhatian utama. Dan untuk mewujudkan harapan pelanggan dibutuhkan partisipasi semua pegawai serta dikomandai oleh seorang pemimpin yang mampu menggerakkan pegawai agar mereka memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

Manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) selain dikenal pada dunia usaha dan industri atau bisnis, manajemen mutu terpadu juga telah

memasuki organisasi pendidikan. Dalam paradigma manajemen mutu terpadu mutu merupakan suatu hal yang dikedepankan. Mutu merupakan kata kunci bagi suksesnya setiap kegiatan yang dilakukan, tidak terkecuali pada kegiatan pendidikan. Manajemen Mutu Terpadu merupakan sebuah manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu, baik dari *inputs*, proses, layanan, maupun *outputs*. Upaya peningkatan mutu ini diarahkan kepada upaya memberikan kepuasan bagi pengguna produk (*customers*).

Mengenai manajemen mutu terpadu ini, Syaiful Sagala menyatakan bahwa yang menjadi fokus utama dalam model manajemen mutu terpadu adalah proses yang benar dan bermutu untuk memperbaiki material dan jasa pelayanan pendidikan dan ia harus didukung oleh unsur manusia yang professional dan kompeten sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam melaksanakan jasa pelayanan pendidikan (Sagala 2004, hlm. 50).

Amin Widjaja Tunggal menyatakan bahwa system manajemen mutu terpadu merupakan system yang mengikutsertakan peran aktif seluruh karyawan dan jajaran pimpinan organisasi dari yang paling bawah sampai yang paling tinggi untuk secara berkesinambungan mengendalikan, melestarikan, dan meningkatkan mutu disegala bidang untuk kemajuan sebuah organisasi, karyawan dan kepuasan pelanggan (Widjaja Tunggal 1998, hlm. 215).

Selanjutnya, Soewarso Hardjosoedarmo menyatakan bahwa melaksanakan manajemen mutu terpadu dalam sebuah organisasi berarti mengadakan perubahan

mendasar dalam organisasi, yang meliputi perubahan cultural dan perubahan substantif dalam manajemen (Hardjosoedarmo 2004, hlm. 22).

Lanjutnya, Syafaruddin menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu merupakan strategi pengelolaan mutu, yang pilarnya terletak pada kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pengelolaan dengan fakta (data), dan menghargai sumber daya manusia (Safaruddin 2002, hlm. 35).

Madrasah sebagai suatu system, memiliki komponen inti yang terdiri dari *inputs*, proses, dan *outputs*. Komponen-komponen ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Untuk menciptakan sebuah sekolah yang efektif, maka komponen-komponen sistem tersebut hendaklah bermutu.

Hal yang mempengaruhi sesuatu yang dihasilkan dalam hal ini *outputs* pendidikan adalah proses pendidikan. Pendidikan yang berhasil adalah pendidikan yang dapat merubah keterbatasan *inputs* yang diperoleh, namun mampu melakukan proses yang bermutu sehingga menghasilkan *outputs* yang bermutu. Untuk itu diperlukan suatu strategi di dalam pelaksanaan program kerja di sekolah. Agar dapat menghasilkan suatu proses pendidikan yang berhasil dan memuaskan *stakeholder* pendidikan.

Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan komponen paling penting dalam lembaga pendidikan kendatipun ada banyak komponen lain yang juga tidak kalah pentingnya dengan

posisi kepala sekolah tetapi jika kepala sekolah tidak mampu mengajak, mempengaruhi, menggerakkan komponen-komponen lainnya itu menuju pada visi yang sudah ditentukan maka sekolah tersebut tidak akan menghasilkan sesuatu yang berarti. Sehubungan dengan jabatan kepala sekolah ini, Husni Rahim (2001) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah figure yang paling menentukan bagi maju mundurnya sebuah sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer dari sebuah sekolah memiliki peran yang sangat penting bagi keberhasilan sebuah sekolah.

Adapun peranan utama pemimpin pendidikan dalam kultur (budaya) mutu yang dipaparkan oleh Sallis (1993, hlm. 173), yaitu :

1. Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi
2. Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu
3. Mengkomunikasikan pesan mutu
4. Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi
5. Mengarahkan perkembangan karyawan
6. Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf
7. Memimpin inovasi dalam institusi
8. Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggung jawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat.
9. Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural
10. Membangun tim yang efektif
11. Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan

Henry Mintzberg dalam Sudjana S (2004, hlm. 25) mengemukakan bahwa pemimpin ataupun manajer dalam organisasi mempunyai tiga peranan yang bersifat interpersonal, informasional, dan pengambil keputusan.

Peranan yang bersifat interpersonal mencakup tiga hal yaitu sebagai figur, pimpinan dan penghubung. Sebagai figur, pemimpin kadang-kadang harus tampil dalam berbagai upacara dan undangan untuk mencerminkan keberadaan organisasinya. Sebagai pemimpin, ia harus memberikan motivasi, bimbingan, dan arahan kepada staf atau bawahan dalam melaksanakan tugas organisasi. Sebagai penghubung, pemimpin mengembangkan hubungan kerjasama baik dengan staf atau bawahan maupun dengan lembaga-lembaga lain di luar organisasi yang dipimpinnya.

Peranan manajer yang bersifat informasional mencakup tiga hal yaitu sebagai pemonitor, desiminotor, dan juru bicara. Sebagai pemonitor, manajer selalu mengikuti dan memperoleh berbagai informasi yang berkaitan dengan keadaan dan kegiatan organisasi. Sebagai desiminotor, manajer memberikan informasi kepada bawahan tentang berbagai satuan kerja yang dilakukan oleh organisasi. Dengan demikian setiap bawahan dapat mengikuti perkembangan atau perbaikan program di lingkungan kerjanya. Sedangkan sebagai juru bicara, manajerialah yang memberikan segala informasi kepada pihak luar yang memerlukan atau dipandang perlu tentang keadaan dan kegiatan organisasi. Ketiga hal ini saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya.

Peranan manajer sebagai pengambil keputusan mencakup empat sub peran yaitu sebagai entrepreneur, penghadang kesulitan, pengatur sumber, dan wakil

organisasi dalam membina hubungan kerja. Sebagai entrepreneur, manajer selalu berupaya memperbaiki dan mengembangkan satuan kerjanya serta menciptakan gagasan-gagasan baru yang menyangkut tata kerja, pengembangan organisasi, dan lain sebagainya. Sebagai penghadang kesulitan, manajer harus mampu mengatasi segala tantangan dan hambatan yang dihadapi organisasi. Sebagai pengatur sumber, ia bertanggung jawab dalam mengatur segala sumber daya seperti tenaga manusia, dana, waktu, dan prasarana dalam kegiatan yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai wakil organisasi dalam membina hubungan kerja, manajer bertanggung jawab dan berwenang penuh untuk mengadakan hubungan kerja, konsultasi, dan pencarian dukungan kegiatan dari organisasi, lembaga, dan pihak-pihak lainnya. Kerena pentingnya peranan manajer ini, seseorang yang memimpin organisasi haruslah bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi dan yang terakhir mau menghargai.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan institusional pendidikan sangat bergantung pada profesionalitas seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Dengan demikian peran kepala sekolah di dalam sebuah lembaga pendidikan sangatlah penting, baik kepala sekolah yang posisinya sebagai seorang pemimpin ataupun sebagai seorang manajer. Karena kepala sekolah mengelola sebuah lembaga pendidikan, yang di dalamnya terdapat para dewan guru ataupun karyawan untuk melakukan tugas secara bersama-sama dalam memajukan sekolahnya. Tentu saja kepala sekolah ini dihadapkan dengan berbagai watak yang

dimiliki oleh para guru ataupun karyawannya, sehingga diperlukan kemampuan untuk menghadapi para team kerjanya agar rencana ataupun kebijakan yang dibuat dapat dilaksanakan dengan baik. Dengan kata lain kunci keberhasilan peran seorang pemimpin lembaga pendidikan adalah memberdayakan para staf dan dewan gurunya dan memberi kesempatan maksimal kepada mereka untuk meningkatkan pelayanan akademik dalam proses pembelajaran para siswa-siswinya.

Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Nurkolis 2003, hlm.154).

Seorang pemimpin bisa muncul karena ditunjuk atau karena keinginan kelompok, sedangkan manajer itu ditunjuk dan memiliki kekuasaan legitimasi untuk memberi penghargaan ataupun memberi hukuman pada pengikutnya (Nurkolis 2003, hlm. 158).

Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut (Tjipto & Diana 2002, hlm. 153): *Pertama*, Tanggung jawab yang seimbang. Yang dimaksud tanggung jawab seimbang adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.

Kedua, Model peranan yang positif. Peranan adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Karena itu seorang pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya.

Ketiga, Memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.

Keempat, Memiliki pengaruh positif. Pemimpin yang baik memiliki pengaruh terhadap bawahannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.

Kelima, Mempunyai kemampuan untuk menyakinkan orang lain. Pemimpin sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk menyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung gugat mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing. Tentu saja kepala sekolah bukan satu-satunya determinan bagi efektif tidaknya dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para

peserta didik dan masih ada lagi sejumlah masukan instrumental dan masukan lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran.

Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan, perlu melakukan beberapa hal penting, sebagaimana dikemukakan oleh Sallis (2003).

Usaha-usaha itu diantaranya :

1. Melibatkan guru-guru dan semua staf dalam aktivitas penyelesaian masalah dengan menggunakan metode ilmiah, dan prinsip proses pengawasan mutu dengan statistik,
2. Mintalah pendapat dan aspirasi mereka tentang sesuatu dan bagaimana sebuah proyek ditangani, karena itu jangan menggurui mereka,
3. Pahami bahwa keinginan untuk perbaikan yang berarti bagi guru-guru tidak cocok dengan pendekatan atas bawah (*top down*) terhadap manajemen,
4. Pelaksanaan yang sistematis dan komunikasi yang terus menerus dengan melibatkan setiap orang di sekolah,
5. Bangunlah keterampilan-keterampilan dalam mengatasi konflik penyelesaian masalah dan negosiasi,
6. Berikanlah pendidikan dalam konsep mutu dan pelajaran seperti membangun tim kerja, proses manajemen, pelayanan pelanggan, komunikasi dan kepemimpinan,
7. Berikanlah otonomi dan keberanian mengambil resiko dari para guru atau staf.

Kepala Sekolah sebagai Manajer

Peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (Nurkolis 2003, hlm. 120).

Jika dilihat peran kepala sekolah sebagai manajer maka kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). *Merencanakan* berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. *Mengorganisasikan* berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih

orang-orang yang berkompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. *Menggerakkan* adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. *Mengontrol* adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan (Nurkolis 2003, hlm.120).

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi. Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner ini tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apa pun, termasuk kepala sekolah sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan ke delapan fungsi dalam perilaku sehari-hari. Adapun ke delapan fungsi tersebut yaitu (Wahjosumidjo 2005, hlm. 97):

1. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*)

Pengertian orang lain tidak hanya guru, staf, siswa, dan orang tua siswa, melainkan termasuk atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerjasama. Dalam fungsi ini kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.

2. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (*responsible and accountable*)

Keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Dengan demikian kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.

3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*)

Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan ada kalanya seorang kepala sekolah harus dapat menentukan suatu prioritas bilamana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

4. Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konseptual (*must think analytically and conceptionally*)

Fungsi ini berarti menuntut setiap kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan suatu persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. Demikian pula dengan kepala sekolah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan. Memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

5. Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*)

Dalam lingkungan sekolah sebagai satu organisasi, di dalamnya terdiri manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda; perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial. Sehingga tak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain. Untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai peleraai atau penengah.

6. Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*)

Sebagai seorang politisi, berarti kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan. Untuk itu sebagai seorang politisi kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politisi atau kecakapan politisi seorang kepala sekolah dapat berkembang secara efektif apabila; dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing; terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, ataupun komite sekolah; terciptanya kerja sama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

7. Kepala sekolah sebagai diplomat

Dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.

8. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*)

Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan; kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, dan masih banyak lagi. Apabila terjadi kesulitan-kesulitan seperti tersebut di atas, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut. Adapun jenis keterampilan manajerial yang efektif yang mesti dimiliki oleh seorang kepala sekolah (Burhanuddin 1994, hlm.91) yaitu:

1. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Ini menunjukkan bahwa seseorang mempunyai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas secara spesifik.

2. Keterampilan antar pribadi (*Human Skills*)

Keterampilan ini menunjukkan kemampuan seseorang di dalam bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerja sama. Untuk mencapai kemampuan yang demikian, seorang pemimpin harus dapat mengenal dirinya sendiri, dan orang lain. Pengetahuannya didasarkan pada bagaimana membangun kepemimpinan yang efektif itu, memotivasi orang dewasa, perkembangan sikap, dinamika kelompok, dan pengembangan sumber daya manusia.

3. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*)

Keterampilan ini menunjukkan kemampuan dalam berfikir, seperti menganalisa sesuatu persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah. Bagi kepala sekolah dituntut pula kemampuannya dalam memandang organisasi sekolahnya sebagai suatu totalitas, sebagai suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen maupun program pendidikan. Di sekolahnya sebagai suatu sistem pengajaran.

Menurut Joseph M. Juran (Tjipto & Diana 2002, hlm.160) bahwa kepemimpinan yang mengarah pada mutu meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu:

1. *Perencanaan Mutu*

Fungsi ini meliputi langkah-langkah: identifikasi pelanggan, identifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan, mengembangkan metode dan proses kerja yang dapat menghasilkan produk yang memnuhi atau melampaui harapan pelanggan, dan mengubah hasil perencanaan ke dalam tindakan.

2. *Pengendalian Mutu*

Fungsi ini mencakup langkah: mengevaluasi kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan tujuan, dan melakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada.

3. *Perbaikan Mutu*

Fungsi ini terdiri atas langkah-langkah: membentuk infrastruktur untuk perbaikan mutu secara berkesinambungan, identifikasi proses atau metode yang membutuhkan perbaikan, membentuk tim yang bertanggung jawab atas proyek perbaikan tertentu, dan menyediakan sumber daya serta pelatihan yang dibutuhkan tim perbaikan tersebut agar dapat mendiagnosis masalah dan mengidentifikasi penyebabnya, menemukan pemecahannya, dan melakukan perbaikan terhadap masalah tersebut.

Fungsi Manajer Perspektif Manajemen Mutu Terpadu

Perencanaan Mutu

Mutu tidak terjadi begitu saja. Ia harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan atau sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan (Usman 2006, hlm.49).

Rencana memberikan sasaran bagi organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Selain itu, rencana memungkinkan bagi sebuah organisasi: (1) organisasi memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya; (2) anggota organisasi untuk melanjutkan rangkaian

kegiatan yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih; (3) kemajuan ke arah tujuan dapat dipantau dan diukur, sehingga tindakan perbaikan dapat diambil bila kemajuan itu tidak memuaskan (Stoner & Wankel 2003, hlm.22).

Ada empat pokok yang dapat dijadikan pedoman bagi penyusunan perencanaan pendidikan, yaitu: (1) *contribution to purpose and objectives*, (2) *primacy of planning*, (3) *pervasiveness of planning*, (4) *efficiency of planning* (Burhanuddin 1994, hlm.170-171).

Pertama, contribution to purpose and objectives, bahwa perencanaan yang dibuat haruslah benar-benar membantu bagi tercapainya tujuan organisasi pendidikan, dan oleh sebab itu, setiap aspek yang direncanakan harus berfokus kepada tujuan tersebut.

Kedua, primacy of planning, perencanaan pendidikan yang dilakukan haruslah merupakan kegiatan pertama daripada seluruh kegiatan manajemen lainnya, dan ia harus bersifat menyeluruh daripada kegiatan-kegiatan manajemen lain. Intinya, tanpa perencanaan sebelumnya, maka fungsi-fungsi manajemen berikutnya tidak dapat diterapkan secara berhasil.

Ketiga, pervasiveness of planning, kegiatan perencanaan harus dilakukan di semua tingkat manajemen, mulai dari pimpinan puncak sampai kepada supervisor. Oleh sebab itu, tidak dibenarkan kalau dikatakan bahwa perencanaan hanya dapat dibuat oleh atasan saja. Sebaliknya pada pimpinan tingkat bawahan pun perencanaan perlu dirumuskan sesuai dengan lingkup kegiatan yang dikelola.

Keempat, efficiency of planning, perencanaan yang baik adalah nilai-nilai efisiensi yang tinggi. Tingkat efisiensi ini dapat diukur dengan kadar dukungannya terhadap pencapaian tujuan secara efisiensi dari segi material, uang, waktu dan tenaga.

Selain empat pedoman di atas, masih ada beberapa syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh suatu rumusan perencanaan yang baik, yaitu (Burhanuddin 1994, hlm.171):

1. Perencanaan dibuat berdasarkan data yang ada dan dipikirkan pula kejadian-kejadian yang mungkin timbul sebagai akibat tindakan pelaksanaannya kelak.
2. Harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami teknik perencanaan walaupun sering kegiatan perencanaan ini didelegasikan para orang lain, namun administrator harus lebih berhati-hati dalam memilih tenaga ahli perencanaan kepada tugas perencanaan itu diserahkan. Kalau tidak, maka hasilnya sukar dipertanggungjawabkan.
3. Rencana harus disertai oleh suatu perincian yang teliti dan detail.
4. Rencana harus bersifat sederhana. Kesederhanaan di sini nampak terlihat pada kemudahan pemahaman dan pelaksanaannya oleh pihak yang memerlukan.
5. Fleksibel, artinya suatu perencanaan yang baik sebenarnya harus dapat mengikuti perkembangan kemajuan masyarakat, perubahan situasi dan kondisi dengan tidak disangka-sangka.
6. Kontinu. Perencanaan hendaknya dilakukan secara terus menerus, berkelanjutan. Perencanaan bukan dibuat hanya untuk tindakan sambilan saja.
7. Dialektis. Suatu perencanaan hendaknya memikirkan selalu peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan masa yang akan datang.
8. Di dalam rencana harus terdapat tempat pengambilan risiko bagi setiap kemungkinan yang muncul di kemudian hari. Dan setiap risiko yang diambil mesti benar-benar dipertimbangkan secara rasional.

Berdasarkan hal di atas penting bagi para kepala sekolah untuk membuat perencanaan yang baik dengan memperhatikan bagian-bagian di atas agar dalam menyusun sebuah perencanaan benar-benar mempertimbangkan masukan dari

lingkungan organisasi dalam hal ini sekolah. Perencanaan yang baik akan menghasilkan suatu pekerjaan menjadi terarah dan terfokus dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Adapun karakteristik perencanaan yang sukses memiliki beberapa karakteristik berikut (Gasperz 2004, hlm.7):

1. Memiliki dukungan penuh dari manajemen puncak (*chief executive officer*)
2. Sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mudah dipahami
3. Melibatkan eksekutif, manajer, supervisor, dan karyawan pada semua tingkat dari organisasi dan menerapkan manajemen partisipatif.
4. Mendefinisikan tanggung jawab dan periode waktu yang jelas. Hal ini berkaitan dengan pelaksanaan tugas oleh mereka yang memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan-tujuan serta dikoordinasikan oleh koordinator yang memiliki pemahaman dan kesadaran penuh secara menyeluruh dan utuh tentang "*big picture*" dari organisasi.
5. Memberikan pemahaman dan tujuan bersama serta menyeluruh dari organisasi.
6. Memiliki kesadaran terhadap lingkungan dimana perencanaan itu berfungsi. Perencanaan mengidentifikasi semua *stakeholders* (mereka yang berkepentingan dengan *outcome*) dan memperoleh perspektif dari banyak tingkat dan sumber-sumber daya, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi.
7. Memiliki *outcomes* dan sumber-sumber daya (*resources*) yang realistik.
8. Mengembangkan harus menyakinkan dan menggunakan strategi-strategi komunikasi yang inovatif.
9. Menetapkan dan menjamin pertanggungjawaban untuk *outcomes*.
10. Mengarah kepada keputusan-keputusan pengalokasian sumber-sumber daya.
11. Perencanaan selalu ditinjau ulang dan diperbaharui terus menerus. Rencana-rencana dan proses perencanaan selalu dimodifikasi secara regular, biasanya setiap tahun.

Pengendalian Mutu

Organisasi yang menerapkan pengendalian memerlukan suatu pengaturan yang teratur dan interaksi manusia individual. Pengendalian memungkinkan individual

memenuhi pengaturan yang telah ditetapkan bersama. Pengendalian manajemen merupakan proses manajer memastuikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi (Widjaja Tunggal 1993, hlm.26). Dengan kata lain pengendalian berarti bahwa manajer berusaha menjamin seluruh organisasi bergerak ke arah tujuannya. Apabila ada bagian tertentu dari organisasi itu yang mengarah pada jalan yang salah, manajer harus berusaha menemukan faktor penyebabnya dan meluruskannya kembali ke arah yang benar. Hal ini pada akhirnya, manajer harus memastikan bahwa tindakan para anggota organisasi adalah benar-benar membawa organisasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga unsur utama dalam fungsi pengendalian yakni (Stoner & Wankel 2003, hlm.24):

1. Menetapkan standar kinerja (*performance*)
2. Mengukur kinerja yang sedang berjalan dan membandingkannya dengan standar yang telah dibakukan;
3. Mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan standar;

Melalui fungsi pengendalian, manajer dapat menjalankan organisasi agar tetap berproses dalam arah yang benar dan tidak membiarkannya menyimpang terlalu jauh dari arah tujuannya.

Ada 21 asas pokok penerapan pengendalian mutu yang satu sama lain saling melengkapi secara terpadu, yakni (Henryanto & Marbun 1993, hlm.226):

1. Mutu adalah kepuasan guna
2. Mutu adalah kepuasan pelanggan
3. Pelanggan adalah proses berikutnya

4. Strategi memasuki pasar bukan sekedar berproduksi
5. Mutu ada pada setiap kegiatan
6. Memecahkan persoalan adalah meningkatkan mutu
7. Pemecahan persoalan meliputi tindakan penyembuhan dan pencegahan
8. Berbicara dengan fakta
9. Sedikit tapi menentukan
10. Pengendalian ada pada proses
11. Pengendalian adalah menjalankan PDCA
12. Pengendalian diawali dengan sasaran terukur
13. Kesenambungan merupakan daya kerja
14. Pembaruan untuk kemajuan
15. Kemajuan melalui pencatatan dan standarisasi
16. Kemajuan didukung keikatan dan keterlibatan
17. Pendidikan dan pelatihan merupakan keharusan
18. Pembinaan karyawan oleh organisasi sedangkan pengembangannya oleh gugus
19. Pengendalian mutu terpadu bukan obat tapi alat analisis
20. Senioritas untuk keselarasan kerja
21. Bekerja dengan tidak saling mencela

Adapun factor penentu keberhasilan program pengendalian mutu, yakni

(Henryanto & Marbun 1993, hlm.227):

1. Peran karyawan
 - Keuletan membina kreativitas ini penting karena kreativitas merupakan alat yang ampuh dalam menciptakan pembaruan atay meningkatkan mutu pribadi.
 - Keikhlasan dalam menjalankan program: untuk menjamin kesinambungan program pengendalian mutu perlu diciptakan semangat dari dalam, yaitu dengan menumbuhkan keikhlasan hati dengan penuh kesadaran.

- Kemampuan untuk mengembangkan diri: asset suatu organisasi yang paling berarti adalah pribadi-pribadi karyawannya, sehingga pembinaan kemampuan mengembangkan diri perlu dibina terus.
- Keyakinan dan kepercayaan akan manfaat pengendalian mutu: tanpa adanya keyakinan diri atas sesuatu yang akan kita lakukan, dapat menyebabkan patah semangat di tengah jalan.

2. Peran pimpinan

- Keikutsertaan aktif (*involvement*) pimpinan puncak: keikutsertaan aktif para pemimpin akan memperjelas program serta mempercepat proses kerjanya. Dengan dorongan moral pimpinan, semangat karyawan akan bangkit lagi.
- Keterbukaan dalam komunikasi: komunikasi yang baik akan membantu kesuksesan satu organisasi dan keterbukaannya akan memperkecil senjang salah paham.
- Kemampuan berkembang: perkembangan organisasi perlu diciptakan oleh pimpinan.

3. Hubungan antara karyawan dan pimpinan

- Kesepakatan dan keikatan (*commitment*) menerima program: orientasi kegiatan yang telah ditegaskan sebelumnya belum cukup; penghayatan oleh setiap pribadinya membentuk kesepakatan dan keterikatan menerima program akan membantu kesuksesan pengendalian mutu.

- Kesebahaan dalam tindakan: maksud dan tujuan program pengendalian mutu yang telah disepakati sebaiknya diwujudkan dalam tindakan secara taat asas sehingga kebahaan dalam tindakan dapat terus menjamin kelancaran program pengendalian mutu.
 - Kebersamaan dalam analisis: kebersamaan dapat membuat kokoh bangunan pengendalian mutu. Konkretnya, kebersamaan bawahan dan pimpinan selalu ada setiap menghadapi masalah.
 - Keserasian langkah tindakan: apa yang telah dirumuskan baik namun bila tidak dilaksanakan dengan baik akan membawa kesulitan.
 - Kesukarelaan dalam kerjasama: unsur kesukarelaan dalam bekerjasama yang tulus dan lahir dari dalam diri kita akan membentuk kekuatan juang yang kokoh.
4. Aspek organisasi dan manajemen aspek lingkungan kerja
- Kemandirian dalam usaha dan kematapan organisasi: kemantapan organisasi sangat menunjang keberhasilan program pengendalian mutu.
 - Keterpaduan individu dalam sistem: penghayatan pribadi karyawan sebagai kesatuan yang utuh akan lebih mendalam jika masing-masing merasa adanya keterikatan dan ketergantungan satu sama lain.
 - Rasa memiliki bersama: rasa kepemilikan pada suatu organisasi (*sense of belonging*) dari karyawan dapat merupakan tolak ukur sejauh mana kemantapan pribadi tersebut dalam organisasi.

- Kelengkapan sarana dan kejelasan program kerja: sarana dan program kerja dalam organisasi dapat membantu kelancaran program.
- Kesesuaian situasi dan kondisi: situasi dan kondisi kerja yang baik akan membantu kelancaran pengendalian mutu.
- Kelugasan menjalankan system penghargaan: motivasi kerja seseorang yang ada yang tidak stabil namun motivasi itu sendiri dapat dibina kestabilannya.

5. Aspek Lingkungan Kerja

- Kedisiplinan kerja: dengan bekal kedisiplinan kerja yang kokoh akan menyumbang kesuksesan program pengendalian mutu, sebaliknya bila tidak disiplin bisa menyebabkan kesulitan dipimpin dan akhirnya tidak jelas apa yang dapat dicapai.
- Keterlibatan dalam tindakan: tertib dan teratur yang baik adalah terbit dari hati sanubari pribadi yang bersangkutan bukan karena aturan atau paksaan semata.
- Kerapian lingkungan dan proses kerja: rapi tidaknya hasil karya kita adalah perwujudan dari rapi tidaknya pola kerja benak kita. Sehingga kerapian lingkungan kerja perlu dibina karena sekaligus juga membina pola berfikir demi kesuksesan program pengendalian mutu.
- Kebersihan tempat kerja: dengan kebersihan kita akan lebih nyaman dan lebih bergairah serta berprestasi.

- Kesegaran jasmani: kondisi fisik seseorang sangat menentukan hasil karyanya.

Perbaikan mutu

Proses peningkatan mutu (proses perbaikan mutu) memerlukan komitmen untuk perbaikan yang melibatkan secara seimbang antara aspek manusia (motivasi) dan aspek teknologi (teknik). Untuk itu diperlukan cara pandang yang berbeda di dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu di dalam sebuah organisasi. Untuk itu ada beberapa pandangan yang mesti ditanamkan kepada semua anggota organisasi di dalam menciptakan iklim budaya mutu, yaitu (Gasperz 2003, hlm.157):

1. Hari ini harus lebih baik daripada kemarin, dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini.
2. Tidak boleh ada satu hari pun yang lewat tanpa perbaikan/peningkatan.
3. Masalah yang timbul merupakan suatu kesempatan untuk melaksanakan perbaikan/peningkatan.
4. Menghargai adanya perbaikan/peningkatan meskipun kecil.
5. Perbaikan/peningkatan tidak harus memerlukan investasi yang besar.

Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, kepala sekolah harus mengubah organisasi. Manajer harus selalu melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering. Atau dengan kata lain mereka harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat

sesuatu menjadi lebih baik. Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu (Tjipto & Diana 2002, hlm.266):

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi tidak hanya terjadi diantara anggota tim saja, tetapi komunikasi antar tim dalam suatu organisasi juga diperlukan. Komunikasi berguna untuk memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah usaha perbaikan. Semua orang yang terlibat langsung dan orang atau unit yang mungkin terkena pengaruh perbaikan yang direncanakan harus mengetahui apa yang sedang terjadi, mengapa, dan bagaimana pengaruhnya terhadap mereka.

2. Memperbaiki masalah yang nyata/jelas

Permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Oleh karena itu pendekatan siklus (siklus PDSA) sangat penting dalam manajemen mutu terpadu.

3. Memandang ke hulu

Memandang ke hulu berarti mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya.

4. Mendokumentasikan kemajuan dan masalah

Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan agar apabila dikemudian hari kita menjumpai masalah yang sama, maka pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

5. Memantau perubahan

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan perlu dilakukan, karena kadang kala solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

Dalam manajemen mutu terpadu seluruh anggota yang terlibat di dalamnya hendaknya memiliki komitmen yang tinggi atas keinginan untuk meraih perubahan yang diinginkan. Setiap anggota organisasi harus belajar dari kesalahan yang lalu dalam usahanya meningkatkan mutu organisasinya. Karena berkaca dengan masa lalu merupakan elemen penting dalam perbaikan. Tingkat dan luasnya perbaikan dapat ditingkatkan dengan membuat perbaikan proses dan sistem sebagai bagian dari strategi organisasi serta dengan menciptakan suatu system untuk perbaikan. System tersebut harus mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan anggota organisasi dalam melakukan perbaikan. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam merancang sistem perbaikan organisasi sebagai berikut (Tjipto & Diana 2002, hlm.275):

1. Pendidikan

Bila anggota organisasi sepakat dan terikat dengan usaha perbaikan, mereka pasti mengerti mengapa perbaikan diperlukan. Rencana untuk penyelenggaraan

pendidikan bagi anggota organisasi mengenai konsep perbaikan harus dimulai dari pendidikan terhadap manajemen.

2. Teladan manajer

Penugasan bagi anggota organisasi untuk mempelajari dan bekerja untuk perbaikan mungkin akan lebih berhasil apabila manajer memberi contoh dalam berperilaku. Sistem dan praktik yang salah akan menciptakan kondisi dimana perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan.

3. Tanggung jawab yang jelas

Semua deskripsi kerja harus diubah untuk disesuaikan dengan pembelajaran dan perbaikan yang diharapkan. Begitu juga dengan pernyataan mengenai tanggung jawab guru dan karyawan terhadap pemakai output yang dihasilkan.

4. Perbaikan diidentifikasi sebagai strategi yang penting

Perencanaan strategi harus menyatakan bahwa perbaikan mutu sistem, proses dan produk atau jasa merupakan strategi organisasi sehingga akan dilakukan dengan bersungguh-sungguh.

5. Identifikasi dan prioritas tindakan perbaikan

Tanpa bimbingan manajemen, hasil dari usaha perbaikan hanya akan berupa perubahan yang sangat kecil terhadap efektifitas organisasi. Untuk mencapai perbaikan yang signifikan, kegiatan perbaikan harus dipilih yang memiliki dampak potensial terhadap *customer value* dan tercapainya tujuan organisasi.

6. Metode sistematis untuk perbaikan

Jika pembelajaran digunakan dalam konsep dan metode baru perbaikan, tim memerlukan petunjuk bagaimana melaksanakan perbaikan tersebut.

7. Pelatihan

Pelatihan dan petunjuk penggunaan alat dan metode perbaikan harus diberikan pada anggota organisasi pada saat mereka mengerjakan proses perbaikan.

8. Review terhadap perbaikan

Review terhadap proses memungkinkan anggota tim untuk mengenali pekerjaannya dan mendukung peran guru manajer sebagai guru. Adopsi proses tersebut memerlukan kondisi sebagai berikut:

- Manajer harus memahami konsep dan metode perbaikan sistem dan proses
- Manajer harus mengubah peranannya, dari menilai hasil menjadi berpartisipasi dalam perbaikan dan pengembangan pengetahuan serta kemampuan orang yang ia kelola.
- Manajer harus yakin bahwa proses tersebut akan dapat memperbaiki kinerja jangka panjang.

9. Identifikasi hambatan perbaikan

Review terhadap proses merupakan alat bagi manajer untuk mempelajari kebijakan dan praktik organisasi yang menghalangi kemampuan untuk perbaikan. Identifikasi hambatan perbaikan dapat berhasil hanya apabila anggota organisasi percaya bahwa manajer tidak akan menghukum bila mereka jujur dan terdapat diskusi terbuka mengenai masalah organisasi.

10. Mekanisme untuk membagi pembelajaran

Dalam sebuah institusi pendidikan, mekanisme ini penting dilakukan karena dengan demikian apapun permasalahan dalam institusi tersebut dapat segera diinformasikan kepada seluruh anggota masyarakat sekolah yang pada akhirnya informasi yang didapat didiskusikan untuk menambah ilmu bagi anggota ataupun dari pihak luar.

11. Pembelajaran sistematis PDSA

Pembelajaran merupakan factor terpenting kemampuan untuk perbaikan. Metode sistematis yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan tingkat pembelajaran adalah metode ilmiah. Penggunaan metode ilmiah pertama kali dilakukan oleh Shewhart dan dikembangkan oleh Deming yang dikenal dengan sebutan siklus pembelajaran dan perbaikan (siklus PDSA). Siklus ini akan dijelaskan pada prinsip manajemen mutu terpadu.

Ada delapan kunci tugas pemimpin untuk melaksanakan komitmen perbaikan kualitas terus menerus, yaitu (Gasperz 2003, hlm.203):

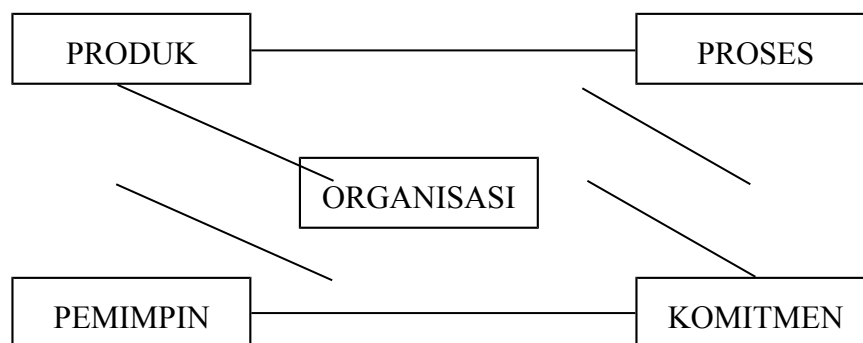
1. Menetapkan suatu dewan mutu
2. Menetapkan kebijakan mutu
3. Menetapkan dan menyebarluaskan sasaran mutu
4. Memberikan dan menyiapkan sumber-sumber daya
5. Memberikan dan menyiapkan pendidikan dan pelatihan yang berorientasi pada pemecahan masalah-masalah mutu.
6. Menetapkan tim perbaikan mutu yang bertanggung jawab para manajemen puncak untuk menyelesaikan masalah-masalah mutu kronis.
7. Merangsang perbaikan mutu terus menerus
8. Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dalam perbaikan mutu terus menerus.

Kepemimpinan Manajemen Mutu Terpadu

Kepemimpinan yang efektif menurut konsep manajemen mutu terpadu adalah kepemimpinan yang sensitif dan peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaannya secara terfokus (Gaspersz 2003, hlm.199). Memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan.

Di dalam manajemen mutu terpadu ada lima pilar utama untuk menggerakkan suatu organisasi, yaitu produk yang dihasilkan, proses yang dilakukan dalam menghasilkan produk, kemudian organisasi yang digerakkan oleh seorang pemimpin, serta adanya komitmen diantara para pemimpin di dalam suatu organisasi. Dengan menerapkan budaya mutu, kelima pilar manajemen mutu terpadu ini diharapkan benar-benar dapat menjadi perhatian suatu institusi pendidikan. Adapun kelima pilar manajemen mutu terpadu digambarkan berikut ini;

Gambar I
Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu



Sumber : M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2004.

Sebagaimana fungsi produksi industri, pendidikan juga memiliki fungsi produksi, yakni memproduksi hasil pendidikan. Produk merupakan titik focus untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Produk yang ingin dicapai oleh manajemen mutu terpadu itu adalah memenuhi dari kepuasan pelanggan, sehingga yang menentukan produk berhasil atau tidak itu tergantung dari penilaian pelanggan itu sendiri. Untuk menghasilkan produk pendidikan yang bermutu, pendidikan membutuhkan fasilitas, perlengkapan, guru, tenaga penunjang, pengawas, tenaga administrasi, dan sebagainya.

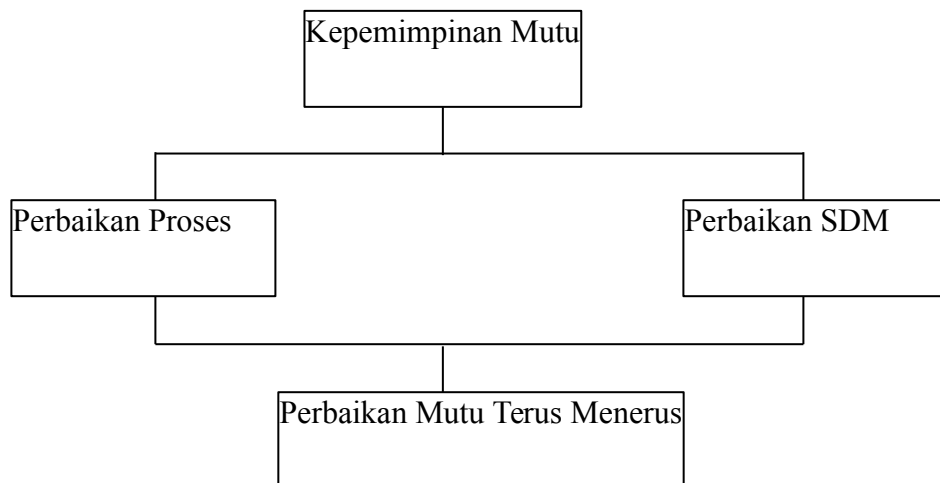
Proses merupakan hal yang sangat menentukan dalam menghasilkan produk yang bermutu sehingga diperlukan suatu perencanaan yang benar-benar mampu memecahkan masalah kegagalan produk yang dihasilkan. Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan prestasi organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin tanpa mutu dalam proses. Mutu dalam proses tidak mungkin tanpa suatu organisasi yang tepat, dan organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang profesional dalam mengelola suatu organisasi. Dan tak kalah menentukan adalah komitmen yang lebih sekedar berbicara mengenai pentingnya mutu bagi madrasah/sekolah, akan tetapi antusiasme yang tak pernah henti dan terus menerus untuk melakukan sebuah peningkatan mutu dalam istilah “inovasi tiada henti”.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui suatu tujuan (Nasution 2004, hlm.212). Kepemimpinan adalah unsur penting dalam manajemen mutu terpadu. Tanpa kepemimpinan, pada semua level

institusi, proses peningkatan tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, karena manajemen mutu terpadu adalah proses atas ke bawah (*top-down*) (Sallis 1993, hlm.66).

Deming, Juran, dan Crosby sebagai guru dalam manajemen mutu terpadu telah mengidentifikasi bahwa proses perbaikan mutu memerlukan keseimbangan antara perbaikan proses dan peningkatan sumber daya manusia yang dikendalikan oleh kepemimpinan mutu, seperti pada gambar berikut ini.

Gambar II
Model Dasar Perbaikan Mutu yang Diturunkan dari Kepemimpinan Mutu



Sumber : Vicent Gaspersz, *Manajemen mutu terpadu*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001

Kepemimpinan mutu pada dasarnya merupakan suatu proses pengaruh untuk perbaikan mutu, dimana pemimpin mencoba mempengaruhi bawahan untuk

melakukan apa yang dipandang penting oleh si pemimpin. Dalam manajemen mutu terpadu, pemimpin secara *simulan* menetapkan arah dan tujuan mutu sekolah serta memotivasi seluruh staf sekolah untuk maju secara bersama menuju perbaikan mutu terus menerus. Kemampuan kepala sekolah merupakan factor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab apakah guru dan staf sekolah dapat bekerja secara optimal.

Manajemen mutu terpadu akan sukses diterapkan pada lembaga pendidikan jika manajer pendidikan melakukan “Seharusnya yang di lakukan pemimpin” [Usman 2006, hlm.481-482), yaitu:

- (1) Pahami: filosofi, visi, misi, aksi, kebutuhan pelanggan, dan keunikan karyawan;
- (2) Ciptakan: proses yang efisien, budaya kerja yang kondusif, dan tim kerja yang solid.
- (3) Galakkan: pencatatan data, usaha perbaikan, dan semangat kerja;
- (4) Kembangkan: diri sendiri, bawahan, dan rekanan;
- (5) Dapatkan: kesamaan persepsi, komitmen atasan, teman selevel, dan bawahan;
- (6) Terapkan: gaya kepemimpinan partisipatif.

Sebaliknya, Jangan di lakukan seorang pemimpin adalah ;

- (1) Berfikir negatif, berperilaku “bos”

- (2) Statis,
- (3) Resisten terhadap perubahan
- (4) Mengabaikan pendapat/kritik
- (5) Beranggapan hasil kerja adalah hasil Anda sendiri
- (6) Sangat subjektif
- (7) Tidak adil, dan
- (8) Tidak jujur

Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Manajemen Mutu Terpadu

Dalam manajemen mutu terpadu dikenal salah satu pendekatan terbaru dalam kepemimpinan mutu, yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh kuat pada rencana strategis mutu yang menerapkan arah dari tujuan perbaikan terus menerus.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi di masa datang (Komariah & Triatna 2005, hlm. 78). Kepemimpinan transformasional dapat juga diartikan sebagai kemampuan seseorang pemimpin bekerja dengan dan atay melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (Danim 2006, hlm.219). Sumber daya yang dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan factor-faktor eksternal

keorganisasian. Di organisasi sekolah, SDM dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain.

Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Dalam kepemimpinan transformasional ini, pemimpin harus mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi (seperti halnya aktualisasi diri) (Nurholis 2003, hlm.172).

Ada beberapa karakteristik penting dari pemimpin transformasional yang diperlukan dalam dinamika perbaikan manajemen mutu terpadu adalah sebagai berikut: (Nasution 2004, hlm. 204-205).

1. Memiliki visi yang kuat. Pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat tentang bagaimana suatu lembaga pendidikan harus berjalan dengan baik serta mampu mentransformasikan visi ini ke bawahan atau pengikut-pengikutnya. Dengan demikian visi dari pemimpin transformasional akan menjadi visi bersama dari seluruh anggota organisasi. Dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, visi ini akan mencakup suatu transformasi dari organisasi menuju komitmen total terhadap perbaikan mutu terus menerus.
2. Memiliki peta untuk tindakan. Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana menerjemahkan visi sekolah ke dalam kenyataan. Mereka dapat secara efektif merencanakan bagaimana mencapai visi yang telah disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi itu.
3. Memiliki kerangka untuk visi (*frame for the vision*). Pemimpin transformasional dapat menyusun visi ke dalam suatu kerangka kerja yang jelas, yang secara akurat menggabungkan visi itu dengan nilai-nilai yang telah diyakini oleh seluruh anggota organisasi itu.

4. Memiliki kepercayaan diri. Pemimpin transformasional memiliki kepercayaan yang tinggi serta selalu bersikap optimis dan tidak kehilangan akal dalam menghadapi suatu masalah.
5. Berani mengambil risiko. Pemimpin transformasional berani mengambil risiko dalam merealisasikan visi mereka yang telah ditransformasikan menjadi visi bersama dari seluruh anggota dalam suatu sekolah. Pemimpin transformasional menginginkan perubahan-perubahan pendekatan berupa ide-ide baru, praktek-praktek baru, atau cara-cara baru dalam memecahkan masalah-masalah mutu.
6. Memiliki gaya pribadi inspirasional. Pemimpin transformasional memiliki daya magnetis pribadi yang kuat sehingga membuat pengikut-pengikutnya merasa dekat dengan pemimpinnya. Dengan demikian, pemimpin transformasional dapat memotivasi pengikut-pengikutnya menuju peningkatan performansi yang lebih baik.
7. Memiliki kemampuan merangsang usaha-usaha individual. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengidentifikasi potensi yang ada dari setiap individu dalam organisasi, yang kemudian merangsang dan membantu di individu itu secara intelektual agar berkembang untuk mencapai visi organisasi yang telah disepakati bersama.
8. Memiliki kemampuan mengidentifikasi manfaat-manfaat. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengidentifikasi manfaat-manfaat yang diperoleh apabila mengikuti visi sekolah yang telah disepakati bersama itu. Pemimpin transformasional dapat secara langsung menunjukkan penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan apabila mencapai visi organisasi yang telah disepakati bersama itu.

Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Luthans 1995, hlm. 358) adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar system nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus menerus; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta (7) memiliki visi ke depan (eka_kos@yahoo_com_id.htm).

Kepala sekolah sebagai pimpinan harus memahami dan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki stafnya serta dapat memperlakukan mereka sesuai dengan karakter individunya. Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Seorang kepala madrasah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika ia mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi sekolah.

Untuk menjamin terlaksananya kepemimpinan transformasional ini diperlukan perubahan budaya sekolah, yang mana kepala madrasah harus menyadari budaya sekolah yang ada saat ini dan menyadari bahwa hal itu tidak lepas dari struktur dan pola atau gaya kepemimpinannya. Perubahan budaya sekolah yang lebih sehat harus dimulai dari kepemimpinan kepala madrasah. Yang harus dilakukan oleh kepala madrasah di dalam menerapkan kepemimpinan transformasional ini, yaitu (Nurkolis 2003, hlm. 174-175):

Pertama, kepala madrasah harus mengembangkan visi madrasah secara jelas. Di dalam perumusan visi ini haruslah melibatkan seluruh *stakeholden* dan terutama anggota dewan sekolah, semua pihak harus mengerti dengan sungguh-sungguh strategi untuk mencapai visi yang telah dikembangkan bersama.

Kedua, kepala madrasah harus mengajak *stakeholden* untuk membangun komitmen dan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan

pendidikan, agar semua pihak merasa bertanggung jawab akan keberhasilan pencapaian tujuan dan tidak ada pihak-pihak yang merasa diabaikan.

Ketiga, kepala madrasah harus lebih banyak berperan sebagai pemimpin dari pada sebagai “bos” yang didasarkan atas kekuasaan. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu memberi kepercayaan, pendelegasian, sekaligus mengambil resiko atas suatu pekerjaan. Kepala madrasah bukanlah satu-satunya orang yang bisa mengambil keputusan di madrasah/sekolah, melainkan harus mengajak peran serta dewan sekolah dan pihak-pihak terkait.

Dengan demikian setiap kepala madrasah haruslah seseorang yang mampu menjawab tantangan local, sebagai komponen setempat ataupun nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Yang mana kepala madrasah dituntut untuk memiliki wawasan yang sungguh luas cakupannya, serta diharapkan tangkas dalam mengambil keputusan yang jitu dan bijaksana, menuju suatu perubahan yang lebih baik.

Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu merupakan system manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Jika sebuah madrasah/sekolah ingin menerapkan manajemen mutu terpadu pada institusinya, maka hendaknya dilakukan perubahan cara pandang maupun rencangan kerja kedepan, yang dilakukan secara konsisten berbagai pihak untuk menciptakan sebuah madrasah yang bermutu yang diharapkan

oleh *stakeholden*. Untuk melakukan sebuah perubahan ke arah yang lebih baik ada beberapa prinsip dan unsur utama dalam manajemen mutu terpadu yang dapat diterapkan pada sebuah lembaga pendidikan khususnya madrasah untuk mencapai lembaga pendidikan yang bermutu.

Kepuasan Pelanggan

Pendidikan adalah pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggan sekolah meliputi pelanggan internal dan eksternal sekolah. Pelanggan eksternal adalah orang tua siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah. Pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru dan staf tata usaha. Dalam arti lain, sekolah mempunyai pelanggan primer, sekunder, dan tersier (Sallis 1993, hlm. 21). Pelanggan primer sekolah adalah siswa. Pelanggan sekunder sekolah adalah orang tua. Pelanggan tersier sekolah adalah pemerintah dan masyarakat. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, karena dalam manajemen mutu terpadu esensinya semua pelanggan harus dipuaskan.

Dalam manajemen mutu keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika :

1. Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Pendek kata, siswa menikmati situasi sekolah.

2. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodic tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah.
3. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan mutu sesuai harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya. (<http://researchengines.com/adharma2.htm/>: Falah Yunus, 2007).

Misi utama dari manajemen mutu terpadu itu sendiri adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta, adalah organisasi yang menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu (Sallis 1993, hlm.24). Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi.

Respek terhadap setiap orang

Orang yang ada di dalam organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai dan dipandang sebagai asset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam mengambil keputusan.

Dengan demikian, setiap individu yang memiliki tugas dan tanggung jawab hendaknya memberikan pelayanan yang terbaik dalam artian setiap individu ini haruslah tanggap atas apa yang diinginkan oleh orang lain yang membutuhkan jasanya.

Manajemen Berdasarkan Fakta

Ini maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata. Ada dua konsep yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritatisasi, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data, manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu; (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia (Tjipto & Diana 2002, hlm.14). Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

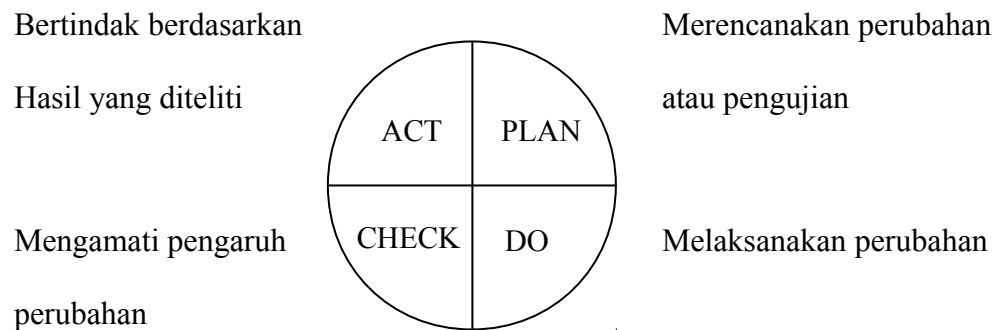
Perbaikan Kesenambungan

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*continous quality improvement*) dan proses (*continous process improvement*) (Rochaety, et al 2005, hlm.119). Komitmen terhadap mutu dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk mewujudkan visi tersebut.

Agar dapat sukses setiap sekolah perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah siklus

PDCA, yang terdiri langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Gambar III
Dinamika Perbaikan Manajemen Mutu Terpadu dalam Konsep Deming PDSA



Sumber: M.N.Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (manajemen mutu terpadu)*, Bogor: Galia Indonesia, 2004.

Penjelasan dari siklus PDCA :

1. Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*)
Merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*what, why, who, when, dan where*) dan 1H (*How*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Dalam menetapkan sasaran dan target harus diperhatikan prinsip SMART (*specific, measurable, attainable, reasonable, dan time*)
2. Melaksanakan rencana (*do*)
Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personil. Selama melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian, yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai.
3. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check* atau *study*)
Memeriksa atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan.
4. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*action*)

Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru, guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Siklus PDCA tersebut berputar secara berkesinambungan, segera setelah suatu perbaikan dicapai, keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Oleh karenanya, manajemen harus terus menerus merumuskan sasaran dan target-target perbaikan baru.

Tahap *plan* adalah menentukan proses yang harus diperbaiki, perbaikan apa yang harus diperbaiki, perbaikan apa yang harus dilakukan, dan menentukan data atau maupun informasi yang diperlukan untuk memilih hipotesis yang relevan untuk melakukan perbaikan proses yang berkaitan dengan misi organisasi dan tuntutan kebutuhan pelanggan. Perencanaan ini dilakukan oleh pimpinan puncak organisasi dengan mengidentifikasi secara rinci kegiatan.

Tahap *do*, yaitu mengumpulkan informasi dasar untuk menentukan keadaan yang ada sekarang mengenai jalannya proses, kemudian menguji hipotesis dan informasi dasar yang dikumpulkan itu. Setelah itu dilakukan implementasi perubahan yang diikuti dengan mengumpulkan kembali data untuk mengetahui apakah perubahan dari hipotesis sebelumnya memang membawa perbaikan atau tidak dalam organisasi.

Pada tahap *check*, pimpinan organisasi harus dapat menganalisis, memisah dan membahas data, merangkum data, menafsirkan data dan informasi yang dikumpulkan dengan tepat sebagai kesimpulan pendapat untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan, membawa perbaikan atau tidak.

Tahap *act*, merupakan tahap pengambilan keputusan terhadap perubahan mana yang akan diimplementasikan dengan cara memilih perubahan yang sudah diuji pada skala yang lebih luas atau menyempurnakan hipotesis untuk diuji kembali. Untuk itu organisasi perlu dipantau terus menerus untuk menjaga karyawan agar melaksanakan apa yang ditetapkan dalam prosedur yang telah digariskan.

Jika model PDCA ini digunakan, ia akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan laten pelanggan, yaitu kebutuhan para siswa dan masyarakat akan mutu lulusan dan budaya organisasi, yaitu budaya organisasi satuan pendidikan dan organisasi vertical yang melayaninya, serta tuntutan kebutuhan lingkungan tempat pelanggan berada sebagai bagian dari kemampuannya menghadapi persaingan. Dengan demikian, manajemen pendidikan dalam perspektif manajemen mutu terpadu adalah melakukan perbaikan pelayanan belajar secara kontinu. Perbaikan ini akan menilai hasil dan memperbaikinya sehingga produk dan jasanya selalu memenuhi perkembangan tuntutan kebutuhan yang dapat diterima pelanggan.

Unsur-unsur dalam Manajemen Mutu Terpadu

Yang membedakan manajemen mutu terpadu dengan manajemen yang lain dalam menjalankan suatu organisasi adalah komponen bagaimana mencapainya. Komponen ini ada beberapa unsur utama manajemen mutu terpadu yang masing-masing sangat berperan sekali di dalam mewujudkan suatu madrasah yang menitikberatkan pada kepuasan pelanggan yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

Fokus pada Pelanggan, Baik Pelanggan Internal maupun Eksternal

Pendidikan merupakan produksi jasa, oleh sebab itu pendidikan sudah tentu mempunyai pelanggan, yang mana pelanggan ini memiliki tujuan, keinginan harapan dan kebutuhan. Dan suatu madrasah harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan agar madrasah tersebut menjadi bermutu.

Dalam manajemen mutu terpadu, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan mutu produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan mutu manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan Islam baik di madrasah atau di sekolah diarahkan untuk perbaikan kebutuhan belajar siswa, sebab fokus pada siswa sangat penting guna proses pembelajaran, agar mereka dapat mengikuti kegiatan pendidikan dan pembelajaran di madrasah dengan baik. Oleh karena itu kurikulum, metode pembelajaran, guru, fasilitas pembelajaran harus betul-betul diperbaiki, sehingga proses pembelajaran yang berorientasi pada siswa dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

Memiliki Obsesi yang Tinggi terhadap Mutu

Dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pelanggan menentukan mutu. Dengan mutu tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan yang berarti bahwa semua karyawan berusaha melaksanakan

setiap aspek pekerjaannya. Apabila suatu organisasi terobsesi dengan mutu maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*. Bahwa setiap yang dihasilkan oleh sebuah lembaga pendidikan itu bukanlah akhir dari tujuan yang diharapkan, dalam artian selalu melakukan perbaikan terus menerus, karena apa yang dikatakan mutu untuk sekarang ini berbeda dengan masa yang akan datang.

Penentu akhir mutu dari hasil pembelajaran adalah siswa. Dengan mutu yang sudah ditetapkan, maka proses pembelajaran harus terobsesi untuk memenuhi atau melampaui standar mutu atau mutu yang diharapkan. Dengan demikian, maka semua sekolah berkompetensi untuk mencapai standar mutu yang ditetapkan tersebut.

Menggunakan Pendekatan Ilmiah dalam Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan manajemen mutu terpadu, terutama untuk mendesain dan menyusun program dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Karena solusi yang dicari tidak didasarkan pada dugaan atau intuisi, tetap solusi yang tepat dihasilkan dari pendekatan ilmiah yang menggunakan data yang relevan dan akurat serta mengidentifikasi sumber penyebab masalah untuk memecahkan masalah. Untuk mengukur apakah program yang telah dilakukan selama ini memuaskan pelanggan/ konsumen pendidikan diperlukan adanya suatu pendekatan penilaian kemajuan sekolah, dalam hal ini dapat digunakan patok duga (*benchmarking*).

Penggunaan patok duga (*benchmark*) merupakan suatu proses belajar secara terus menerus untuk menganalisis tata kerja terbaik dengan maksud menciptakan dan mencapai tujuan dengan prestasi yang dibuat, dengan membandingkan setiap bagian dari suatu organisasi dalam hal ini madrasah dengan madrasah/ sekolah yang paling unggul di wilayah sekitarnya. Dengan melaksanakan patok duga, maka manfaat yang diperoleh oleh suatu organisasi (Nasution 2003, hlm.258), yaitu *pertama*, perubahan budaya sekolah, memungkinkan suatu sekolah untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis yang akan menyakinkan setiap orang dalam sekolah mengenai kredibilitas target yang ingin dicapai. *Kedua*, perbaikan kinerja, memungkinkan sekolah untuk mengetahui adanya kesenjangan-kesenjangan tertentu dalam kinerja dan proses yang akan diperbaiki, hal ini bermanfaat bagi perancangan ulang produk untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. *Ketiga*, peningkatan kemampuan sumber daya manusia, patok duga memberikan dasar pelatihan karyawan dimana dengan keterlibatan karyawan dalam setiap teknik pemecahan masalah dan perbaikan proses, maka karyawan dapat mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

Memiliki Komitmen Jangka Panjang

Dalam menerapkan manajemen mutu terpadu, dibutuhkan budaya sekolah yang lama berubah menjadi budaya mutu. Komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan manajemen mutu terpadu dapat berjalan dengan baik.

Komitmen dalam manajemen mutu terpadu berarti lebih dari hanya berbicara mengenai pentingnya mutu bagi sekolah, akan tetapi antusiasme yang tak pernah henti dan kesetiaan pada peningkatan mutu. Komitmen merupakan kebulatan tekad untuk menciptakan pertumbuhan kemajuan, dan perkembangan sekolah. Untuk itu dibutuhkan budaya sekolah yang baru. Budaya itu sendiri merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berfikir, perilaku, sikap, nilai-nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak (Nurkolis 2003, hlm.200).

Oleh karena komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan-perubahan budaya agar penerapan manajemen mutu terpadu dapat berjalan dengan sukses. Yang berarti komitmen ini membutuhkan adanya kesadaran dari semua komunitas madrasah tentang sesuatu yang terbaik, berani mengambil keputusan untuk mencapainya, berjanji pada diri sendiri dan secara bersama-sama melaksanakan keputusan yang telah dibuat serta berani melaksanakan keputusan secara jujur dan sungguh-sungguh untuk mengembangkan pendidikan bermutu.

Mebutuhkan Kerjasama Tim (Teamwork)

Kerja tim dalam organisasi merupakan komponen penting dari implementasi manajemen mutu terpadu, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian (Sallis 1993, hlm.71).

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering tercipta persaingan antar guru. Akan tetapi, persaingan internal ini cenderung hanya menghabiskan energi

saja, yang pada gilirannya tidak meningkatkan daya saing eksternal. Sebaliknya, organisasi manajemen mutu terpadu menerapkan kerjasama tim, kemitraan dijalin dan dibina, baik antar warga sekolah maupun luar sekolah.

Melalui pembentukan sebuah tim kerja yang ada dalam lembaga pendidikan, kinerja mereka dapat disinergikan satu sama lain. Dengan demikian, lembaga pendidikan tersebut memiliki kekuatan yang sangat besar untuk mewujudkan kreativitas dan inovasi baru serta menyelesaikan proses pembelajaran yang lebih bermutu. Beberapa risiko yang dapat dihindari melalui kerja tim dalam lembaga pendidikan, antara lain sebagai berikut :

1. Tanggung jawab dalam lembaga pendidikan merupakan tanggung jawab kolektif sehingga risiko yang mungkin timbul akan diselesaikan secara bersama-sama. Dengan demikian, beban psikologis setiap staf terutama staf pengajar akan terasa lebih ringan.
2. Dengan kecilnya beban risiko yang ditanggung, secara psikologis para staf pengajar tidak merasa sangat dibebani sehingga energinya dapat diarahkan untuk menciptakan perubahan dan inovasi baru dalam proses pembelajaran.
3. Keterbatasan kemampuan dan keterampilan para staf pengajar maupun struktural akan teratasi melalui kerja sama. Dengan adanya kerja secara tim, tanpa disadari setiap individu akan saling mengembangkan kemampuan dirinya (Rochaety 2005, hlm. 130).

Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam manajemen mutu terpadu. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Dengan adanya pendekatan kerjasama kelompok maka setiap individu merupakan bagian dari tim untuk mewujudkan madrasah yang unggul, yang mana masing-masing kontribusi dalam memajukan madrasah. Suatu organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina,

baik antar karyawan, guru, kepala sekolah maupun siswa dan orang tua siswa, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya, haruslah dibina dengan baik, dengan partisipasi seluruh *stakeholden* baik itu pelanggan internal maupun eksternal mempunyai pengaruh yang berarti di dalam meningkatkan mutu suatu lembaga pendidikan. Dengan demikian suatu lembaga pendidikan dalam hal ini madrasah perlu membina kerjasama tim untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Memperbaiki Proses Secara Berkesinambungan

Mutu suatu madrasah ditentukan oleh adanya mutu *inputs*, proses pendidikan, dan *outputsnya*. Tiga aspek utama mutu tersebut tidak mungkin diwujudkan jika tidak dimilikinya kepemimpinan mutu dan pemahaman guru terhadap arti peningkatan mutu secara berkesinambungan.

Peningkatan mutu kesinambungan pada proses dan hasil pendidikan merupakan nilai yang mendasar dan sangat penting artinya untuk mencapai tujuan utama organisasi sekolah, yakni menciptakan pengajaran yang bermutu. Peningkatan berkesinambungan meliputi seluruh aspek baik yang dikerjakan oleh individu dari orang-orang yang terlibat maupun yang dikerjakan oleh organisasi. Peningkatan berkesinambungan ini tidak ada batasan akhirnya karena terus berkait antara satu dengan yang lainnya.

Guru dituntut untuk memiliki komitmen terhadap mutu dan keterampilan teknis prosedur peningkatan berkesinambungan karena guru memegang peranan

kunci dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah ataupun di sekolah. Untuk menyatukan antara peningkatan berkesinambungan dengan pengajaran bermutu diperlukan suatu rangkaian dari suatu sistem manajemen pendidikan yang bermutu dan secara total serta menyeluruh, yang berkaitan dengan organisasi madrasah / sekolah, termasuk didalamnya pengembangan karakter, budaya dan iklim yang mengembangkan profesionalisme, berorientasi pada proses atau hasil dengan memperhatikan proses, kepemimpinan pendidikan yang dimiliki kemampuan dan keterampilan dalam proses peningkatan dan dapat menciptakan kultur yang mendukung proses peningkatan inti serta komitmen dari semua orang yang terlibat.

Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan

Dalam suatu organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang di dalam suatu organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian profesionalnya. Menurut Sallis para guru harus diberi peluang untuk memperbaiki pembelajaran murid dengan cara memberdayakannya dengan otonomi, pengembangan kemampuan, serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru (Syafaruddin 2002, hlm. 67).

Banyak sekolah yang menutup mata akan arti pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa sekolah bukanlah perusahaan sehingga

sekolah yang demikian ini hanya memberikan pelatihan sekedarnya untuk memenuhi persyaratan formal atau perintah atasannya. Sedangkan dalam sekolah yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar, dengan pendidikan dan pelatihan setiap guru dan staf tata usaha meningkat keterampilan teknisnya. Esensi dari diklat bagi guru adalah untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalismenya.

Memberikan Kebebasan yang Terkendali

Setiap individu yang berada dalam sebuah sekolah/madrasah memiliki kebebasan untuk mengembangkan kemampuannya agar memiliki kesempatan untuk dapat berperan aktif dalam proses pendidikan. Kebebasan yang dimaksud merupakan suatu kebijakan yang diberikan kepada para staf madrasah (guru maupun pegawai) untuk dapat ikut berperan aktif dalam memajukan madrasah, baik itu dalam proses pembelajaran maupun peningkatan mutu dari layanan diberikan.

Dalam manajemen mutu terpadu keterlibatan seluruh staf madrasah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab setiap staf madrasah terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Walaupun demikian, kebebasan yang timbul karena ketertiban ini merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

Memiliki Kesatuan Tujuan

Manajemen mutu terpadu dapat diterapkan dengan baik, apabila madrasah memiliki kesatuan tujuan. Untuk itu setiap usaha diarahkan pada tujuan yang sama yakni meningkatkan mutu pendidikan. Agar kesatuan tujuan ini terlaksana maka diperlukan kesepakatan guna untuk kelancaran dalam menerapkan Manajemen mutu terpadu.

Penetapan Manajemen mutu terpadu memerlukan perubahan menuju madrasah yang bermutu yang dapat memenuhi kebutuhan para *stakeholder*. Manajemen mutu terpadu membutuhkan sebuah kerja keras dalam menerapkannya, dan mengharuskan kesetiaan jangka panjang untuk dapat menghasilkan yang memuaskan. Untuk itu setiap orang yang berkepentingan di madrasah hendaknya memiliki kesatuan tujuan, karena proses yang dilakukan merupakan tanggung jawab bersama.

Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan guru dan staf tata usaha merupakan hal yang penting dalam penerapan manajemen mutu terpadu. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan staf madrasah, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Setiap individu yang berada dalam sekolah memiliki tanggung jawab masing-masing dalam tugas yang dibebankannya, untuk itu seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah dapat memberikan sebuah kepercayaan kepada mereka untuk dapat mengembangkan kemampuannya, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil tugasnya.

Usaha dalam melibatkan mereka mempunyai manfaat: (1) dapat menghasilkan keputusan yang baik dan perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja, (2) meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang harus melaksanakan (Usman 2006, hlm. 466).

Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan para staf dewan guru dan pegawai sekolah lainnya tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam permeter yang ditetapkan dengan jelas.

Guru dan Siswa adalah Mitra Kepala Sekolah

Adanya otonomisasi pendidikan sekarang ini, membawa dampak yang signifikan terhadap sistem pendidikan yang dijalankan pada sebuah sekolah. Hal itu berarti sekolah diberikan keleluasaan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif. Oleh karena implikasi itu maka sekali lagi peran kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengelola manusia-manusia yang ada dalam organisasi sekolah, termasuk memiliki strategi yang tepat untuk mengelola konflik. Kepala sekolah akan berhadapan dengan pribadi-pribadi yang berbeda karakter. McGregor (1960) berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan. Di bawah kondisi tertentu manusia bersedia mencapai tujuan tanpa harus

dipaksa dan ia mampu disertai tanggung jawab. Urgensitasnya bagi kepala sekolah adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif demokratis dan memperhatikan perkembangan profesional sebagai salah satu cara untuk memotivasi guru-guru dan para siswa.

Pada konteks manajemen sekolah, semua kegiatan sekolah harus dikelola dengan memanfaatkan semua sumber daya (*resources*) baik sumber daya manusia, material, dan dana dalam rangka mencapai tujuan berarti pembelajaran efektif dan efisien. Efektivitas dan efisien pencapaian tujuan berarti pembelajaran efektif yang bermuara pada pembelajaran dan pengajaran yang menghasilkan siswa berprestasi tinggi dan lulusan yang bermutu. Untuk itu diperlukan pemikiran bagaimana menciptakan sekolah yang efektif yang mampu menghasilkan mutu lulusan yang lebih baik.

Sekolah efektif adalah sekolah yang mempertunjukkan standar tinggi pada prestasi akademis dan mempunyai suatu kultur yang berorientasi tujuan, ditandai dengan adanya rumusan visi yang ditetapkan dan dipromosikan bersama antara anggota *school administration*, fakultas, dan para siswa (Komariah & Triatna 2005, hlm.121). Budaya sekolah yang diharapkan tumbuh pada sekolah efektif adalah yang mampu memberikan karakteristik utama pada perlakuan sekolah terhadap peserta didik agar dapat mencintai pelajaran sehingga mereka memiliki dorongan intrinsik untuk terus belajar. Kebutuhan utama pelajar adalah siswa harus dapat belajar secara maksimal. Fokus terhadap pelajar menjadi slogan manajemen mutu terpadu. Situasi dan kondisi sekolah harus kondusif bagi proses pengajaran yang efektif. Dalam

rangka penerapan konsep manajemen mutu terpadu ini berarti mengutamakan pelayanan terhadap pelajar dalam meningkatkan mutu lulusan, yang didalamnya tentu harus ada upaya terpadu dalam memperbaiki kultur sekolah dan hal itu dimulai dari tindakan manajemen.

Ada tiga perspektif yang menentukan sekolah efektif, yaitu : *pertaa*, organisasi keberadaan sekolah yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang ada di sekolah adalah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dukungan staf yang baik, pembiayaan yang cukup, sarana dan fasilitas pengajaran yang baik, dan iklim sekolah yang kondusif. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan dewan sekolah (*board of school*), dukungan industri, pemerintah, ekonomi masyarakat dan lingkungan social.

Kedua, proses seluruh aktivitas atau interaksi mengajar (guru) dan belajar (siswa) yang bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan. Di dalamnya melibatkan guru yang terampil, kurikulum, kesiapan siswa, termasuk sarana mengajar dan belajar.

Ketiga, hasil, yaitu prestasi yang dapat di ukur. Prestasi dapat diketahui dari hasil belajar pada ujian semester, ulangan harian, maupun ujian belajar tahap akhir untuk penentuan kelulusan. Maupun sikap dan tingkah laku yang baik, diharapkan dimiliki oleh siswa tersebut (Syararuddin 2002, hlm. 92).

Di dalam menciptakan sekolah yang efektif, diperlukan seorang kepala sekolah dan guru serta staf lainnya yang mampu menjalankan fungsi secara efektif. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah mereka yang membuka diri untuk

adanya pengaruh guru dan pegawai terhadap persoalan penting. Usaha yang dilakukan dalam membuat sekolah menjadi efektif, tentu saja membawa dampak terhadap hasil belajar siswa itu sendiri, dan tentu saja hal ini sangat diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan sekolahnya menjadi lebih efektif.

Budaya sekolah yang diharapkan tumbuh pada sekolah efektif adalah yang mampu memberikan karakteristik utama pada perlakuan sekolah terhadap peserta didik agar dapat mencintai pelajaran sehingga mereka memiliki dorongan intristik untuk terus belajar. Kebutuhan utama pelajar adalah siswa harus dapat belajar secara maksimal. Fokus terhadap pelajar menjadi slogan manajemen mutu terpadu. Situasi dan kondisi sekolah harus kondusif bagi proses pengajaran yang efektif. Dalam rangka penerapan konsep manajemen mutu terpadu ini berarti mengutamakan pelayanan terhadap pelajar dalam meningkatkan mutu lulusan, yang didalamnya tentu harus ada upaya terpadu dalam memperbaiki kultur sekolah dan hal itu dimulai dari tindakan manajemen.

Di bawah ini ada beberapa pandangan para ahli yang dikutip dari Aan Komariah dan Cepi Triatna mengenai ciri sekolah efektif, dimana *inputs*, proses dan *outputs* yang harus dimiliki oleh satu lembaga pendidikan khususnya madrasah dalam usaha peningkatan mutu pendidikannya.

Tabel 1

Ciri Sekolah Efektif

Konteks	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan Masyarakat 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan orang tua siswa dan lingkungan • Adanya hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua siswa • Dukungan keluarga dan masyarakat terhadap sekolah
	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan yang efektif dari sistem pendidikan • Fleksibilitas dan otonomi
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang kuat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap mutu pengajaran • Kepala sekolah mempunyai program <i>in service</i>, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.
	<ul style="list-style-type: none"> • Visi sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem ini dan keyakinan • Tujuan sekolah : mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi • Penekanan pada pencapaian kemampuan dasar
	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan materi yang cukup • Waktu pembelajaran yang cukup
	<ul style="list-style-type: none"> • Mutu guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap positif dari para guru • Pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran
	<ul style="list-style-type: none"> • Siswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Harapan yang tinggi dari siswa

		<ul style="list-style-type: none"> • Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada keberuntungan dalam meraih prestasi • Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum • Perilaku siswa yang positif
Proses	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim Sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah • Lingkungan fisik yang mendukung dan nyaman • Iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran • Pengembangan staf dan iklim sekolah yang kondusif untuk belajar • Peraturan dan disiplin • Adanya penghargaan dan insentif • Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi • Harapan yang tinggi dari komunitas sekolah • Pengembangan dan kolegialitas pada guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Kurikulum 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pengorganisasian kurikulum • Menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya
	<ul style="list-style-type: none"> • PBM 	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan dan tanggung jawab siswa • Variasi strategi pembelajaran • Frekuensi pekerjaan rumah • Penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa • Penilaian siswa yang didasarkan

		<p>pada hasil pengukuran hasil belajar siswa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin • Pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar siswa • Memusatkan diri pada kurikulum dan intruksional • Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan • Diharapkan yang tinggi pada prestasi siswa
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil belajar siswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik • Mampu mendemonstrasikan kebolehannya mengenai seperangkat kriteria.

Sumber : Aan Komariah & Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta Bumi Aksara, 2005.

Tujuan sekolah dalam usaha meningkatkan prestasi tentu saja harus dibarengi dengan usaha yang memadai, dan usaha ini mesti mendapat dukungan dari semua warga sekolah, dan tentu saja guru dapat bekerja dengan efektif jika dibarengi dengan pengarahan dari kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik. Belajar ialah proses perubahan tingkah laku sebagai akibat pengalaman atau latihan. Perubahan tingkah laku akibat belajar itu dapat berupa memperoleh perilaku yang baru atau peningkatan perilaku yang ada (Sabri 1996, hlm. 60). Dan sekolah merupakan salah satu tempat belajar mengembangkan kemampuan berfikitnya dan juga bersosialisasi sesama manusia.

Keberhasilan siswa tentu saja banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya, salah satunya kemampuan guru dalam menyampaikan materi pelajaran yang mestinya diharapkan mampu membangkitkan minat belajar siswa, sehingga mampu menghasilkan meningkatnya prestasi belajar siswa tersebut. Tak kalah pentingnya kepala sekolah melakukan pengontrolan serta mengadakan evaluasi terhadap proses belajar yang telah dilakukan. Di sekolah-sekolah yang baik, dimana program supervisinya terlaksana dengan baik, pada umumnya menghasilkan siswa-siswa dengan prestasi belajar yang tinggi (Bafadal 1992, hlm. 134).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi proses dan hasil belajar siswa di sekolah secara garis besarnya dapat dibagi dalam dua bagian yaitu faktor internal dan faktor eksternal siswa. Faktor-faktor yang berasal dari dalam diri siswa (*internal*) adalah berupa faktor fisiologis dan faktor psikologis pada diri siswa, sedangkan faktor yang berasal dari luar diri siswa (*eksternal*) terdiri dari faktor lingkungan dan faktor instrumental (Sabri 1996, hlm. 59). Sekolah merupakan faktor instrumental, dimana didalamnya terdapat sarana/alat pengajaran, gedung sarana fisik kelas, media pengajaran, guru dan kurikulum/materi pengajaran serta strategi belajar mengajar yang digunakan akan mempengaruhi proses dan hasil belajar siswa.

Guru merupakan hal yang terpenting di dalam proses belajar mengajar, sehingga guru dituntut memiliki kompetensi dalam mendidik siswa di sekolah. Adapun indikator yang menunjukkan bahwa suatu proses belajar mengajar dianggap berhasil :

1. Daya serap terhadap bahan pengajaran yang diajarkan mencapai prestasi tinggi, baik secara individual maupun kelompok.
2. Prilaku yang digariskan dalam tujuan pengajaran telah dicapai oleh siswa, baik secara individual maupun kelompok (Djamarah, dkk. 2002, hlm. 120).

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi hasil belajar siswa. Kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkat tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan pesonel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Menilai keberhasilan belajar siswa berarti suatu proses menentukan prestasi belajar siswa, baik aspek kognitif, sikap, maupun psikomotornya. Ada sejumlah teknik untuk menilai prestasi belajar siswa, yang dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu teknik tes dan teknik non tes. Teknik tes adalah satu teknik penilaian yang digunakan untuk menilai hasil belajar siswa dengan menggunakan alat tes. Sedangkan teknik non tes merupakan suatu teknik penilaian yang digunakan untuk menilai hasil belajar siswa dengan tidak menggunakan alat tes, melainkan melalui pengamatan, wawancara, angket dan studi kasus (Bafadal 1992, hlm. 134).

Untuk jenis teknik tes, berdasarkan tujuan dan ruang lingkupnya, tes prestasi belajar dapat digolongkan pada beberapa jenis penilaian, yakni :

1. Tes Formatif

Tes ini digunakan untuk mengukur satu atau beberapa pokok bahasan tertentu dan bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang daya serap siswa terhadap pokok bahasan tersebut. Hasil tes dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki proses belajar mengajar pada bahan tertentu dan dalam waktu tertentu pula.

2. Tes Sub-sumatif

Tes ini meliputi sejumlah bahan pengajaran tertentu yang telah diajarkan dalam waktu tertentu. Tujuannya adalah untuk memperoleh gambaran daya serap siswa agar meningkatkan hasil prestasi belajar siswa. Hasil tes sub-sumatif dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki proses belajar mengajar dan diperhitungkan dalam menentukan nilai raport.

3. Tes Sumatif

Tes sumatif diadakan untuk mengukur daya serap siswa terhadap bahan pokok bahasan yang telah diajarkan selama satu semester, satu atau dua tahun pelajaran. Tujuannya adalah untuk menetapkan tingkat atau tarap keberhasilan belajar siswa dalam satu periode belajar tertentu. Hasil dari tes sumatif ini dimanfaatkan untuk kenaikan kelas, menyusun peringkat atau sebagai ukuran mutu sekolah (Fathurrohman 2007, hlm. 114).

Dengan adanya penilaian yang dilakukan dapat dijadikan sebagai tolak ukur di dalam meningkatkan kinerja para guru di dalam melakukan proses belajar mengajar, sehingga proses yang terjadi lebih bermutu dengan diimbangi dengan kompetensi yang dimiliki oleh guru tersebut, dan tentu saja kepala sekolah menjadi penilai terhadap kinerja guru dan membimbing ataupun memberikan pengarahan kepada guru untuk senantiasa meningkatkan kinerja mereka.

Guru sebagai ujung tombak pelaksanaan fungsi sekolah adalah seorang yang professional. Artinya seorang guru dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pengajaran, dan edukasi. Di dalam melaksanakan tugas pengajaran, guru harus menguasai ilmu yang diajarkan, menguasai berbagai metode pengajaran, dan mengenal anak didiknya baik secara lahiriah atau batiniah (memahami setiap anak). Dalam pengenalan anak, guru dituntut untuk mengetahui latar belakang kehidupan anak,

lingkungan anak, dan tentunya mengetahui kelemahan-kelemahan anak secara psikologis. Untuk itu, guru harus dapat menjadi seorang “dokter” yang dapat melakukan “diagnosa” untuk menemukan kelemahan-kelemahan si anak sebelum mengajar ilmu yang telah dikuasainya. Setelah itu, baru dia akan memilih metode atau mengulangi sesuatu topik sebagai dasar untuk memudahkan pemahaman si anak terhadap ilmu yang akan diajarkan.

Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah harus sadar bahwa keberhasilannya bergantung pada orang-orang lain, seperti halnya guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah diharapkan mampu menghadapi segala permasalahan yang terjadi pada sekolah yang dipimpinnya, dan mampu menjadikan dirinya untuk merangkul para staf dan dewan guru untuk dapat bekerjasama dalam melaksanakan program kerja sekolah yang telah dibuat bersama untuk kemajuan sekolah itu sendiri.