



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201940121, 14 Mei 2019

Pencipta

Nama : **Dr. Fory Armin Naway, M.Pd**
Alamat : Dusun II, Desa Tinelo, Kec. Telaga Biru, Kabupaten Gorontalo, Gorontalo, 96183
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Fory Armin Naway, M.Pd**
Alamat : Dusun II, Desa Tinelo, Kec. Telaga Biru, Kabupaten Gorontalo, Gorontalo, 96183
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 Oktober 2018, di GORONTALO

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000142011

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001



MANAJEMEN MUTU TERPADU *dalam* Pendidikan

Fory Armin Naway

MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN

Fory Armin Naway

ZAHIR



Fory Armin Naway, Lahir di Gorontalo 26 Mei 1968 Anak ketiga dari enam bersaudara pasangan Bapak Armin Naway (Alm) dan Ibu Hj. Elsy Noe. Menikah pada tanggal 7 Agustus 1988 dengan Prof. Dr. Ir. H. Nelson Pomalingo, M.Pd dan dikaruniai 4 (empat) orang anak; Moch. Takdirsyah Pomalingo, Moch. Firmansyah Pomalingo, Moch. Ilhamsyah Pomalingo dan Putri Mafasyah Pomalingo.

Mengawali pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 2 Tenggela Kec. Telaga Kab. Gorontalo lulus tahun 1981. Kemudian melanjutkan ke SMP Negeri Telaga Kab. Gorontalo lulus tahun 1984. Sekolah di SPP/SPMA Limboto Kab. Gorontalo dan lulus tahun 1987. Melanjutkan Pendidikan Tinggi Program DIII PAAP (Pendidikan Ahli Administrasi Perusahaan) Fakultas Ekonomi Unsrat Manado Cabang Gorontalo, Sarjana pada Fakultas Syariah IAIN Alauddin Ujung Pandang di Gorontalo lulus tahun 1993, Magister Manajemen Pendidikan (MP) Universitas Negeri Jakarta lulus tahun 2000 dan tahun 2012 lulus program Doktor Program Studi Manajemen Pendidikan (MP) Universitas Negeri Jakarta.

Mengawali karir sampai dengan sekarang berkecimpung di bidang pendidikan dan keagamaan yaitu tahun 1997 pernah diberi kepercayaan menjadi Kepala Sekolah TK Indonesia Emas dan Kepala TPA Darul Falah Tuladenggi Telaga Kabupaten Gorontalo, selanjutnya menjadi tenaga Dosen tidak tetap IKIP Negeri Gorontalo tahun 2000 sampai dengan tahun 2001, kemudian tahun 2002 sampai dengan sekarang menjadi Tenaga Dosen Tetap di Universitas Negeri Gorontalo.



MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN

Dr. Fory Armin Naway, M.Pd.



Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan

Yogyakarta: Zahir Publishing, Oktober 2018

ISBN: 978-602-5541-41-4

Penulis : Dr. Fory Armin Naway, M.Pd.

Editor : Abdul Rahmat

Tata letak : Haji

Design cover : Ityan Jauhar

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjat kehadirat Maha Besar Ilahi Rabbi, dimana pada tulisan buku kali ini telah memberikan kekuatan dan pemikiran sehingga terwujudlah buku ini.

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Akhirnya, dengan kerendahan hati penulis berharap untuk koreksian terhadap isi dan keilmiahannya. Saran dan masukan yang membangun diharapkan demi penyempurnaan dimasa datang, terima kasih.

Penulis

Dr. Fory Armin Naway, M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I DEFINISI MUTU DAN KARAKTERISTIKNYA DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN	1
A. Pengertian Mutu	1
B. Perbedaan Konsep Mutu	3
C. Karakteristik Mutu	5
BAB II TUJUAN MANAJEMEN PENDIDIKAN	9
A. Unsur–Unsur Manajemen Pendidikan	9
B. Manajemen Mutu Pendidikan	11
C. Kendala dan Implementasi Mutu Dalam Dunia Pendidikan	17
BAB III FILSAFAT MUTU PENDIDIKAN	27
A. Pengembangan Konstruksi Mutu Sekolah	27
B. Mutu Perspektif W. Edwards Deming	28
C. Filsafat Mutu Deming	31
D. Mutu Perspektif Joseph Juran	34
E. Mutu Perspektif Philip B. Crosby	35
F. Mutu Perspektif Dr. Kaoru Ishikawa	39
G. Mutu Perspektif Dr. Armand V. Feigenbaum	42
BAB IV KEPEMIMPINAN UNTUK MERAH MUTU	49
A. Apakah Kepemimpinan itu ?	49
B. Tujuh Hal Mendasar yang Perlu dikuasai untuk Kepemimpinan Mutu	51
C. Kepemimpinan pada Manajemen Mutu	54
D. Cara Berfikir Kelompok Pimpinan tentang Mutu	59

BAB VI IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM) DI BIDANG PENDIDIKAN	65
A. Pengawasan Menyeluruh.....	65
B. Manajemen Mutu Terpadu dalam Bidang Pendidikan.....	69
BAB VII PERENCANAAN STRATEGI MUTU	77
A. Perencanaa Mutu.....	77
B. Manajemen Mutu Strategis	78
C. Visi, Misi, Nilai-Nilai dan Tujuan.....	79
D. Riset Pasar.....	81
E. Analisis SWOT	82
BAB VIII BENCHMARKING DI SEKOLAH.....	85
A. <i>Benchmarking</i> , Tujuan, Manfaat	85
B. Proses <i>Benchmarking</i>	88
C. Contoh Implementasi <i>Benchmarking</i> di Sekolah	91
D. Langkah-Langkah yang Akan Dilakukan Konsultan Merancang Sebuah Sekolah yang Bermutu, Sehingga Terwujud Sekolah yang Berkualitas	91
E. Yang Bertanggung Jawab Terhadap Mutu Pendidikan.....	101
BAB IX PENGEMBANGAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	103
A. Tripusat Pendidikan.....	103
B. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah	106
C. Hubungan Analisis Simon dengan Pengaruh Penerapan MBS Terhadap Kewenangan Pemerintah Pusat (Depdiknas), Dinas Pendidikan Daerah, dan Dewan Sekolah.....	108
DAFTAR PUSTAKA	129

BAB I

DEFINISI MUTU DAN KARAKTERISTIKNYA DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian Mutu

Mutu memiliki beberapa pengertian yang berbeda menurut para ahli. Phil Crosby, misalnya, menyatakan mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan, seperti jam tahan air, sepatu tahan lama, dokter yang ahli, dll. Dokter yang mampu mendiagnosa dengan tepat penyakit pasiennya digolongkan sebagai dokter yang bermutu. Sementara Edward Deming, menyatakan mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus seperti Kaizen di Toyota. Dalam hal ini berarti mutu berarti sesuatu yang kontinu, senantiasa ada perbaikan, tidak stagnan. Ishikawa, pencipta diagram tulang ikan, menyatakan mutu berarti kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan eksternal.

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Dari sisi guru, mutu dapat dilihat dari seberapa optimal guru mampu memfasilitasi proses belajar siswa. Menurut Djemari Mardapi bahwa setiap tenaga pengajar memiliki tanggung jawab terhadap tingkat keberhasilan siswa belajar dan keberhasilan guru mengajar. Sementara itu dari sudut kurikulum dan bahan belajar mutu dapat dilihat dari seberapa luwes dan relevan kurikulum dan bahan belajar mampu menyediakan aneka stimuli dan fasilitas belajar secara berdiversifikasi. Dari aspek iklim pembelajaran, kualitas dapat dilihat dari seberapa besar suasana belajar mendukung terciptanya kegiatan pembelajaran yang menarik, menantang, menyenangkan dan bermakna bagi pembentukan profesionalitas kependidikan. Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.

Beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh Prof. Dr. H. Abdul Hadis, M.Pd, dan Prof. Dr. Hj. Nurhayati B, M. Pd, dalam bukunya Manajemen Mutu Pendidikan (2010:84) menurut para ahli yaitu:

1. Menurut Juran (1993), mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun (Juran, 1993)
2. Menurut Crosby (1979:58) mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi (Crosby, 1979:58)

3. Menurut Deming (1982:176) mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.
4. Menurut Feigenbaum (1986:7) mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan.
5. Garvi dan Davis (1994) menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Dari beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh para ahli, maka dapat diambil kesimpulan bahwa mutu merupakan suatu ukuran yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk.

B. Perbedaan Konsep Mutu

Konsep mutu yang paling populer dikeluarkan oleh Juran, Crosby dan Deming. Beberapa perbedaan konsep mutu menurut ketiga ahli tersebut meliputi:

Tabel 1. *Perbedaan Mutu menurut Deming, Juran dan Crosby*

No	Aspek	Deming	Juran	Crosby
1	Definisi	Satu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah sesuai pasar.	Kemampuan untuk digunakan (<i>fitness for use</i>).	Sesuai persyaratan.

No	Aspek	Deming	Juran	Crosby
2	Tanggung jawab manajemen senior	94% atas masalah mutu.	Kurang dari 20% karena masalah mutu menjadi tanggung jawab pekerja.	100%
3	Standar prestasi/ motivasi	Banyak skala sehingga digunakan statistik untuk mengukur mutu di semua bidang. Kerusakan nol sangat penting.	Menghindari kampanye untuk melakukan pekerjaan secara sempurna.	Kerusakan nol (<i>Zero Defect</i>)
4	Pendekatan umum	Mengurangi keanekaragaman dengan perbaikan berkesinambungan dan menghentikan pengawasan massal.	Manusiawi.	Pencegahan bukan pengawasan
5	Cara memperbaiki mutu	14 butir	10 butir	14 butir
6	Kontrol proses statistik (SPC)	Harus digunakan	Disarankan karena SPC dapat mengakibatkan <i>Total Driven Approach</i> .	Menolak
7	Basis perbaikan	Terus-menerus mengurangi penyimpangan.	Pendekatan kelompok, proyek-proyek, menetapkan tujuan.	Proses bukan program, tujuan perbaikan.
8	Kerja sama tim	Partisipasi karyawan dalam membuat keputusan.	Pendekatan tim dan Gugus Kendali Mutu (GKM atau QCC).	Tim perbaikan mutu dan Dewan Mutu

No	Aspek	Deming	Juran	Crosby
9	Biaya mutu	Tidak ada optimal perbaikan terus-menerus.	Mutu tidak gratis (<i>Quality is not free</i>), terdapat batas optimal.	Mutu gratis.
	Pembelian dan barang yang diterima	Pengawasan terlalu lambat. Menggunakan standar mutu yang dapat diterima	Masalah pembelian merupakan hal yang rumit sehingga diperlukan survei resmi	Menyatakan persyaratan pemasok adalah perluasan
10	Penilaian pemasok	Tidak, kritik atas banyaknya sistem.	Ya, tetapi membantu pemasok memperbaiki.	-
11	Hanya satu sumber penyedia	Ya	Tidak, dapat di-abaikan untuk meningkatkan daya saing.	-

C. Karakteristik Mutu

Menurut Husaini Usman (2009) dalam bukunya Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, mengatakan bahwa mutu memiliki 13 karakteristik seperti berikut ini [4]:

1. Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah. Misalnya: kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap. Pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak, putus sekolah sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak. Akibat kinerja yang baik maka sekolah tersebut menjadi sekolah favorit.
2. Waktu wajar (*timeliness*): selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya: memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Waktu

ulangan tepat. Batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar. Waktu untuk guru naik pangkat wajar.

3. Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya: pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ke tahun. Sebagai sekolah favorit bertahan dari tahun ke tahun. Sekolah menjadi juara tertentu bertahan dari tahun ke tahun. Guru jarang sakit. Kerja keras guru bertahan dari tahun ke tahun.
4. Daya tahan (*durability*): tahan banting. Misalnya: meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan, tidak tutup. Siswa dan guru tidak putus asa dan selalu sehat
5. Indah (*aesthetics*). Misalnya: eksterior dan interior sekolah ditata menarik. Taman ditanami bunga dan terpelihara dengan baik. Guru-guru membuat media pendidikan yang menarik. Warga sekolah berpenampilan rapi.
6. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya: warga sekolah saling menghormati, baik warga intern maupun ektern sekolah, demokratis, dan menghargai profesionalisme.
7. Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai. Misalnya: aturan-aturan sekolah mudah diterapkan. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu. Penjelasan guru di kelas mudah dimengerti siswa. Contoh soal mudah dipahami. Demonstrasi praktik mudah diterapkan siswa.
8. Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu. Misalnya: sekolah ada yang unggul dengan hampir semua lulusannya diterima di universitas bermutu. Unggul dengan bahasa Inggrisnya. Unggul dengan penguasaan teknologi informasinya (komputerisasi). Ada yang unggul dengan karya ilmiah kesenian atau olahraga.

9. Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu. Misalnya: sekolah sudah memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah sudah memenuhi standar minimal ujian nasional atau sekolah sudah memenuhi ISO 9001:2000 atau sekolah sudah memenuhi TOEFL dengan skor 650.
10. Konsistensi (*consistency*): kejelasan, konstan, atau stabil. Misalnya: mutu sekolah dari dahulu sampai sekarang tidak menurun seperti harus mengontrol nilai siswa-siswanya. Warga sekolah konsisten antara perkataan dengan perbuatan. Apabila berkata tidak berbohong, apabila berjanji ditepati, dan apabila dipercaya tidak mengkhianati.
11. Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya: sekolah menyeragamkan pakaian sekolah dan pakaian dinas. Sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.
12. Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya: sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Sekolah mampu memberikan pelayanan primanya kepada pelanggan sekolah sehingga semua pelanggan merasa puas.
13. Ketepatan (*accuracy*): ketepatan dalam pelayanan. Misalnya: sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah, guru-guru tidak salah dalam menilai siswa-siswanya. Semua warga sekolah bekerja dengan teliti. Jam Belajar di sekolah berlangsung tepat waktu.

Mutu meliputi: 1) mutu produk, 2) mutu biaya, 3) mutu penyerahan, 4) mutu keselamatan, dan 5) mutu semangat / moril. Secara sederhana mutu memiliki karakteristik: 1) spesifikasi, 2) jumlah, 3) harga, dan 4) ketepatan waktu penyerahan.

BAB II

TUJUAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan

George. R Terry mengemukakan bahwa unsur dasar (*basic elements*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (*available resources*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah :

1. Men (manusia, orang-orang, tenaga kerja)

Tenaga kerja ini meliputi tenaga kerja eksekutif maupun operatif. Dalam kegiatan manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Titik pusat dari manajemen adalah manusia, sebab manusia membuat tujuan dan dia pulalah yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan itu. Tanpa tenaga kerja tidak akan ada proses kerja. Hanya saja manajemen tidak akan timbul apabila setiap orang bekerja untuk dirinya sendiri tanpa mengadakan kerjasama dengan yang lain. Manajemen timbul karena adanya orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

2. Money (uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan)

Uang merupakan unsur yang penting dalam mencapai tujuan disamping faktor manusia yang menjadi unsur paling penting dan faktor-faktor lainnya. Dalam dunia modern yang menjadi faktor penting sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai suatu usaha. Uang digunakan pada setiap kegiatan manusia untuk mencapai tujuannya. Terlebih dalam pelaksanaan manajemen ilmiah, harus ada perhatian yang sungguh-sungguh terhadap

faktor uang karena segala sesuatu diperhitungkan secara rasional yaitu memperhitungkan berapa jumlah tenaga yang harus dibayar, berapa alat-alat yang dibutuhkan yang harus dibeli dan berapa pula hasil yang dapat dicapai dari suatu intervestasi.

3. Machines (mesin atau alat-alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan)

Dalam setiap organisasi, peranan mesin-mesin sebagai alat pembantu kerja sangat diperlukan. Mesin dapat meringankan dan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan. Hanya yang perlu diingat bahwa penggunaan mesin sangat tergantung pada manusia, bukan manusia yang tergantung atau bahkan diperbudak oleh mesin. Mesin itu sendiri tidak akan ada kalau tidak ada yang menemukannya, sedangkan yang menemukan adalah manusia. Mesin dibuat adalah untuk mempermudah atau membantu tercapainya tujuan hidup manusia.

4. Methods (metode atau cara yang digunakan dalam usaha mencapai tujuan)

Cara untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sangat menentukan hasil kerja seseorang. Metode ini diperlukan dalam setiap kegiatan manajemen yaitu dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Dengan cara kerja yang baik akan mempermudah dan memperlancar dan memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Tetapi walaupun metode kerja yang telah dirumuskan atau ditetapkan itu baik, kalau orang yang disertai tugas pelaksanaannya kurang mengerti atau tidak berpengalaman maka hasil kerjanya pun kurang baik, oleh karena itu hasil penggunaan atau penerapan suatu metode tergantung pula pada orangnya.

5. Materials (bahan atau perlengkapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan)

Manusia tanpa material atau bahan-bahan tidak akan dapat mencapai tujuan yang dikehendakinya, sehingga unsur material dalam manajemen tidak dapat diabaikan.

6. Market (pasar untuk menjual output/barang yang dihasilkan)

Pasar merupakan tempat kita memasarkan produk yang telah diproduksi. Pasar sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan. Pasar itu berupa masyarakat (pelanggan) itu sendiri. Tanpa adanya pasar suatu perusahaan akan mengalami kebangkrutan. Jadi perusahaan seharusnya memikirkan manajemen pasar (pemasaran) dengan baik. Dengan manajemen pasar (pemasaran) yang baik (juga didukung oleh pasar yang tepat) distribusi produk dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan apa yang diharapkan.

7. Informasi

Tentu saja informasi sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan. Informasi tentang apa yang sedang populer, apa yang sedang disukai, apa yang sedang terjadi di masyarakat, dsb. Manajemen informasi sangat penting juga dalam menganalisis produk yang telah dan akan dipasarkan.

Ketujuh unsur manajemen tersebut lebih dikenal dengan sebutan 6 M + I, yaitu *man, money, material, machine, method, market* dan *information*. Setiap unsur tersebut memiliki karakteristik yang berbeda. Manajemen tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya ketujuh unsur tersebut.

B. Manajemen Mutu Pendidikan

Manajemen mutu pendidikan dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam mengelola jasa untuk memberikan kepuasan pada pelanggan melalui jaminan mutu supaya tidak terjadi keluhan-keluhan. Bagi peserta didik, sekolah adalah sarana untuk belajar dan di dalamnya terdapat sistem yang terdiri dari input -> proses

-> output. Oleh sebab itu, sekolah memiliki peran yang penting untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang baik supaya siswa dapat dengan aktif mengembangkan segala potensi yang ada pada dirinya.

Tidak semua masyarakat di pelosok negeri merasakan pendidikan. Perkembangan pendidikan semakin terbantu dengan adanya pembangunan infrastruktur sekolah yang dilakukan oleh pemerintah dan juga swasta. Keseimbangan antara pembangunan infrastruktur dengan kualitas sumber daya manusia harus seimbang. Yang dimaksud dengan sumber daya manusia yaitu segala komponen-komponen pendidikan, diantaranya siswa, guru, kepala sekolah, dan tenaga administrasi. Dalam proses pembangunan, peningkatan mutu sumber daya manusia harus dilakukan dengan terencana, terarah, intensif, efisien, dan efektif. Hal ini dilakukan supaya dapat bersaing dalam era globalisasi.

Manajemen adalah merupakan bagian dari proses pemanfaatan semua sumber daya melalui orang lain, serta bekerja sama dengannya. Proses ini dilaksanakan untuk satu tujuan bersama dengan efektif, serta efisien juga produktif.

Manajemen yang ada sekolah atau madrasah bisa diberi makna dari beberapa sisi sebagai berikut:

1. Manajemen pendidikan adalah sebagai kerja sama untuk mencapai tujuan
2. Manajemen pendidikan sebagai bagian dari proses untuk mencapai tujuan pendidikan itu
3. Manajemen pendidikan merupakan suatu sistem
4. Manajemen pendidikan sebagai bagian dari upaya pen-dayagunaan sumber-sumber yang ada untuk mencapa tujuan pendidikan.
5. Manajemen pendidikan sebagai bagian kepemimpinan manajemen.
6. Manajemen pendidikan sebagai proses untuk pengambilan keputusan

7. Manajemen pendidikan dalam pengertian yang sempit diartikan sebagai kegiatan ketatausahaan.

Dalam aplikasinya, peranan manajemen sangatlah ditentukan oleh fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi inilah yang menjadi bagian inti dari manajemen itu sendiri, fungsi-fungsi manajemen menurut Ramayulis adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya, serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama; *pertama*, perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan; *kedua*, perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber terbatas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pelaksanaan

merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi.

3. Pengawasan

Dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam; memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara kompreherensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal- hal tertentu.

4. Pembinaan

merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang mencakup perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, selama ini aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen pendidikan juga memberikan dampak terhadap efisiensi internal pendidikan yang terlihat dari sejumlah peserta didik yang mengulang kelas dan putus sekolah.

Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil penelitian Balitbang dikbud (1991) menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah, di samping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber belajar.

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sementara dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Kedua sistem tersebut dalam praktiknya tidak berlaku secara ekstrem, tetapi merupakan bentuk kontinum; dengan pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (lokal). Hal ini juga berlaku dalam manajemen pendidikan di Indonesia, sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan UUSPN 1989 bahwa pendidikan nasional diatur secara terpusat (sentralisasi), namun penyelenggaraan satuan dan kegiatan pendidikan dilaksanakan secara tidak terpusat (desentralisasi). Hal tersebut cukup beralasan karena masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan sehingga untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dan mengurangi segi-segi negatif, pengelolaan pendidikan tersebut memadukan sistem sentralisasi dan desentralisasi.

Sistem pengaturan yang sentralistik ditujukan untuk menjamin integritas, kesatuan, dan persatuan bangsa. Tilaar (1991:22) mengemukakan bahwa pendekatan sentralistik mempunyai posisi yang sangat strategis dalam mengembangkan kehidupan serta

kohesi nasional karena peserta didiknya adalah kelompok umur yang secara pedagogik sangat peka terhadap pembentukan kepribadian. Dalam jenjang pendidikan inilah dapat diletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi ketahanan nasional, apresiasi kebudayaan nasional dan daerah, serta nilai-nilai patriotisme dan cinta tanah air sebagai Negara kesatuan. Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, pendekatan sentralistik masih diperlukan, terutama untuk menentukan kurikulum pendidikan nasional dan menetapkan anggaran agar dapat dicapai kesamaan dan pemerataan standar pendidikan di seluruh wilayah tanah air.

Dalam bidang pendidikan, desentralisasi mengandung arti sebagai pelimpahan kekuasaan oleh pusat kepada aparat pengelola pendidikan yang ada di daerah baik pada tingkat provinsi maupun lokal, sebagai perpanjangan aparat pusat untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam pengelolaan pendidikan di daerah. Dalam manajemen pendidikan dasar, desentralisasi memang dapat melemahkan tumbuhnya perasaan nasional yang sehat, dapat menimbulkan rasa kedaerahan yang berlebihan, serta akan menjurus kepada isolasi dan pertentangan. Namun, dengan pengakuan dan kesepakatan untuk menjadikan Pancasila sebagai satu-satunya asas bangsa dan Negara, kecenderungan separatisme dapat dikurangi dan ditekan seminimal mungkin.

Implikasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan dan meningkatkan efisiensi serta afektivitas dalam perencanaan dan pelaksanaan pada unit-unit kerja di daerah; kepegawaian yang menyangkut perubahan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang menekankan pada profesionalisme; serta perubahan-perubahan anggaran pembangunan pendidikan (DIP) yang dikelola langsung dari BKPN (Bappenas) ke kabupaten dalam bentuk *block grant* sehingga menghilangkan ketakutan dan pengotakan dalam penanganan anggaran (BPPN dan Bank Dunia, 1999).

Desentralisasi pengelolaan sekolah perlu diletakkan dalam rangka mengisi kebhinekaan dalam wadah Negara kesatuan yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan bangsa; bukan berdasarkan kepentingan kelompok dan daerah secara sempit. Pelaksanaan desentralisasi dalam pengelolaan sekolah memerlukan kesiapan berbagai perangkat pendukung di daerah. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi berhasil, yaitu: (1) peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi sampai tingkat kelembagaan; (2) pembinaan kemampuan daerah; (3) pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan pendidikan, dan (4) perangkat sosial, berupa kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut.

MBS memerlukan upaya-upaya penyatu paduan atau penyelarasan sehingga pelaksanaan pengaturan berbagai komponen sekolah tidak tumpang tindih, berbenturan, saling lempar tugas dan tanggung jawab. Dengan begitu, tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

C. Kendala dan Implementasi Mutu Dalam Dunia Pendidikan

Salah satu masalah yang sangat dominan seperti yang telah diungkap dalam pendahuluan adalah kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pendidikan. Untuk itu peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Secara garis besar ada dua faktor utama yang menyebabkan perbaikan mutu pendidikan di Indonesia masih belum atau kurang berhasil yaitu:

1. Strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar)

dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education production function* (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

2. Pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Sebelum membahas lebih jauh, ada beberapa masalah mutu pendidikan yang diutarakan oleh Deming yang secara garis besar dikelompokkan menjadi dua hal yaitu:

1. Kendala mutu pendidikan secara umum
 - a. Desain kurikulum yang lemah,
 - b. Bangunan yang tidak memenuhi syarat,
 - c. Lingkungan kerja yang buruk,
 - d. Sistem dan prosedur yang tidak sesuai,
 - e. Jadwal kerja yang serampangan,
 - f. Sumber daya yang kurang, dan
 - g. Pengembangan staf yang tidak memadai.
2. Kendala mutu pendidikan secara khusus
 - a. Prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati,
 - b. Anggota individu staf yang tidak memiliki *skill*,

pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan.

- c. Kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota,
- d. Kurangnya motivasi,
- e. Kegagalan komunikasi, dan
- f. Kurangnya sarana dan prasarana yang memenuhi.

Selain hal-hal di atas beberapa faktor lain yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata.

1. Pertama, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada keluaran atau hasil pendidikan terlalu memusatkan pada masukan dan kurang memperhatikan proses pendidikan.
2. Kedua, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik. Hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada keputusan birokrasi dan seringkali kebijakan pusat terlalu umum dan kurang menyentuh atau kurang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah setempat. Di samping itu segala sesuatu yang terlalu diatur menyebabkan penyelenggara sekolah kehilangan kemandirian, inisiatif, dan kreativitas. Hal tersebut menyebabkan usaha dan daya untuk mengembangkan atau meningkatkan mutu layanan dan keluaran pendidikan menjadi kurang termotivasi.
3. Ketiga, peran serta masyarakat terutama orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini hanya terbatas pada dukungan dana. Padahal peran serta mereka sangat penting di dalam proses pendidikan antara lain pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas.

Berdasarkan hal-hal tersebut maka perlu adanya manajemen yang tepat untuk menangani hal-hal tersebut. Berikut ini akan dibahas beberapa alternatif penanganan masalah pendidikan seperti yang telah dibahas di atas.

Deming (1986) menyatakan bahwa implementasi konsep mutu dalam sebuah organisasi memerlukan perubahan dalam filosofi yang ada di sekitar manajemen. Deming mengusulkan empat belas butir pemikiran yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas suatu organisasi juga dalam bidang pendidikan. Keempat belas butir pemikiran tersebut adalah [8]:

1. Ciptakan Tujuan yang Mantap Demi Perbaikan Produk dan Jasa .Sekolah memerlukan adanya tujuan akhir yang mampu mengarahkan siswa menghadapi masa depan secara mantap. Jangan membuat siswa sekedar memiliki nilai bagus tetapi juga harus mampu membuat siswa memiliki kemauan belajar seumur hidup.
2. Adopsi Filosofi Baru. Siswa berhak mendapatkan pembelajaran yang berkualitas. Dengan kata lain, mereka tidak lagi sebagai siswa yang pasif dan rela diperlakukan seburuk apapun tanpa dapat berkomentar
3. Hentikan Ketergantungan pada Inspeksi Masal. Dalam bidang pendidikan, evaluasi yang dilakukan jangan hanya pada saat ulangan umum ataupun ujian akhir, tetapi dilakukan setiap saat selama proses belajar mengajar berlangsung.

Selain itu, dalam menetapkan standar uji, maka perlu diperhatikan teori-teori kepemimpinan yang berkembang dalam *Total Quality Management* dan lainnya, seperti teori sifat, teori lingkungan, teori perilaku, teori humanistik, dan teori kontigensi. Sejalan dengan masalah evaluasi, masalah rekrutmen dalam menentukan pimpinan kependidikan, beberapa prosedur "fit and proper test" bisa dilakukan dalam pengambilan keputusan :

- Melakukan "hearing" di depan tim, yaitu menyampaikan program, visi dan misi apabila terpilih menjadi pimpinan nantinya.
- Menjawab pertanyaan lisan dan tertulis yang telah didesain

sedemikian rupa. Adapun pertanyaan yang diajukan dapat menyangkut integritas, moralitas, profesionalisme, intelektualitas, keahlian.

- Keharusan mengumumkan harta kekayaan dari para calon Kepala Sekolah sebelum yang bersangkutan menduduki jabatan yang dipercayakan kepadanya. Kebohongan atas kekayaan ini dapat mengakibatkan pemecatan (*impeachment*).
- Harus memahami sistem manajemen yang efektif dan efisien terhadap lembaga yang akan dipimpinnya. Termasuk dalam rekrutment karyawan, kesejahteraan, peningkatan kualitas hasil dan kinerja.
- Mengemukakan masalah pribadi, seperti apakah calon itu pernah bercerai. Masalah anak bagaimana. Mengapa sampai terjadi perceraian. Kemudian menyangkut masalah kebebasan dari tekanan, intimidasi, teror atau ancaman.
- Tim seleksi melakukan investigasi dan melacak semua kebenaran informasi yang disampaikan lisan maupun tertulis. Apabila calon-calon tersebut tidak dapat memberikan jawaban secara memuaskan, atau setelah melakukan investigasi ternyata terdapat kebohongan-kebohongan, tentu saja yang bersangkutan tidak dapat terpilih sebagai pimpinan.

4. Akhiri Kebiasaan Melakukan Hubungan Bisnis Hanya Berdasarkan Biaya

Dalam bidang pendidikan pernyataan di atas terutama dikaitkan dengan biaya pendidikan yang ada hubungannya dengan perbandingan jumlah guru dan murid pada satu ruangan/kelas. Kelas besar memang akan membuat sekolah tersebut melakukan penghematan biaya, tetapi mutu yang dihasilkan tidak terjamin dan bukan tidak mungkin terjadi peningkatan biaya di bagian lain pada sistem tersebut.

5. Perbaiki Sistem Produksi dan Jasa Secara Konstan dan Terus Menerus

Dalam bidang pendidikan seorang guru harus berpikir secara strategik agar siswa dapat menjalani proses belajar mengajar secara baik, sehingga memperoleh nilai yang baik pula. Guru jangan hanya berpikir bagaimana siswa mendapatkan nilai yang baik.

6. Lembagakan Metode Pelatihan yang Modern di Tempat Kerja
Hal ini perlu dilakukan agar terdapat kesamaan dasar pengetahuan bagi semua anggota staf dalam suatu lembaga pendidikan. Setelah itu barulah guru dan administrator mengembangkan keahlian sesuai yang diperlukan bagi peningkatan profesionalitas.

7. Lembagakan Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) berbeda dengan pemimpin (*leader*). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok dengan maksud mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Sedangkan pemimpin adalah seseorang atau sekelompok orang seperti kepala, komandan, ketua dan sebagainya.

Secara umum, pada dasarnya terdapat delapan kunci tugas pimpinan untuk melaksanakan komitmen perbaikan kualitas terus menerus, yaitu:

- Menetapkan suatu dewan kualitas.
- Menetapkan kebijaksanaan kualitas.
- Menetapkan dan menyebarluaskan sasaran kualitas.
- Memberikan dan menyiapkan sumber-sumber daya.
- Memberikan dan menyiapkan pendidikan dan pelatihan yang berorientasi pada pemecahan masalah kualitas.
- Menetapkan tim perbaikan kualitas yang bertanggung-jawab pada manajemen puncak untuk menyelesaikan masalah-masalah kualitas kronis.

- Merangsang perbaikan kualitas terus menerus.
- Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dalam perbaikan kualitas terus-menerus (Vincent Gaspersz, 1997: 203-204).

Sementara itu, bagi kalangan follower/pengikut/bawahan seperti guru, karyawan dan lain-lain, perlu memperhatikan ketentuan berikut: (1) mendukung program-program pimpinan yang baik dan benar. (2) Memiliki kebutuhan berprestasi. (3) Klarifikasi kemampuan, wewenang dan peran. (4) Memiliki organisasi kerja. (5) Kemampuan bekerja sama. (6) Kecukupan sumber daya (kuantitas). (7) Memiliki koordinasi eksternal.

Ditambahkan bahwa, untuk melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan, maka kepala sekolah perlu memperhatikan dan mengontrol Variabel situasi, yaitu seperangkat keadaan atau kondisi yang harus dikelola dan diciptakan secara kondusif. Situasi ini antara lain : (1) kekuatan posisi, (2) keadaan bawahan, (3) tugas dan kemampuan menggunakan teknologi, (4) struktur organisasi, (5) keadaan lingkungan lembaga (fisik dan non-fisik), (6) ketergantungan eksternal, (7) kekuatan sosial politik, (8) rasa aman dan demokratis. Keseluruhan proses interaksi kepemimpinan antara pemimpin, yang dipimpin dan situasi, ditujukan untuk mencapai variabel hasil akhir yaitu: (1) Kepuasan pelanggan. (2) Loyalitas pelanggan. (3) Profitabilitas. dan (4) kepuasan seluruh personil lembaga dan *stakeholders*.

8. Hilangkan Rasa Takut

Perlu disadari bahwa rasa takut menghambat karyawan untuk mampu mengajukan pertanyaan, melaporkan masalah, atau menyatakan ide padahal itu semua perlu dilakukan untuk menghasilkan kinerja yang maksimum. Oleh karena itu para pelaku pendidikan hendaknya jangan menerapkan sistem imbalan dan hukuman kepada siswa karena akan menghambat berkembangnya motivasi internal dari siswa masing-masing.

9. Pecahkan Hambatan di antara Area Staf

Hambatan antardepartemen fungsional berakibat menurunkan produktivitas. Hambatan ini dapat diatasi dengan mengembangkan kerjasama kelompok. Oleh karena itu para anggota staf harus bekerjasama dan memprioritaskan diri pada peningkatan kualitas.

10. Hilangkan Slogan, Nasihat, dan Target untuk Tenaga Kerja
Perbaiki secara berkesinambungan sebagai sasaran umum harus menggantikan simbol-simbol kerja.

11. Hilangkan Kuota Numerik

Kuota cenderung mendorong orang untuk memfokuskan pada jumlah sering kali dengan mengorbankan mutu. Terlalu banyak menggunakan slogan dan terlalu berpatokan pada target dapat menimbulkan salah arah untuk pengembangan sistem yang baik. Tidak jarang patokan terget akan lebih terfokus pada guru dan siswa daripada sistem secara keseluruhan.

12. Hilangkan Hambatan Terhadap Kebanggaan Diri atas Keberhasilan Kerja

Kebanggaan diri atas hasil kerja yang dicapai perlu dimiliki oleh guru dan siswa. Adanya kebanggaan dalam diri membuat guru dan siswa bertanggungjawab atas tugas dan kewajiban yang disandangnya sehingga mereka dapat menjaga mutu.

13. Lembagakan Program Pendidikan dan Pelatihan yang Kokoh.
Hal ini berlaku bagi para pelaku pendidikan karena memiliki dampak langsung terhadap kualitas belajar siswa.

14. Lakukan Tindakan Nyata/Contoh Nyata

Manajer harus menjadi "lead manager" bukan "boss manager". Seorang "lead manager" akan berusaha mengkomunikasikan pandangannya selalu berusaha mengembangkan kerjasama, meluangkan waktu dan tenaga untuk sistem sehingga dengan adanya contoh nyata, pekerja menyadari cara untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.

Peningkatan mutu pendidikan secara khusus berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya akan dipengaruhi oleh input, proses dan output pendidikan. Sehingga perlu adanya kesinergian antara ketiga hal tersebut. Mutu pendidikan akan dapat baik jika baik organisasi pendidikan maupun pemerintah telah mampu menerapkan manajemen yang tepat dalam pelaksanaannya. Sehingga tidak ada kelemahan baik itu dalam hal kurikulum, sarana prasarana, proses pembelajaran, dan kualitas sumber daya manusianya. Mutu pendidikan dalam pelaksanaannya perlu mendapat pengawasan yang intensif dari para penyelenggara pendidikan.

BAB III

FILSAFAT MUTU PENDIDIKAN

A. Pengembangan Konstruksi Mutu Sekolah

Setiap abad mengalami pergantian dan semakin majunya ilmu pengetahuan akan memberi dampak banyak terhadap manusia, ini dapat kita lihat langsung pada era saat ini kemajuan pengetahuan akan dapat memudahkan manusia untuk memperoleh segala hal yang menjadi keinginan mereka. Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan sangat diperlukan, karena tanpa ilmu hal mustahil pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik, terutama bagi pelaksana atau pemegang kebijakan.

Kontribusi pendapat para cendekiawan tentang manajemen mutu sangat bermanfaat untuk kemajuan institusi atau lembaga, terutama bagi pengelola yang berhubungan dengan kepentingan pelanggan. Banyak hal yang dapat diperoleh dari pendapat para ahli dan dapat diterapkan dalam pengelolaan institusi atau lembaga pendidikan.

Untuk keberhasilan penerapan manajemen mutu tidak mudah, diperlukan komitmen dan kerja sama yang baik antar bagian dari sistem. Jika manajemen diterapkan sesuai dengan ketentuan yang ada dengan segala dinamika dan fleksibilitasnya, maka akan menjadi perubahan yang cukup efektif bagi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

Tercapainya tujuan pendidikan pada masing-masing jenjang sekolah dapat dilihat dari mutu lulusan, yang mencerminkan sejauh mana lulusan sekolah tersebut memiliki kompetensi keagamaan, akademik, sosial pribadi, dan ekonomi. Mutu lulusan dapat dicapai apabila komponen masukan, komponen proses,

yang terlibat pada seluruh layanan yang dilakukan sekolah juga bermutu.

Proses pengembangan konstruk mutu sekolah, baik yang terkait dengan pengembangan dimensi, aspek, maupun indikator dilakukan oleh tim peneliti dengan melibatkan para pakar terkait, praktisi, dan pemakai jasa pendidikan di lapangan. Para pakar terdiri dari berbagai disiplin ilmu, diantaranya pakar manajemen, manajemen mutu, manajemen pendidikan, pengukuran dan evaluasi pendidikan, dan pakar kurikulum.

Berikut ini kami mencoba menyimpulkan pendapat tokoh manajemen mutu W. Edwards Deming, Joseph Juran Philip Crosby, Ishikawa dan Feigenbaum ke dalam bentuk tulisan sebagai tugas mata kuliah Manajemen Mutu dalam Sistem Pendidikan.

B. Mutu Perspektif W. Edwards Deming

William Edwards Deming (14 Oktober 1900 – 20 Desember 1993) adalah seorang Amerika statistik, profesor, penulis, dosen, dan konsultan. Deming secara luas dikreditkan dengan meningkatkan produksi di Amerika Serikat selama Perang Dingin, meskipun ia mungkin paling dikenal untuk karyanya di Jepang. Sejak tahun 1950 dan seterusnya ia mengajar manajemen puncak bagaimana memperbaiki desain (dan layanan), kualitas produk, pengujian dan penjualan (yang terakhir melalui pasar global) melalui berbagai cara, termasuk penerapan metode statistik.

Deming memberikan kontribusi yang signifikan untuk kemudian reputasi's Jepang untuk inovasi produk berkualitas tinggi dan kekuatan ekonomi. Ia dianggap sebagai telah memiliki dampak yang lebih pada Jepang manufaktur dan bisnis daripada individu lain bukan dari warisan Jepang. Meskipun dianggap sebagai pahlawan di Jepang, dia baru mulai mendapat pengakuan luas di Amerika Serikat pada saat kematiannya.

Pada tahun 1917, ia masuk di University of Wyoming di Laramie , lulus pada tahun 1921 dengan BSc dalam teknik listrik. *In 1925, he received an MS from the University of Colorado,*

and in 1928, a Ph.D. from Yale University. Pada tahun 1925, ia menerima MS dari University of Colorado, dan pada tahun 1928, sebuah Ph.D. dari Universitas Yale. *Both graduate degrees were in mathematics and mathematical physics.* Kedua gelar sarjana itu dalam matematika dan fisika matematika.

Deming worked as a mathematical physicist at the United States Department of Agriculture (1927–39), and was a statistical adviser for the United States Census Bureau (1939–45). Deming bekerja sebagai ahli fisika matematika di Amerika Serikat Departemen Pertanian (1927-1939), dan merupakan penasihat statistik bagi Biro Sensus Amerika Serikat (1939-1945). *He was a professor of statistics at New York University 's graduate school of business administration (1946–1993), and he taught at Columbia University 's graduate School of business (1988–1993).* Dia adalah seorang profesor statistik di New York University 's sekolah lulusan administrasi bisnis (1946-1993), dan ia mengajar di Universitas Columbia lulusan Sekolah bisnis (1988-1993). *He also was a consultant for private business.*

Dia juga merupakan seorang konsultan untuk bisnis swasta. Deming menganjurkan bahwa semua manajer harus memiliki apa yang disebut Sistem Pengetahuan yang sangat besar, yang terdiri dari empat bagian: 1. Apresiasi suatu sistem: memahami keseluruhan proses yang melibatkan pemasok, produsen, dan pelanggan (atau penerima) barang dan jasa (dijelaskan di bawah); 2. Pengetahuan variasi: kisaran dan menyebabkan variasi dalam kualitas, dan penggunaan sampling statistik dalam pengukuran; 3. Teori pengetahuan: konsep menjelaskan pengetahuan dan batas-batas dari apa yang dapat diketahui (lihat juga: epistemologi); 4. Pengetahuan psikologi: konsep alam manusia.

Deming menjelaskan, "orang tidak perlu menjadi unggulan di setiap bagian atau di keempat bagian dalam rangka memahami dan menerapkannya. Ke-14 poin untuk manajemen dalam industri, pendidikan, dan pemerintah mengikuti secara alami sebagai penerapan pengetahuan di luar, untuk transformasi dari

gaya kini manajemen Barat ke salah satu optimasi. "Segmen berbagai sistem pengetahuan yang mendalam yang diusulkan di sini tidak dapat dipisahkan Mereka berinteraksi satu sama lain. Dengan demikian, pengetahuan psikologi tidak lengkap tanpa pengetahuan variasi.

Seorang manajer orang perlu memahami bahwa semua orang berbeda ini bukan orang peringkat. Dia perlu memahami bahwa kinerja sebagian besar ada yang diatur oleh sistem yang ia bekerja, tanggung jawab manajemen. Penghargaan sistem melibatkan pemahaman bagaimana interaksi (yaitu, umpan balik) antara unsur-unsur sistem dapat mengakibatkan pembatasan internal yang memaksa sistem untuk berperilaku sebagai organisme tunggal yang secara otomatis mencari suatu kondisi mapan. Ini adalah kondisi mapan yang menentukan output dari sistem dan bukan pada elemen individu. Jadi, struktur organisasi daripada karyawan, sendirian, yang memegang kunci untuk meningkatkan mutu produksi.

Pengetahuan variasi melibatkan pemahaman bahwa segala sesuatu diukur terdiri dari kedua variasi normal karena fleksibilitas sistem dan dari sebab khusus yang menciptakan cacat. Kualitas berarti mengakui perbedaan untuk menghilangkan sebab khusus sementara mengontrol variasi normal. Deming mengajarkan bahwa membuat perubahan dalam merespon variasi normal hanya akan membuat sistem melakukan lebih buruk. Memahami variasi termasuk kepastian matematis bahwa variasi biasanya akan terjadi dalam waktu enam standar deviasi mean.

Berbicara masalah mutu ada lima tokoh mutu, yaitu W. Edwards Deming, Joseph Juran dan Philip B. Crosby. Ketiganya berkonsentrasi pada mutu dalam industri produksi, meskipun demikian ide-ide mereka juga dapat diterapkan dalam industri jasa. Memang tidak satupun dari mereka yang memberikan pertimbangan tentang isu-isu mutu dalam pendidikan. Walaupun demikian mereka tetap memberikan kontribusi yang begitu besar terhadap gerakan mutu.

C. Filsafat Mutu Deming

Dalam buku yang berjudul *Out of the Crisis*, W. Edwards Deming mengemukakan "Ini bukanlah sebuah rekonstruksi struktur atau revisi kerja. Manajemen Amerika memerlukan struktur baru secara keseluruhan, dari dasar hingga ke atas." Deming prihatin terhadap kegagalan manajemen Amerika dalam merencanakan masa depan dan meramalkan persoalan yang belum muncul. Sehingga Deming menyimpulkan bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen.

Menurut Deming ada 14 prinsip yang harus dilakukan untuk mencapai suatu mutu dari produk/jasa, yaitu:

1. Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu.
2. Adopsi filosofi yang baru. Termasuk di dalamnya adalah cara-cara atau metode baru dalam bekerja.
3. Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Setiap orang yang terlibat karena sudah bertekad menciptakan mutu hasil produk/jasanya, ada atau tidak ada pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerja masing-masing.
4. Hentikan hubungan kerja yang hanya atas dasar harga. Harga harus selalu terkait dengan nilai kualitas produk atau jasa.
5. Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan.
6. Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), karena pelatihan adalah alat yang dahsyat untuk pengembangan kualitas kerja untuk semua tingkatan dalam unsur lembaga.
7. Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik misalnya; membina, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dll.

8. Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga.
9. Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.
10. Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. Hal seperti itu biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan; atau lebih jauh akan menjadi penyebab rendahnya mutu dan produktivitas pada sistem organisasi; bawahan hanya bekerja sekedar memenuhi keharusan saja.
11. Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitas.
12. Singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing.
13. Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. Setiap orang harus sadar bahwa sebagai professional harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya, dan
14. Libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu produk/jasa yang diusahakan.

14 poin di atas merupakan intisari dari teori manajemennya, sementara 'tujuh penyakit mematikan', yang maksudnya adalah konsep tentang kendala bagi perbaikan mutu. Dari konsep 'tujuh penyakit mematikan' atau kendala-kendala corak baru manajemen yang sebagian besar didasarkan pada kultur industri Amerika, ada lima penyakit yang signifikan dalam konteks pendidikan. Karena lima fakta tersebut dapat digunakan dalam menganalisa hal-hal yang mencegah munculnya pemikiran baru. Penyakit

pertama adalah kurang konstannya tujuan. Penyakit kedua yaitu pola pikir jangka pendek. Penyakit yang ketiga yaitu berkaitan dengan evaluasi prestasi individu melalui proses penilaian atau tinjauan kerja tahunan. Penyakit keempat adalah rotasi kerja yang terlalu tinggi. Dan penyakit yang kelima menurut Deming adalah manajemen yang menggunakan prinsip angka yang tampak.

Apabila memperhatikan secara seksama, suatu kegagalan mutu pasti ada sebab-sebabnya, maka kita harus memahami sebab-sebabnya. Deming membedakan sebab-sebab kegagalan menjadi dua bentuk yaitu umum dan khusus.

Sebab-sebab umum adalah sebab-sebab yang diakibatkan oleh kegagalan sistem. Masalah sistem ini merupakan masalah internal proses institusi. Masalah-masalah tersebut hanya bisa diatasi jika sistem, proses dan prosedur institusi tersebut dirubah. Dalam pendidikan, sebab-sebab rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampang, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Kesalahan yang sering kali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisa terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisis tersebut sebagai subyek aksi manajerial.

Sementara sebab-sebab khusus melahirkan variasi-variasi yang non-acak di dalam sistem dan merupakan sebab-sebab eksternal. Sebab-sebab khusus kegagalan, sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan tersebut mungkin juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalah-pahaman. Jika sebuah masalah disebabkan oleh sebab-sebab khusus, maka masalah tersebut bisa diatasi dengan tanpa mengganti kebijakan atau mendesain kembali sistem. Banyak masalah khusus dalam pendidikan muncul dari sejumlah kecil individu yang kurang memiliki motivasi atau

keterampilan untuk menjadi seorang guru yang efektif. Hanya manajemen yang memiliki otoritas untuk menemukan solusi yang tepat dalam masalah ini.

Implikasi perbedaan antara sebab-sebab umum dan khusus sangat penting bagi manajer. Sebagian besar masalah sedemikian disebabkan oleh manajemen yang lemah atau tidak mencukupi.

Mengetahui sebab kegagalan mutu dan memperbaikinya adalah tugas kunci seorang manajer. Dalam kasus seperti ini, mereka berubah menjadi frustrasi ketika usaha mereka gagal. Perbedaan sederhana namun penting yang dilakukan Deming, melahirkan wawasan yang cerdas dalam mengatasi kegagalan mutu. Di dalam literature TQM, disebutkan bahwa pengembangan mutu yang berhasil membutuhkan komitmen abadi pihak manajemen. TQM juga menegaskan bahwa komitmen bukan sekedar mendorong usaha orang lain. Dalam istilah praktisnya, komitmen adalah kesadaran manajemen bahwa mereka adalah pihak yang bertanggungjawab untuk menemukan solusi bagi sebuah kesalahan.

D. Mutu Perspektif Joseph Juran

Selain W. Edwards Deming ada juga tokoh mutu yang lainnya seperti Joseph Juran. Dia adalah seorang pelopor revolusi mutu di Jepang. Dia adalah penulis dan editor sejumlah buku di antaranya, *Juran's Quality Control Handbook*, *Juran on Planning for Quality*, dan *Juran on Leadership for Quality*. Dia terkenal dengan ide nya, yaitu 'kesesuaian dengan tujuan dan manfaat'. Ide ini menunjukkan bahwa produk atau jasa yang sudah dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasinya, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya.

Juran adalah seorang guru manajemen pertama dalam menghadapi isu-isu manajemen mutu yang lebih luas. Dia yakin, seperti Deming, bahwa kebanyakan masalah mutu dapat dikembalikan pada masalah keputusan manajemen. Dengan demikian, menurut dia, 85 persen masalah merupakan

tanggungjawab manajemen, karena mereka memiliki 85 persen kontrol terhadap sistem organisasi.

Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis (SQM) untuk membantu manajer dalam merencanakan. SQM adalah sebuah proses tiga-bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu.

Juran Institue, yang memberikan konsultasi berdasarkan prinsip-prinsip Juran, menganjurkan penggunaan sebuah pendekatan tahap demi tahap untuk menyelesaikan masalah dalam meningkatkan mutu. Peningkatan mutu hanya akan berarti ketika diaplikasikan secara praktis, dan aplikasi tersebut merupakan variasi dari tahap itu sendiri. Juran pernah mengatakan bahwa, 'Semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap dan tidak dengan cara lain'.

E. Mutu Perspektif Philip B. Crosby

Selain W. Edwards Deming dan Joseph Juran ada juga tokoh mutu yang lainnya Philip B. Crosby. Philip B. Crosby selalu diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan sangat kuat dalam mutu. Ide yang pertama adalah ide bahwa mutu itu gratis dan yang kedua adalah ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu, serta semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk ini. Ini adalah gagasan 'tanpa cacat' yang kontroversial. Kedua ide tersebut sangat menarik jika diterapkan dalam dunia pendidikan.

Dua ide Philip Crosby yang sangat menarik dan kuat dalam mutu. Yang pertama adalah bahwa mutu adalah gratis. Terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan mutu. Yang kedua adalah ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu serta semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan itu. Ini adalah gagasan tanpa cacat yang kontroversial. Kedua ide

tersebut sangat menarik jika diterapkan dalam dunia pendidikan. Gagasan bahwa peningkatan mutu dapat membantu organisasi menghilangkan kegagalan, khususnya kegagalan pelajar yang seringkali diabaikan oleh sebagian besar institusi.

Program peningkatan mutu Philip Crosby adalah salah satu dari bimbingan atau arahan yang paling detail dan praktis, lain halnya dengan W. Edwards Deming yang cenderung lebih filosofis. Pendekatan Philip Crosby dapat diterapkan sebagai rencana kegiatan yang sangat praktis. Philip Crosby berpedapat bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang lebih baik. Penghematan sebuah institusi akan datang dengan sendirinya ketika institusi tersebut melakukan segala sesuatunya dengan benar. Pemikiran lain Philip Crosby yang utama dan kontroversial tentang mutu adalah tanpa cacat dalam konteks bisnis akan meningkatkan keuntungan dan dengan penghematan biaya.

Philip B. Crosby telah berusaha keras menekankan bahwa 'tanpa cacat' adalah sebuah hal yang dapat diwujudkan, meskipun memang sulit. Program peningkatan mutu Crosby adalah salah satu dari bimbingan atau arahan yang paling detail dan praktis. Tidak seperti pendekatan Deming yang cenderung lebih filosofis, pendekatan Crosby dapat diterapkan sebagai rencana kegiatan. Dalam bukunya, yang berjudul *Quality Is Free*, Crosby menguraikan pendapatnya bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik. Penghematan sebuah institusi akan datang dengan sendirinya ketika institusi tersebut melakukan segala sesuatunya dengan benar.

Tanpa cacat adalah kontribusi pemikiran Crosby yang utama dan kontroversial tentang mutu. Ide ini adalah sebuah ide yang sangat kuat. Ide ini adalah komitmen untuk selalu sukses dan menghilangkan kegagalan. Bagi dia hanya ada satu standar, dan itu adalah kesempurnaan. Gagasannya adalah pencegahan murni, dan ia yakin bahwa kerja tanpa salah adalah hal yang

sangat mungkin. Teoritikus lain seperti Deming dan Juran tidak percaya jika hal tersebut merupakan tujuan yang mudah. Mereka berpendapat bahwa semakin dekat seseorang dengan 'tanpa cacat', maka akan semakin sulit ia menghilangkan kesalahan seperti yang dikemukakan oleh Juran bahwa titik tertentu tahap penyesuaian diri adalah tahap yang dibutuhkan.

Dalam dunia pendidikan metode tanpa cacat menginginkan agar seluruh pelajar dan murid dapat memperoleh kesuksesan dan mengembangkan potensi mereka. Tugas peningkatan mutu dalam pendidikan adalah membangun sistem dan struktur yang menjamin terwujudnya metode tersebut, memang ada banyak pihak yang menentang metode tanpa cacat, terutama sekali ujian normatif yang memustahilkan tujuan metode tersebut, dan di samping itu, muncul pandangan bahwa standar-standar metode tanpa cacat hanya bisa diperoleh setelah melalui tingkat kegagalan yang tinggi

Cara untuk mencapai mutu dari produk atau jasa, menurut Crosby ada 14 langkah, meliputi:

1. Komitmen pada pimpinan. Inisiatif pencapaian mutu pada umumnya oleh pimpinan dan dikomunikasikan sebagai kebijakan secara jelas dan dimengerti oleh seluruh unsur pelaksana lembaga.
2. Bentuk tim perbaikan mutu yang bertugas merumuskan dan mengendalikan program peningkatan mutu.
3. Buatlah pengukuran mutu, dengan cara tentukan *baseline* data saat program peningkatan mutu dimulai, dan tentukan standar mutu yang diinginkan sebagai patokan. Dalam penentuan standard mutu libatkanlah pelanggan agar dapat diketahui harapan dan kebutuhan mereka.
4. Menghitung biaya mutu. Setiap mutu dari suatu produk/ jasa dihitung termasuk didalamnya antara lain: kalau terjadi pengulangan pekerjaan jika terjadi kesalahan, inspeksi/ supervise, dan test/percobaan.

5. Membangkitkan keadaran akan mutu bagi setiap orang yang terlibat dalam proses produksi/jasa dalam lembaga.
6. Melakukan tindakan perbaikan. Untuk ini perlu metodologi yang sistematis agar tindakan yang dilakukannya cocok dengan penyelesaian masalah yang dihadapi, dan karenanya perlu dibuat suatu seri tugas-tugas tim dalam agenda yang cermat. Selama pelaksanaan sebaiknya dilakukan pertemuan reguler agar didapat *feed back* dari mereka.
7. Lakukan perencanaan kerja tanpa cacat (*zero defect planning*) dari pimpinan sampai pada seluruh staf pelaksana.
8. Adakan pelatihan pada tingkat pimpinan (*supervisor training*) untuk mengetahui peranan mereka masing-masing dalam proses pencapaian mutu, istimewa bagi pimpinan tingkat menengah. Lebih lanjut juga bagi pimpinan tingkat bawah dan pelaksananya.
9. Adakan hari tanpa cacat, untuk menciptakan komitmen dan kesadaran tentang pentingnya pengembangan staf.
10. *Goal setting*. Setiap tim/bagian merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan tepat dan harus dapat diukur keberhasilannya.
11. Berusaha menghilangkan penyebab kesalahan. Ini berarti sekaligus melakukan usaha perbaikan. Salah satu dari usaha ini adalah adanya kesempatan staf mengkomunikasikan kepada atasannya mana diantara pekerjaannya yang sulit dilakukan.
12. Harus ada pengakuan atas prestasi bukan berupa uang tapi misalnya penghargaan atau sertifikat dan lainnya sejenis.
13. Bentuk suatu Komisi Mutu, yang secara profesional akan merencanakan usaha-usaha perbaikan mutu dan menoneter secara berkelanjutan.
14. Lakukan berulang kali, karena program mencapai mutu tak pernah akan berakhir.

F. Mutu Perspektif Dr. Kaoru Ishikawa

Lahir di Tokyo pada tahun 1915, Kaoru Ishikawa merupakan anak tertua dari Ichiro Ishikawa. Ia lulus dari Universitas Tokyo pada tahun 1939 dan meraih gelar sarjana teknik di bidang kimia terapan. Setelah lulus, Ishikawa bekerja sebagai staf teknis kelautan hingga 1941, sebelum pindah pekerjaan ke perusahaan Nissan Liquid Fuel hingga 1947. Ishikawa yang memponieri *quality management process* di Kawasaki shipyards, dikenal sebagai salah satu pencetus konsep manajemen modern.

Pada 1949, Ishikawa bergabung dengan *Japanese Union of Scientists and Engineers* atau JUSE, sebuah kelompok yang fokus di bidang kontrol kualitas. Setelah Perang Dunia II usai, Jepang berinisiatif membangun kembali negaranya dan melakukan transformasi di sektor industri. Ishikawa turut ambil bagian dalam inisiatif ini; kemampuannya mendorong massa untuk mewujudkan target bersama yang spesifik adalah salah satu sumbangan terbesar dalam *quality-movement* di Jepang. Ia menerjemahkan, menerapkan dan mengembangkan konsep manajemen W. Edwards Deming dan Joseph M. Juran ke dalam sistem industri Jepang.

Ketertarikannya pada bidang pendidikan membuat Kaoru Ishikawa terjun ke dunia akademis sebagai profesor paruh waktu di Universitas Tokyo. Perjalanan karir akademis akhirnya membawanya ke puncak kepemimpinan Musashi Institute of Technology pada tahun 1978.

Setelah menjadi dosen tetap di Universitas Tokyo pada 1960, Ishikawa memperkenalkan konsep *quality circles* (1962) dalam konjungsinya dengan JUSE. Konsep ini lahir dari sebuah eksperimen untuk menelifi efek "*leading hand*" atau *gemba-cho* terhadap kualitas. Banyak perusahaan yang diundang untuk mencoba *quality circles* ini, namun hanya satu yang menerima, yaitu Nippon Telephone & Telegraph. Nyatanya, konsep *quality circles* segera menjadi sangat populer dan membentuk hubungan penting kepada sistem *Total Quality Management*.

TQM, yang merupakan singkatan dari *Total Quality Management* merupakan filosofi layanan yang berpaku kepada kepuasan pengguna dan perbaikan layanan yang berkesinambungan (Wheeler, Hunger 318 in Wallach, Darren 1). Dalam bahasa Indonesia, TQM dapat juga disebut sebagai Pengelolaan Mutu Total atau PMT. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, fokus dari PMT adalah klien, konsumen, pembeli. Apapun itu namanya, merupakan bagian terpenting dari organisasi, terutama yang bergerak dalam bidang pelayanan/jasa.

Beberapa komponen utama yang menyusun PMT, seperti yang dipaparkan oleh Wallach 2011 adalah:

1. Variabel kualitas yang lebih baik;
2. Memberikan tanggapan yang cepat;
3. Fleksibilitas dalam menghadapi pengguna;
4. Biaya yang minim untuk peningkatan kualitas dan kerja lainnya.

Dari keseluruhan teori yang dikemukakan oleh banyak pemikir, semuanya memiliki kesamaan tujuan. Yang menjadi perbedaannya adalah bagaimana proses untuk mencapai tujuan tersebut. Dari salah satu banyak teori yang dikemukakan, salah satunya adalah teori atau metoda yang dikemukakan oleh Dr. Kauro Ishikawa.

Dr. Kauro Ishikawa merupakan pencetus dari konsep/teori Lingkaran Kualitas (*Quality Circle*) dan Diagram Sebab-Akibat atau juga dikenal dengan Diagram Tulang Ikan (*Fishbone Diagram*) atau Diagram Ishikawa (*Ishikawa Diagram*).

Dr. Kauro Ishikawa lahir di Tokyo pada tanggal 13 Juli 1915 dan lulus dari Universitas Tokyo dari Universitas Tokyo dari Jurusan Teknik. Tak lama setelah lulus, Dr. Kauro Ishikawa mendaftar ke Angkatan Laut Jepang dan menjadi perwira. Namun, pada tahun 1941 beliau keluar dari Angkatan Laut.

Lalu, bagaimana Ishikawa mampu mengeluarkan teori-teori tentang PMT yang akhirnya melegenda tersebut? Setelah keluar dari Angkatan Laut, pada tahun 1943, Ishikawa mendesain Diagram Sebab-Akibat (Diagram Tulang Ikan) bagi Kawasaki *Steel Works*. Lalu pada akhirnya, di tahun 1949, Ishikawa bergabung dengan JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineerings*) yang notabene merupakan kelompok penelitian pengawasan kualitas, karena pada saat itu, industri Jepang memproduksi barang murah dengan kualitas yang rendah. Ishikawa mempunyai tujuan untuk merubah itu semua.

1962, Ishikawa mengembangkan *Quality Circles*, di mana sekumpulan orang belajar untuk mengidentifikasi masalah lalu memberikan solusi atas masalah tersebut. Solusi yang diberikan selanjutnya akan dipresentasikan kepada manajemen tingkat atas dari suatu organisasi. Kontribusi Ishikawa yang juga tak kalah pentingnya adalah menyempurnakan model PDCA (*Plan Do Check Act*) yang dikembangkan oleh Edward Deming, penemu konsep PMT. Ishikawa mengkolaborasikannya menjadi rencana enam langkah:

1. Tentukan target dan tujuan;
2. Tentukan metoda pencapaian;
3. Lakukan sosialisasi melalui pelatihan;
4. Terapkan pekerjaan;
5. Lakukan pemeriksaan dari implementasi yang berjalan;
6. Lakukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Quality Circles yang dikembangkan oleh Ishikawa, seringkali menggunakan metode ini untuk memberikan solusi dari suatu permasalahan dan pertama kali menggunakan metode ini awal tahun 60-an. Mereka juga menggunakan salah satu metoda yang paling terkenal, yang didesain oleh Ishikawa, Diagram Sebab-Akibat (Diagram Tulang Ikan). Diagram ini diilustrasikan sebagai alat untuk memecahkan masalah.

Menggunakan diagram ini, letakkan permasalahan pada bagian tulang utama yang mengarah ke kepala ikan. Lalu letakkan masalah-masalah potensial pada tulang-tulang kecil yang menjadi bagian dari tulang utama. Kategori umum untuk masalah potensial tersebut adalah:

- Material
- Mesin
- Pengukuran
- Orang
- Metoda

Saat ini, berkat sumbangan pengetahuan dari Ishikawa, Jepang telah menjadi salah satu raksasa industri yang mampu mengantarkan barang-barang berkualitas. Prinsip-prinsip yang dimunculkan oleh Ishikawa dapat dimanfaatkan untuk kegiatan jangka panjang agar perusahaan dapat meminimalisir pengeluaran serta memberikan mereka kualitas tinggi atas hasil kerjanya.

G. Mutu Perspektif Dr. Armand V. Feigenbaum

Menurut Feigenbaum mutu adalah produk komposit total dan layanan karakteristik pemasaran, teknik manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk dan jasa yang digunakan akan memenuhi harapan pelanggan. Poin penting Feigenbaum ini adalah bahwa (1) kualitas harus didefinisikan dalam hal kepuasan pelanggan, (2) kualitas adalah multidimensi dan harus didefinisikan secara komprehensif, dan (3) karena terjadi perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan, maka mutu adalah dinamis.

Dari pendapat Feigenbaum menjelaskan bahwa mutu produk dan jasa adalah seluruh gabungan sifat-sifat produk atau jasa pelayanan dari pemasaran, engineering, manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk atau jasa pelayanan dalam penggunaannya akan bertemu dengan harapan pelanggan.

Pelanggan adalah bagian utama dalam pengembangan produk, sebuah produk akan memiliki tingkat mutu kualitas yang baik apabila pelanggan memiliki kepuasan dari produk yang mereka gunakan.

Dr. Armand V. Feigenbaum mengemukakan kualitas produk dan jasa ialah adalah *seluruh gabungan sifat-sifat produk atau jasa pelayanan dari pemasaran, engineering, manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk atau jasa pelayanan dalam penggunaannya akan bertemu sesuai harapan pelanggan.*

Tokoh Armand Feigenbaum dilahirkan pada tahun 1920 dan beliau berasal dari negara Amerika Syarikat. Beliau telah memperoleh ijazah sarjana muda dari Union College di Schenectady, New York dan seterusnya, beliau telah melanjutkan pelajarannya dalam *master's degree* dan kemudian, mendapat Ph.D. di Massachusetts Institute of Technology. Begitu juga, Feigenbaum merupakan seorang peniaga dan beliau pandai dalam urusan kawalan kualiti. Dalam tempoh tahun 1958 hingga tahun 1968, beliau pernah memegang jawatan sebagai Pengarah Operasi Pengeluaran (*Director of Manufacturing Operations*) di Syarikat General Electric dan beliau juga dikenali sebagai seorang pakar kualiti utama di syarikat tersebut. Menurut pandangan beliau, pencapaian kualiti adalah hasil dari "total orchestration of all inputs" dan kualiti bukanlah hanya beberapa peralatan atau teknik sahaja tetapi ia adalah merangkumi semua aspek dalamnya. Dengan mengintegrasikan perancangan, pelaksanaan dan penilaian proses, beliau dapat berjaya mencapai tahap kualiti yang lebih tinggi. Pada masa itu, beliau sedar bahawa aspek-aspek lain dalam syarikat tersebut juga turut berubah menjadi semakin baik apabila dia berjaya memperbaiki satu proses dalam Syarikat General Electric.

Sumbangan beliau tidak hanya dalam Syarikat General Electric sahaja kerana sebenarnya beliau juga menjadi Presiden di American Society for Quality (ASQ) dalam lingkungan tahun 1961 hingga tahun 1963. Dalam tempoh masa tersebut, beliau menulis

dan menerbitkan beberapa buah buku di mana salah sebuah buku yang telah diterbitkan olehnya dikenali sebagai "Total Quality Control". Mengikut Feigenbaum, "Total Quality Control" merupakan suatu sistem yang efektif di mana ia mengintegrasikan pembangunan kualiti, penyelenggaraan kualiti dan usaha-usaha dalam penambahbaikan kualiti daripada kumpulan-kumpulan yang berlainan di dalam sesebuah organisasi untuk memastikan dan membolehkan pengeluaran pemasaran, pembuatan dan perkhidmatan organisasi tersebut mencapai tahap yang paling ekonomikal supaya dapat memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan pada masa yang sama. Dia juga mempersoalkan penggunaan teknik persampelan dan pemeriksaan untuk menjamin kualiti.

Selain itu, Feigenbaum merupakan pengasas kepada pengarah "International Academy for Quality". Beliau menjadi penerima pertama yang mendapat anugerah "ASQ's Lancaster Award", di mana anugerah ini ditubuhkan bertujuan untuk mengiktiraf kepimpinan istimewa dalam perkembangan dan pembangunan kualiti di peringkat antarabangsa. Anugerah tersebut telah mengiktirafkan sumbangan beliau yang luar biasa dalam bidang ini demi mencapai kerjasama antarabangsa dalam kawalan kualiti melalui usaha pembangunan, pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya ke seluruh dunia, serta juga untuk mengiktiraf kepimpinan beliau dalam "International Academy for Quality".

Dalam pengiktirafan sumbangan Feigenbaum sebagai "pencipta dan pelaksana dalam asas kawalan kualiti moden", beliau telah dianugerahi ASQ's Edwards Medal pada tahun 1965. Pada masa yang sama, beliau juga menerima anugerah National Security Industrial Association Award of Merit atas kepimpinan beliau dalam mempertahankan negaranya. Anugerah-anugerah yang diperolehi telah menjadi pengiktirafan yang terbaik bagi sumbangan beliau yang dicurahkan. Seterusnya, beliau pernah menjadi ahli kepada Advisory Group of the United State Army,

pengerusi kepada Army Material Command, dan pakar runding kepada Industrial College of the Armed Forces.

Pada tahun 1968, Armand Feigenbaum telah mengasaskan Syarikat General System yang berada di Pittsfield, Massachusset, di mana Syarikat General System merupakan sebuah firma kejuruteraan yang mereka dan memasang sistem operasi bagi syarikat-syarikat di Amerika Syarikat, Europah dan Latin Amerika. Beliau telah menyumbangkan masa dan semangatnya yang banyak di luar negara dalam pengabungan dengan kerja tersebut. Akhirnya, beliau berjaya menjadi pemandu dalam bidang kawalan kualiti dan pengurusan kualiti di peringkat pandangan antarabangsa. Feigenbaum mengatakan bahawa *"the belief that quality travels under an exclusive foreign passport is a myth."*

Berdasarkan kepada pandangan Feigenbaum bahwa mana-mana syarikat yang mengamalkan kualiti menyeluruh (*Total Quality Management*) sebenarnya akan menetapkan kualiti standard antarabangsa dalam industri masing-masing. Sumbangan beliau terhadap gerakan kualiti iaitu beliau berjaya mengalihkan perhatian para pemimpin korporat kepada keperluan menggunakan pendekatan "cost of conformance" dalam melaksanakan program kualiti. Feigenbaum diiktiraf sebagai seorang pengubah dalam bidang pengurusan kos kualiti (*Quality Costs Management*). Beliau merupakan pemula yang menggambarkan sifat-sifat kos kualiti sebagai kos pencegahan, kos penilaian, kos gagal/ kerosakan dalaman dan luaran. Kos pencegahan termasuk kos-kos dalam perancangan kualiti dan kos-kos lain yang berkaitan dengan pencegahan "non-comformance" dan kerosakan. Kos penilaian pula merujuk kepada kos yang dikenakan dalam menilai kualiti produk. Kos gagal/ kerosakan dalaman adalah kos-kos yang dilibatkan atas sebab material dan produk yang rosak dan "non-comformance" yang tidak memenuhi spesifikasi kualiti organisasi. Manakala, kos gagal luaran pula kos-kos yang dilibatkan disebabkan oleh

produk yang rusak apabila sampai kepada pelanggan, misalnya kos aduan dan kos kehilangan pasaran.

Begitu juga, Feigenbaum dikenali dengan konsep beliau, yaitu "Hidden Plant". Mengikuti konsep tersebut, setiap kilang akan menghadapi pembaziran dalam sebahagian kapasiti pengeluarannya. Dengan itu, beliau telah menilai bahawa 40% daripada kapasiti dalam sesebuah kilang akan dibazirkan. Faktor-faktor yang memberi kesan kepada kualiti dapat dibahagikan kepada dua, iaitu faktor teknologi dan faktor manusia. Tetapi, Feigenbaum berpendapat bahawa faktor manusia dianggap lebih penting di antara kedua-dua faktor tersebut.

Mengikuti analisa Feigenbaum, manusia biasanya digerakkan oleh pembaikan sistem yang ada. Dalam hal ini kejayaan dalam membaiki sesuatu aspek sengaja dihibahkan kerana Feigenbaum mencoba membina persekitaran di mana anggota kerja dapat belajar dari pengalaman mereka sendiri. Ideanya telah membawa kepada pembentukan *cross-functional teamwork* dan persekitaran kerja yang terbuka. Beliau percaya bahawa pelanggannya sebenarnya yang mendefinisikan kualiti dan bukanlah yang didefinisikan oleh organisasi tersebut. Walau bagaimanapun, pendapat beliau tidak dipersetujui oleh Deming yang berpendapat bahawa organisasi yang cuba memahami keperluan dapat meramalkan keperluan pelanggan pada masa depan.

Dalam pengawalan kualiti, terdapat empat langkah utama yang perlu ditepati. Langkah pertama adalah dengan menetapkan piawaian kualiti, dan kenudiannya perlu menilai perlaksanaan dan prestasi berdasarkan piawaian tersebut. Langkah ketiga adalah bertindak apabila prestasi lebih baik daripada piawaian dan seterusnya, membuat perancangan untuk membaiki piawaian tersebut. Pengawalan kualiti meliputi semua peringkat proses pengeluaran industri, di mana ia bermula dengan spesifikasi dan jualan kepada pelanggan, melalui rekabentuk, pembuatan dan sehingga proses penghantaran dan khidmat diberi selepas jualan.

Berbagai pencapaian Feigenbaum dan anugerah-anugerah yang diberi kepada beliau telah menunjukkan dan mengiktirafkan sumbangan beliau yang diberi dalam pembangunan dan perkembangan kualiti sepanjang masa ini. Tambahan pula, pengetahuan dan pengalaman beliau yang berkenaan dengan kualiti telah banyak mempengaruhi pengurusan dan pengoperasian organisasi-organisasi dalam pasaran yang sengit di dunia dari masa dahulu hingga sekarang.

Menurut Crosby mutu adalah sesuai dengan persyaratan, yang merupakan satu tingkat untuk formulasi. Hal yang ditekankan Crosby dalam definisi mutu adalah bahwa (1) seseorang harus tahu apa persyaratan dan mampu menerjemahkan persyaratan menjadi produk terukur atau karakteristik layanan, dan (2) perlu untuk mengukur karakteristik produk atau jasa untuk menentukan kualitas yang tinggi. Menurut Deming konsep mutu terdiri dari dua tingkat yaitu multidimensi untuk memproduksi suatu produk dan memberi jasa pelayanan sesuai harapan pelanggan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Argumennya yang esensial adalah (1) mutu harus didefinisikan sebagai kepuasan pelanggan, (2) kualitas multidimensional di mana tidak mungkin menentukan kualitas suatu produk atau jasa hanya dengan karakteristik tunggal atau agen, dan (3) ada derajat mutu yang berbeda, karena mutu pada dasarnya disamakan dengan kepuasan pelanggan.

Menurut Feigenbaum mutu adalah produk komposit total dan layanan karakteristik pemasaran, teknik manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk dan jasa yang digunakan akan memenuhi harapan pelanggan. Poin penting Feigenbaum ini adalah bahwa (1) kualitas harus didefinisikan dalam hal kepuasan pelanggan, (2) kualitas adalah multidimensi dan harus didefinisikan secara komprehensif, dan (3) karena terjadi perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan, maka mutu adalah dinamis.

Menurut Ishikawa mutu adalah dua tingkatan definisi, yaitu "Kami terlibat dalam kontrol kualitas untuk memproduksi produk-

produk dengan kualitas yang dapat memenuhi persyaratan konsumen." Poin penting definisi mutu menurut Ishikawa adalah bahwa (1) kualitas setara dengan kepuasan konsumen, (2) kualitas harus didefinisikan secara komprehensif, (3) kebutuhan konsumen dan persyaratan berubah terus menerus, oleh karena itu definisi mutu juga selalu berubah, dan (4) harga suatu produk atau jasa merupakan bagian penting dari kualitas.

Menurut Juran, mutu merupakan upaya simultan untuk menjadi definisi tingkat satu dan tingkat dua. Juran mendefinisikan mutu berdasarkan makna ganda, yaitu (1) Kualitas terdiri dari fitur-fitur produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan produk, (2) Kualitas terdiri dari kebebasan dari kekurangan. Adapun poin penting dari definisi mutu menurut Juran adalah (1) definisi praktis kualitas mungkin tidak mungkin, dan (2) kualitas terkait dengan kebutuhan pelanggan, dan kemampuan memenuhinya menunjukkan adanya kesesuaian dengan karakteristik produk yang terukur.

BAB IV

KEPEMIMPINAN UNTUK MERAH MUTU

Perubahan-perubahan yang sekarang dibutuhkan dalam kualitas berkaitan dengan bagaimana orang-orang dikelola dan dimotivasi ---- lebih banyak orang harus mempunyai kebanggaan pada pekerjaan mereka.

(W.Edwards Deming)

A. Apakah Kepemimpinan itu ?

Dalam pembahasan terdahulu tentang pengertian MMT terungkap bahwa dalam penerapan MMT perlu adanya perubahan sifat hubungan antara yang mengelola (pimpinan) dan yang melaksanakan pekerjaan (dosen, karyawan, laboran, teknisi, dll). Perintah dari atas diubah menjadi inisiatif dari bawah. Tugas pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan. Dalam lain bagian dari buku ini salah satu prinsip MMT menurut *Edward Deming* adalah melembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang dalam organisasi untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik melalui kegiatan-kegiatan pembinaan, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain sebagainya. Hal-hal yang tersebut di atas menunjukkan betapa pentingnya peranan pimpinan dalam organisasi yang melaksanakan MMT. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya memerlukan adanya

kepemimpinan yang selalu memotivasi anggota-anggota lain dari organisasi itu untuk selalu memperbaiki mutu kerjanya.

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang-orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi itu mengandung dua pengertian pokok yang sangat penting tentang kepemimpinan, yaitu **pertama**, mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinnnya. Motivasi orang untuk berperilaku ada dua macam, yaitu **motivasi ekstrinsik** dan **motivasi intrinsik**. Dalam hal motivasi ekstrinsik perlu ada faktor di luar diri orang tersebut yang mendorongnya untuk berperilaku tertentu. Dalam hal semacam itu kepemimpinan adalah faktor luar. Sedang motivasi intrinsik daya dorong untuk berperilaku tertentu itu berasal dari dalam diri orang itu sendiri. Jadi semacam ada kesadaran kemauan sendiri untuk berbuat sesuatu, misalnya memperbaiki mutu kerjanya. Kepemimpinan yang merupakan faktor eksternal tadi, harus selalu dapat memotivasi anggota organisasi perguruan tinggi untuk melakukan perbaikan-perbaikan mutu. Tetapi kalau setiap kali dan dalam setiap hal harus memberi perintah atau pengarahan, itu akan menimbulkan kesulitan. Kalau setiap melakukan pekerjaan dengan baik itu harus dengan perintah pimpinan, dan kalau tidak ada perintah pimpinan tidak dilakukan pekerjaan dengan baik, maka perbaikan mutu kinerja yang terus menerus akan sulit diwujudkan. Oleh karena itu MMT mengajarkan agar kepemimpinan itu selain untuk memberi pengarahan atau perintah tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan mutunya, juga perlu digunakan untuk **menumbuhkan motivasi intrinsik**, yaitu menumbuhkan kesadaran akan perlunya setiap orang dalam perguruan tinggi itu selalu berupaya meningkatkan mutu kerjanya masing-masing secara individual maupun bersama-sama sebagai kelompok ataupun sebagai organisasi.

Kedua, kepemimpinan harus diarahkan agar orang-orang **mau berkerjasama untuk mencapai tujuan tertentu**. Jadi perilaku yang ditimbulkan oleh kepemimpinan itu berupa kesediaan orang-orang untuk saling bekerjasama mencapai tujuan organisasi yang disepakati bersama. Dalam implementasinya kepemimpinan MMT yang berhasil adalah yang mampu menumbuhkan kesadaran orang-orang dalam perguruan tinggi untuk melakukan peningkatan-peningkatan mutu kinerja dan terciptanya kerjasama dalam kelompok-kelompok untuk meningkatkan mutu kinerja masing-masing kelompok maupun kinerja perguruan tinggi secara terpadu. Adanya kerjasama-kerjasama kelompok merupakan salah satu kunci keberhasilan MMT.

Dalam proses tersebut pimpinan membimbing, memberi pengarahan, mempengaruhi perasaan dan perilaku orang lain, memfasilitasi serta menggerakkan orang lain untuk bekerja menuju sasaran yang diinginkan bersama. Semua yang dilakukan pimpinan harus bisa dipersepsikan oleh orang lain dalam organisasinya sebagai bantuan kepada orang-orang itu untuk dapat meningkatkan mutu kinerjanya. Dalam hal ini *usaha mempengaruhi perasaan* mempunyai peran yang sangat penting. Perasaan dan emosi orang perlu disentuh dengan tujuan untuk menumbuhkan nilai-nilai baru, misalnya bekerja itu harus bermutu, atau memberi pelayanan yang sebaik mungkin kepada pelanggan itu adalah suatu keharusan yang mulia, dan lain sebagainya. Dengan nilai-nilai baru yang dimiliki itu orang akan tumbuh kesadarannya untuk berbuat yang lebih bermutu. Dalam ilmu pendidikan ini masuk dalam kawasan *affective*.

B. Tujuh Hal Mendasar yang Perlu dikuasai untuk Kepemimpinan Mutu

MMT dilaksanakan dalam suatu organisasi atau institusi tertentu yang pada tahap awal implementasinya organisasi itu digerakkan oleh kepemimpinan yang sangat peduli pada mutu dan bertekad kuat untuk membuat organisasinya itu selalu

dan terus menerus meningkatkan mutu kinerjanya, apakah itu dalam bentuk produk atau jasa. Kepemimpinan untuk MMT itu memerlukan modal dasar dalam bentuk penguasaan tujuh mendasar yang menyangkut kehidupan organisasinya.

- 1. Filosofi Organisasi :** Mengapa organisasi yang dipimpinnya ini ada dan untuk apa? Jawaban terhadap pertanyaan yang sangat mendasar ini perlu dikuasai secara baik oleh semua orang yang memegang tampuk kepemimpinan dari suatu organisasi. Tanpa menguasai jawabannya secara baik diragukan apakah mereka akan mampu mengarahkan orang-orang lain dalam organisasi itu ke tujuan yang seharusnya.
- 2. Visi :** Akan menjadi organisasi yang bagaimanakah organisasi itu di masa depan? Orang-orang yang memegang kepemimpinan perlu memiliki pandangan jauh ke depan tentang organisasinya; mereka ingin mengembangkan organisasinya itu menjadi organisasi yang bagaimana, yang mampu berfungsi apa dan bagaimana, yang mampu memproduksi benda dan jasa apa dan yang bagaimana, serta untuk dapat disajikan kepada siapa? Visi ini seharusnya berjangka panjang, misalnya 10 tahun atau 25 tahun ke depan, agar dapat memfasilitasi usaha-usaha perbaikan mutu kinerja yang berkelanjutan.
- 3. Misi:** Mengapa kita ada dalam organisasi ini? Apa tugas yang harus kita lakukan? Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini berkaitan dengan visi tersebut di atas. Bagaimana visi itu akan dapat diwujudkan? Tugas-tugas pokok apakah yang harus dilakukan oleh organisasi agar visi atau kondisi masa depan organisasi tadi dapat diwujudkan. Rumusan tentang misi organisasi ini juga seharusnya dapat dikuasai dengan baik dan jelas oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan agar mereka dapat memberi arahan yang benar dan jelas kepada orang-orang lain.

4. **Nilai-nilai (*values*)** : Prinsip-prinsip apa yang diyakini sebagai kebenaran yang berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan tugas organisasi, dan ingin agar orang lain dalam organisasi juga mengadopsi prinsip-prinsip tersebut. Misalnya mutu, fokus pada pelanggan, disiplin, pelayanan adalah nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan MMT.
5. **Kebijakan (*policy*)** : Ialah rumusan-rumusan yang akan disampaikan kepada orang-orang dalam organisasi sebagai arahan agar mereka mengetahui apa yang harus dilakukan dalam menyediakan pelayanan dan barang kepada para pelanggan. Orang-orang yang memegang kepemimpinan harus mampu merumuskan kebijakan-kebijakan semacam itu agar orang-orang dapat menyajikan mutu seperti yang diinginkan oleh organisasi.
6. **Tujuan-tujuan organisasi** : Ialah hal-hal yang perlu dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek agar memungkinkan orang-orang dalam organisasi memenuhi misinya dan mewujudkan visi mereka. Tujuan-tujuan organisasi itu perlu dirumuskan secara konkrit dan jelas.
7. **Metodologi** : adalah rumusan tentang cara-cara yang dipilih secara garis besar dalam bertindak menuju pewujudan visi dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Metodologi ini terbatas pada garis-garis besar yang perlu dilakukan dan bukan detail-detail teknik kerja.

Ketujuh hal yang sangat mendasar itu perlu dikuasai dan dalam implementasi MMT hal itu akan dituangkan dalam merumuskan rencana strategis untuk mutu. Tanpa kemampuan merumuskan ketujuh hal itu secara spesifik dan mengkomunikasikannya kepada orang-orang dalam organisasi, sulit bagi orang-orang itu untuk mewujudkan mutu seperti yang diinginkan.

C. Kepemimpinan pada Manajemen Mutu

Untuk menerapkan MMT dalam suatu organisasi diperlukan adanya kepemimpinan yang ciri-cirinya berbeda dengan kepemimpinan yang tidak untuk meraih mutu. MMT diterapkan dalam organisasi yang melihat tugas organisasinya tidak sekedar melaksanakan tugas rutin, yang sama saja dari hari ke hari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah segalanya. MMT juga mengenal standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis, artinya standar itu selalu bisa ditingkatkan. Sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Untuk itu MMT memerlukan kepemimpinan yang mempunyai ciri-ciri yang agak khusus seperti yang akan dibahas berikut ini.

- 1. Fokus pada Kelompok.** Kepemimpinan lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak memfokus kepada individu. Hal ini akan berakibat tumbuh berkembangnya kerjasama dalam kelompok-kelompok. Motivasi individu akan menjadi tugas semua orang dalam kelompok, jadi kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok. Karena pimpinan selalu menilai kinerja kelompok, bukan individu, maka masing-masing kelompok akan berusaha memacu kerjasama yang sebaik-baiknya, kalau perlu dengan menarik-narik teman sekelompoknya yang kurang benar kerjanya.
- 2. Melimpahkan wewenang untuk membuat keputusan.** Kepemimpinan MMT tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada di bawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis. Orang-orang yang ada dalam kelompok-

kelompok kerja yang sudah mendapatkan pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tahu bagaimana melakukan pekerjaan dan karenanya menjadi lebih kompeten untuk membuat keputusan dari pada sang pimpinan.

- 3. Merangsang kreativitas.** Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu kinerja. Perubahan bisa diciptakan oleh pemimpin, tetapi tidak perlu harus selalu berasal dari pimpinan, sebab kemampuan pemimpinpun terbatas. Oleh karena itu pemimpin justru perlu merangsang timbulnya kreativitas di kalangan orang-orang yang dipimpinnya guna menciptakan hal-hal baru yang sekiranya akan menghasilkan kinerja yang lebih bermutu. Seorang pemimpin tidak selayaknya memaksakan ide-ide lama yang sudah terbukti tidak dapat menghasilkan mutu kinerja seperti yang diharapkan. Setiap ide baru yang dimaksudkan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih bermutu dari manapun asalnya patut disambut baik. Orang-orang dalam organisasi harus dibuat tidak takut untuk berkreasi, dan orang yang terbukti menghasilkan ide yang bagus harus diberi pengakuan dan penghargaan.
- 4. Memberi semangat dan motivasi untuk berinisiatif dan berinovasi.** Seorang pimpinan MMT selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu yang lebih baik. Oleh karena itu dia harus selalu mendorong semua orang dalam organisasinya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi secara ketat sebelum diadopsi secara

luas dalam organisasi. Sebaliknya seorang pimpinan tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh organisasi maupun oleh para pelanggannya.

- 5. Memikirkan program penyertaan bersama.** MMT selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau dalam unit-unit organisasi. Program-program mulai dari tahap perencanaan sampai ke pelaksanaan dan evaluasinya dilaksanakan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual. Adanya sistem kerja yang didasari oleh kerjasama dalam tim, kelompok atau unit itu harus selalu menjadi pemikiran para pimpinan MMT. Dasarnya adalah pengikut-sertaan semua orang dalam kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan masing-masing orang. Orang adalah aset terpenting dalam organisasi dan karena itu setiap orang yang ada harus dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi.
- 6. Bertindak proaktif.** Pemimpin MMT selalu bertindak proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Pemimpin MMT tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Pimpinan yang proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang. Setiap rencana tindakan sudah difikirkan akibat dan konsekuensi yang bakal muncul, dan kemudian difikirkan bagaimana cara untuk mengeliminasi hal-hal yang bersifat negatif atau sekurang berusaha meminimalkannya. Dengan demikian kehidupan organisasi selalu dalam pengendalian pimpinan dalam arti semua sudah dapat diperhitungkan sebelumnya, dan bukannya memungkinkan munculnya masalah-masalah secara mengejutkan dan menimbulkan kepanikan dalam organisasi. Tindakan yang reaktif biasanya sudah terlambat

atau setidaknya sudah sempat menimbulkan kerugian atau akibat negatif lainnya.

- 7. Memperhatikan sumberdaya manusia.** Sudah dikatakan sebelumnya bahwa orang adalah sumberdaya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi. Oleh karena itu SDM harus selalu mendapat perhatian yang besar dari pimpinan MMT dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat dari waktu ke waktu. Dengan kemampuan yang meningkat itulah SDM itu dapat diharapkan untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Program-program pelatihan, pendidikan dan lain-lain kegiatan yang bersifat memberdayakan SDM harus dilembagakan dalam arti selalu direncanakan dan dilaksanakan bagi setiap orang secara bergiliran sesuai keperluan dan situasi.
- 8. Bicara tentang adanya persaingan ketat.** Bila berbicara tentang mutu tentu akan terlintas adanya mutu yang tinggi dan mutu yang rendah. Bila dikatakan bahwa kinerja suatu organisasi itu tinggi tentu karena dibandingkan dengan mutu organisasi lain yang kenyataannya lebih rendah. Artinya mutu tentang segala sesuatu itu sifatnya relatif, bukan absolut. Setidaknya begitulah pengertian mutu menurut MMT. Pimpinan dalam MMT dianjurkan melakukan pembandingan dengan organisasi lain, membandingkan mutu organisasinya dengan mutu organisasi lain yang sejenis. Kegiatan ini disebut *benchmarking*. Pimpinan MMT selalu berusaha menyamai mutu kinerja organisasi lain dan kalau bisa bahkan berusaha melampaui mutu organisasi lain. Bila pimpinan berbicara tentang mutu organisasi lain dan kemudian ingin menyamai atau melebihi mutu organisasi lain itu, berarti pimpinan itu berbicara tentang persaingan. Setiap organisasi berusaha mendapatkan pelanggan yang lebih banyak dan yang berciri lebih baik. Usaha ini hanya akan berhasil kalau organisasi itu mampu berkinerja yang

mutunya lebih tinggi dari organisasi lain. Ini persaingan. MMT dikembangkan untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu pimpinan MMT selalu harus menyadari adanya persaingan dan berbicara tentang itu dengan orang-orang dalam organisasinya.

9. Membina karakter, budaya dan iklim organisasi. Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggan-pelanggannya perlu dibina oleh pimpinan. Demikian pula budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai tertentu yang relevan dengan mutu yang diinginkan oleh organisasi itu juga perlu dibina. Misalnya dalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai belajar, kejujuran, kepelayanan, dan sebagainya. Nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi itu harus menjadi pedoman dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi. Namun demikian karakter dan budaya organisasi itu hanya akan tumbuh dan berkembang bila iklim organisasi itu menunjang. Oleh karena itu pimpinan juga harus selalu membina iklim organisasinya agar kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya karakter dan budaya organisasi tadi. Misalnya dengan menciptakan dan melaksanakan sistem penghargaan yang mendorong orang untuk bekerja dan berprestasi lebih baik. Atau pimpinan yang selalu berusaha berperilaku sedemikian rupa hingga dapat menjadi model yang selalu dicontoh oleh orang-orang lain.

10. Kepemimpinan yang tersebar. Pemimpin MMT tidak berusaha memusatkan kepemimpinan pada dirinya, tetapi akan menyebarkan kepemimpinan itu pada orang-orang lain, dan hanya menyisakan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pimpinan. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan pengaruh pada orang lain. Pengambilan tentang kebijaksanaan

organisasi tetap di tangan pimpinan-atas, dan lainnya yang bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang-orang lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya. Dalam banyak hal bahkan pengambilan keputusan itu diserahkan kepada tim atau kelompok kerja tertentu. Dengan demikian ketergantungan organisasi pada pimpinan akan sangat kecil, tetapi sebagian besar dari orang-orang dalam organisasi itu memiliki kemandirian yang tinggi. Kondisi semacam ini tentu saja akan tercapai melalui penerapan MMT yang baik dan benar, dan setelah melalui proses pembinaan yang panjang.

Makin banyak dari kesepuluh ciri itu yang diterapkan oleh pimpinan MMT semakin baiklah mutu kepemimpinannya, dalam arti makin baiklah suasana kerja yang kondusif untuk terciptanya mutu, dan makin kuatlah dorongan yang diberikan kepada orang-orang dalam organisasinya untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Kesepuluh hal tersebut perlu dihayati dan dipraktikkan oleh semua pimpinan, dari yang tertinggi sampai yang terendah, sehingga akhirnya akan menjelma menjadi pola tindak yang normatif dari semua unsur pimpinan.

D. Cara Berfikir Kelompok Pimpinan tentang Mutu

Dari pengalaman organisasi-organisasi yang telah menerapkan MMT dapat ditarik pelajaran bahwa agar organisasi itu berhasil dalam meningkatkan mutu kinerjanya secara terus-menerus diperlukan adanya kelompok pimpinan atau manajemen yang memiliki cara berfikir tentang mutu yang berbeda dengan cara berfikir pimpinan organisasi yang tidak menerapkan MMT. Berikut ini butir-butir yang menggambarkan cara berfikir pimpinan MMT tentang mutu.

- 1. Perbaiki mutu menghemat waktu dan uang.** Cara berfikir semacam itu berbeda dengan cara berfikir konvensional yang biasa mengatakan bahwa perbaikan mutu selalu memerlukan uang dan waktu. MMT diterapkan untuk jangka panjang, dan

perbaikan mutu tidak untuk sesaat tetapi untuk seterusnya dan selamanya. Perbaikan mutu pada awalnya mungkin memerlukan dana, tetapi tidak selalu harus demikian, sebab untuk mencapai mutu yang lebih baik mungkin diperlukan pelatihan bagi orang-orang tertentu, atau memerlukan perbaikan peralatan dan fasilitas kerja, meski inipun tidak selalu harus demikian. Sesudah investasi awal itu kemudian tidak diperlukan lagi pengeluaran ekstra, bahkan dalam jangka yang agak panjang perbaikan mutu itu malah akan menghasilkan penghematan uang dan waktu. Tujuan utama diterapkannya MMT selain memuaskan pelanggan adalah efisiensi. Ini berarti penghematan dari cara-cara sebelumnya, atau bekerja dengan biaya lebih rendah tetapi dengan hasil yang lebih baik.

2. Pekerjaan adalah sistem terpadu dari beberapa proses.

Persepsi semacam ini jelas sangat berbeda dengan cara berfikir konvensional yang melihat pekerjaan tidak sebagai suatu sistem yang terpadu tetapi sebagai rangkaian peristiwa. Jika orang melihat pekerjaan sebagai suatu sistem yang terpadu berarti masih tetap mengakui adanya bagian-bagian dari pekerjaan yang terpisah, namun bagian-bagian itu tetap berkaitan satu dengan lainnya dan memiliki hubungan saling mempengaruhi dan saling bergantung (*interdependent*). Perguruan tinggi memiliki bagian-bagian atau unit-unit, memiliki banyak jenis pekerjaan dan kegiatan, serta memiliki banyak orang yang bekerja di dalamnya. Jelas mereka tidak cukup hanya dengan bekerja sendiri-sendiri secara terpisah, tetapi mereka harus bekerjasama, berinteraksi satu sama lain, tolong menolong, saling melayani, sebab hasil akhir dari perguruan tinggi itu adalah totalitas dari pekerjaan semua bagian dan semua orang itu. Bahkan mutu pekerjaan satu bagian sering sangat tergantung pada mutu pekerjaan bagian lain yang merupakan masukan bagi bagian yang pertama. Jadi agar suatu perguruan tinggi bermutu, semua bagian,

semua fungsi dan semua pekerjaan perlu diupayakan agar bermutu sebagai satu sistem. Tidak cukup bila hanya salah satu atau beberapa bagian saja yang bermutu. Namun dalam implementasinya bila tidak mungkin meningkatkan semua jenis pekerjaan secara simultan, maka bisa ditempuh cara bertahap, yang dengan cermat dipilih jenis-jenis pekerjaan mana yang secara strategis perlu ditingkatkan mutunya lebih dahulu.

3. ***Pekerjaan betapapun besar dan banyaknya bila tanpa kualitas tidak ada artinya.*** Ini berarti bahwa kualitas atau mutu pekerjaan lebih penting dari kuantitas atau jumlah. Dalam dunia pendidikan hal itu jelas sekali. Suatu perguruan tinggi memiliki banyak dosen dan mahasiswa tetapi yang pada umumnya tidak bermutu sebenarnya tidak banyak artinya bagi perguruan yang mendambakan perguruan yang bermutu. Pendidikan yang tidak bermutu betapapun banyaknya lulusan yang dikeluarkan kiranya tidak ada artinya bagi kemajuan suatu bangsa dan negara.
4. ***Mutu menyatu dengan cara kerja dari awal.*** Mutu hasil kinerja yang berupa barang atau jasa adalah hasil dari cara kerja yang diterapkan dalam pekerjaan. Oleh karena itu cara kerja yang berupa prosedur dan proses kerja menjadi sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang bermutu. Prosedur dan proses kerja sejak awal hingga akhir perlu dirancang dan ditentukan sedemikian rupa hingga menjamin tercapainya mutu kinerja yang baik seperti yang diinginkan untuk dapat memuaskan semua pelanggannya. Mutu barang atau jasa bukan sekedar hasil dari pemeriksaan pada akhir proses kerja, melainkan menyatu dengan cara kerja dari awal hingga akhir.
5. ***Mutu dapat dicapai melalui pelatihan yang lebih baik bagi karyawan yang telah ada plus kepemimpinan yang bermutu.*** Salah satu kunci penting untuk keberhasilan meningkatkan mutu secara berkelanjutan adalah pelatihan yang relevan dan efektif. Semua karyawan dapat diharapkan

meningkatkan mutu kinerjanya bila telah mendapatkan pelatihan yang tepat, demikian pula semua pemimpin dapat memimpin penyelenggaraan MMT dengan berhasil bila mendapatkan pelatihan untuk itu. Cara berfikir semacam itu berbeda dengan cara berfikir konvensional yang mengatakan bahwa untuk mendapatkan mutu perlu (perekrutan) karyawan yang lebih baik.

6. ***Mutu yang cukup hanyalah bila semua pekerjaan menghasilkan yang terbaik.*** Mutu semacam itu memang tidak mungkin dicapai dengan sekali usaha tetapi melalui usaha yang terus menerus yang setiap kali diusahakan bisa mencapai perbaikan sedikit demi sedikit, yang dalam jangka yang agak panjang akan bisa mencapai mutu yang sempurna. Inipun pada waktunya dapat disempurnakan lagi sehingga sebenarnya usaha perbaikan mutu tidak pernah ada akhirnya. Mutu memang tidak terbatas, selalu dapat ditingkatkan. Pimpinan konvensional berfikir kalau 90% pekerjaan sudah baik adalah sudah cukup. Di bidang pendidikan dan akademis standar mutu itu jelas selalu bergerak ke atas dan harus selalu dikejar. Jadi jangan pernah berhenti berusaha meningkatkan mutu kinerja.
7. ***Mutu berarti perbaikan yang berkelanjutan.*** Ini adalah cara berfikir sebagai kelanjutan dan konsekuensi pemikiran tersebut pada butir ke-6 di atas. Ini berbeda dengan konsep *management by objective* yang mengartikan mutu sebagai pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya. Kedua cara berfikir itu tidak perlu dianggap berbeda bila pekerjaan dibagi-bagi menjadi beberapa tahapan dan untuk setiap tahap ditentukan tujuannya yang selalu meningkat dari awal sampai akhir.
8. ***Para pemasok adalah mitra kerja.*** Pekerjaan dalam suatu organisasi selalu bersifat mengolah atau memroses masukan (barang, jasa dan/atau orang) yang dipasok oleh orang lain. Mutu kinerja organisasi itu dipengaruhi oleh

mutu masukannya. Kalau organisasi itu memperlakukan para pemasok sebagai mitra kerjanya, ia dapat berharap mendapatkan mutu pasokan (masukan) yang baik. Sebaliknya bila pemasok itu diperlakukan sebagai pesaingnya atau lawan usahanya, maka para pemasok itu sulit diharapkan mau memasok masukan yang bermutu. Jadi tidak benar bahwa mutu kinerja itu tidak ada kaitannya dengan pemasok. Dalam bidang pendidikan tinggi, mahasiswa adalah masukan yang dipasok oleh lembaga-lembaga pendidikan menengah. Sudahkah perguruan tinggi memperlakukan sekolah-sekolah menengah itu sebagai mitra kerjanya?

9. *Pelanggan adalah bagian integral dari organisasi.*

Mengapa demikian ? Karena sejak awal pekerjaan organisasi itu direncanakan antara lain dengan mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan pelanggan. Jadi para pelanggan (eksternal) itu sejak awal diharapkan memberi masukan kepada organisasi, dan karena itulah mereka dikatakan merupakan bagian integral dari organisasi. Tanpa mempertimbangkan kebutuhan dan harapan para pelanggan, tidak pernah diketahui apakah hasil kerja itu akan bisa memuaskan pelanggan atau tidak. Jadi agar organisasi dapat merencanakan kerja yang bermutu perlu para pimpinan organisasi itu melihat para pelanggan sebagai bagian integral dari organisasi, dan bukan sebagai orang-orang luar yang akan ditawarkan produk kerja organisasi.

Cara berfikir seperti digambarkan pada sembilan butir di atas sangat perlu untuk diadopsi oleh para pimpinan yang organisasinya menerapkan MMT untuk selalu bisa menggerakkan orang-orang dan organisasinya meningkatkan mutu kerjanya secara berkelanjutan. Cara berfikir tentang mutu semacam itu akan menjadi bagian dari kepribadian pemimpin yang mendambakan mutu.

BAB VI

IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM) DI BIDANG PENDIDIKAN

A. Pengawasan Menyeluruh

Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen sekolah mengarah pada sistem manajemen yang disebut TQM (*Total Quality Management*) atau Manajemen Mutu Terpadu. Pada prinsipnya sistem manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (warga sekolah) terhadap kegiatan sekolah. Penerapan TQM berarti semua warga sekolah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan.

Sebelum hal itu tercapai, maka semua pihak yang terlibat dalam proses akademis, mulai dari komite sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha, guru, siswa sampai dengan karyawan harus benar – benar mengerti hakekat dan tujuan pendidikan ini. Dengan kata lain, setiap individu yang terlibat harus memahami apa tujuan penyelenggaraan pendidikan. Tanpa pemahaman yang menyeluruh dari individu yang terlibat, tidak mungkin akan diterapkan TQM.

Dalam ajaran TQM, lembaga pendidikan (sekolah) harus menempatkan siswa sebagai “klien” atau dalam istilah perusahaan sebagai “stakeholders” yang terbesar, maka suara siswa harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis langkah organisasi sekolah. Tanpa suasana yang demokratis manajemen tidak mampu menerapkan TQM, yang terjadi adalah kualitas pendidikan didominasi oleh pihak – pihak tertentu yang

seringkali memiliki kepentingan yang bersimpangan dengan hakekat pendidikan (Adnan Sandy Setiawan : 2000).

Penerapan TQM berarti pula adanya kebebasan untuk berpendapat. Kebebasan berpendapat akan menciptakan iklim yang dialogis antara siswa dengan guru, antara siswa dengan kepala sekolah, antara guru dan kepala sekolah, singkatnya adalah kebebasan berpendapat dan keterbukaan antara seluruh warga sekolah. Pentransferan ilmu tidak lagi bersifat *one way communication*, melainkan *two way communication*. Ini berkaitan dengan budaya akademis.

Selain kebebasan berpendapat juga harus ada kebebasan informasi. Harus ada informasi yang jelas mengenai arah organisasi sekolah, baik secara internal organisasi maupun secara nasional. Secara internal, manajemen harus menyediakan informasi seluas- uasnya bagi warga sekolah. Termasuk dalam hal arah organisasi adalah program – program, serta kondisi finansial.

Singkatnya, TQM adalah sistem manajemen yang menjunjung tinggi efisiensi. Sistem manajemen ini sangat meminimalkan proses birokrasi. Sistem sekolah yang birokratis akan menghambat potensi perkembangan sekolah itu sendiri.

Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), tugas dan tanggung jawab yang pertama dan yang utama dari pimpinan sekolah adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya. (Thomas B. Santoso : 2001). Agar tugas dan tanggung jawab para pemimpin sekolah tersebut menjadi nyata, kiranya kepala sekolah perlu memahami, mendalami dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen yang dewasa ini telah dikembang- mekarkan oleh pemikir – pemikir dalam dunia bisnis. Salah satu ilmu manajemen yang dewasa ini banyak diadopsi adalah TQM (*Total Quality Management*) atau Manajemen Mutu Terpadu.

Manajemen Mutu Terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagai badan usaha/ perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktikkannya di lingkungan organisasi nonprofit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan.

Menurut Hadari Nawari (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Cassio seperti yang dikutip oleh Hadari Nawawi (2005 : 127), ia memberi pengertian bahwa "*TQM, a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, include seven broad components* :

1. *A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer's need and expectations are satisfied consistently.*
2. *Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company's management philosophy.*

3. *Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of a company.*
4. *A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.*
5. *A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continuous quality improvement.*
6. *An approach to problem solving that is base on continuously gathering, evaluating, and acting on facts and data in a systematic manner.*
7. *Recognition of suppliers as full partners in quality management process.*

Pengertian lain dikemukakan oleh Santoso yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998) yang mengatakan bahwa "TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi". Di samping itu Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998) menyatakan pula bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Hadari Nawawi (2005 : 127) mengemukakan tentang karakteristik TQM sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Memiliki opsi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim
6. Memperbaiki proses secara kesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan yang terkendali
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

B. Manajemen Mutu Terpadu dalam Bidang Pendidikan

Di lingkungan organisasi nonprofit, khususnya pendidikan, penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya, merupakan bagian yang tidak mudah dalam pengimplementasian Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Kesulitan ini disebabkan oleh karena ukuran produktivitasnya tidak sekedar bersifat kuantitatif, misalnya hanya dari jumlah lokal dan gedung sekolah atau laboratorium yang berhasil dibangun, tetapi juga berkenaan dengan aspek kualitas yang menyangkut manfaat dan kemampuan memanfaatkannya.

Demikian juga jumlah lulusan yang dapat diukur secara kuantitatif, sedang kualitasnya sulit untuk ditetapkan kualifikasinya. Sehubungan dengan itu di lingkungan organisasi bidang pendidikan yang bersifat nonprofit, menurut Hadari Nawari (2005 : 47) ukuran produktivitas organisasi bidang pendidikan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. *Produktivitas Internal*, berupa hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah atau prosentase lulusan sekolah, atau jumlah gedung dan lokal yang dibangun sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
2. *Produktivitas Eksternal*, berupa hasil yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, karena bersifat kualitatif yang hanya dapat diketahui setelah melewati tenggang waktu tertentu yang cukup lama.

Masih menurut Hadari Nawawi (2005 : 47), bagi organisasi pendidikan, adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala – gejala sebagai berikut :

1. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat.
2. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
3. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat
4. Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab – sebabnya.
5. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
6. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
7. Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

Berkenaan dengan kualitas dalam pengimplementasian TQM, Wayne F. Cassio dalam bukunya Hadari Nawawi mengatakan : *“quality is the extent to which product and service conform to customer requirement”*. Di samping itu Cassio juga mengutip pengertian kualitas dari The Federal Quality Institute yang menyatakan *“quality as meeting the customer’s requiremet the first time and every time, where costumers can be internal as wellas external to the organization”*. Senada dengan itu Goetsh dan Davis seperti yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia

Diana (1996) yang mengatakan : *"kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan"*.

Dilihat dari pengertian kualitas yang terakhir seperti tersebut di atas, berarti kualitas di lingkungan organisasi profit ditentukan oleh pihak luar di luar organisasi yang disebut konsumen, yang selain berbeda – beda, juga selalu berubah dan berkembang secara dinamis.

Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan suatu organisasi non profit termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber – sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan organisasi yang kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian TQM secara maksimal. Menurut Hadari Nawawi (2005 : 138 – 141), beberapa di antara sumber – sumber kualitas tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Pucuk Pimpinan (Kepala Sekolah) terhadap kualitas.

Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

2. Sistem Informasi Manajemen

Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas, sangat tergantung pada ketersediaan informasi dan data yang akurat, cukup/ lengkap dan terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

3. Sumberdaya manusia yang potensial

SDM di lingkungan sekolah sebagai aset bersifat kuantitatif dalam arti dapat dihitung jumlahnya. Disamping itu SDM juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.

4. Keterlibatan semua Fungsi

Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnya, yang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya.

5. Filsafat Perbaikan Kualitas secara Berkesinambungan

Sumber – sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan (kepala sekolah), yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan. Sehubungan dengan itu, realiasi TQM tidak boleh digantungkan pada individu kepala sekolah sebagai sumber kualitas, karena sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda. Dengan kata lain sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan TQM.

Semua sumber kualitas di lingkungan organisasi pendidikan dapat dilihat manifestasinya melalui dimensi – dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerja sama dengan warga sekolah yang ada dalam lingkungan tersebut. Menurut Hadari Nawawi (2005 : 141), dimensi kualitas yang dimaksud adalah :

1. Dimensi Kerja Organisasi

Kinerja dalam arti unjuk perilaku dalam bekerja yang positif, merupakan gambaran konkrit dari kemampuan mendayagunakan sumber – sumber kualitas, yang berdampak pada keberhasilan mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi (sekolah).

2. Iklim Kerja

Penggunaan sumber – sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan iklim kerja yang kondusif di lingkungan organisasi. Di dalam iklim kerja yang diwarnai kebersamaan akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja, yang saling menghargai dan menghormati pendapat, kreativitas, inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

3. Nilai Tambah

Pendayagunaan sumber – sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara kongkrit terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani (siswa).

4. Kesesuaian dengan Spesifikasi

Pendayagunaan sumber – sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personil untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.

5. Kualitas Pelayanan dan Daya Tahan Hasil Pembangunan

Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber– sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada siswa.

6. Persepsi Masyarakat

Pendayagunaan sumber – sumber kualitas yang sukses di lingkungan organisasi pendidikan dapat diketahui dari persepsi masyarakat (brand image) dalam bentuk citra dan reputasi yang positif mengenai kualitas lulusan baik yang terserap oleh lembaga pendidikan yang lebih tinggi ataupun oleh dunia kerja.

Secara singkat dapat digambarkan diagram komitmen kualitas dalam Manajemen Mutu Terpadu adalah sebagai berikut :

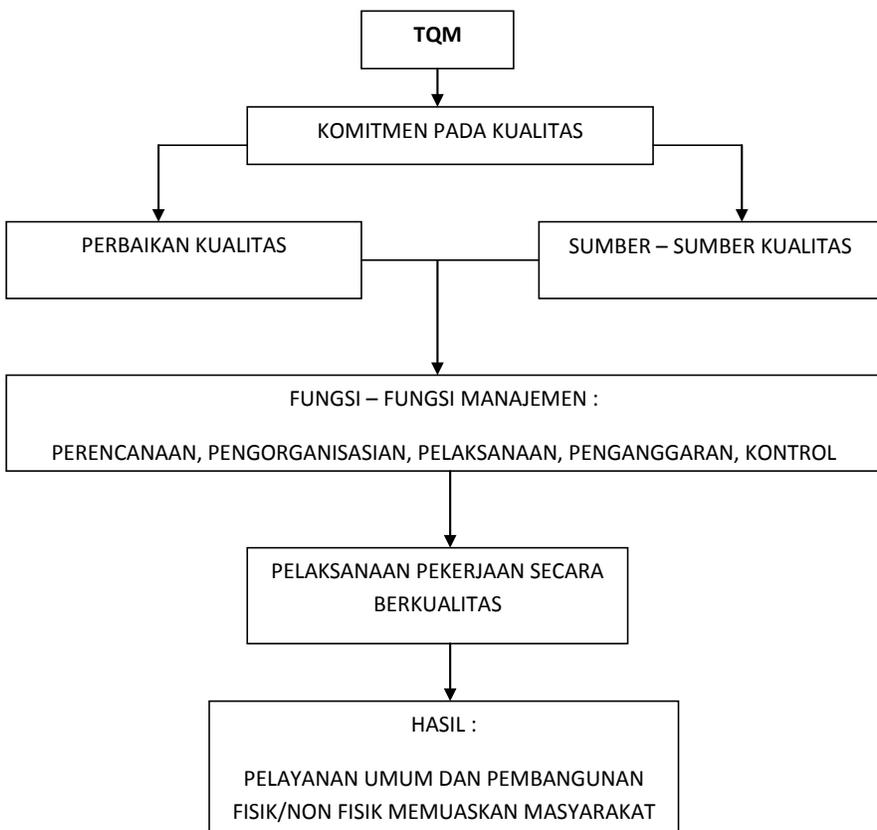


Diagram : Komitmen Kualitas dalam TQM

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi output (lulusan)

dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun *skill* serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi TQM di dalam organisasi pendidikan (sekolah) perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini. Kualitas pendidikan kita berada pada urutan 101 dan masih berada di bawah Vietnam yang notabene negara tersebut dapat dikatakan baru saja merdeka dibandingkan dengan kemerdekaan bangsa kita Indonesia. Implementasi TQM di organisasi pendidikan khususnya negeri memang tidak mudah. Adanya hambatan dalam budaya kerja, unjuk kerja dari guru dan karyawan sangat mempengaruhi. Tidak perlu dipungkiri bahwa budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin pegawai negeri sipil di negara kita ini sangat rendah. Ini sangat mempengaruhi efektivitas implementasi TQM.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang telah mengadopsi prinsip – prinsip TQM ternyata tidak serta merta mendongkrak peningkatan kinerja pelaksana sekolah yang implikasinya dapat meningkatkan kompetensi siswa kita.

Menurut penulis, yang paling pertama diperbaiki adalah budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin dari pelaksana sekolah (guru, karyawan dan kepala sekolah). Semuanya harus dapat memandang siswa sebagai “pelanggan”, yang harus dilayani dengan sebaik – baiknya demi kepuasan mereka. Pelaksana sekolah selalu bersemangat untuk maju, bersemangat terus untuk menambah kemampuan dan ketrampilannya yang pada akhirnya akan meningkatkan unjuk kerja mereka di hadapan siswa. Apabila semua pelaksana sekolah sudah mempunyai budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin yang tinggi, maka implementasi TQM dapat secara nyata berjalan dan akan menjadikan organisasi pendidikan (sekolah) akan

semakin maju, eksis, memiliki brand image yang semakin tinggi dan pada akhirnya dapat menciptakan kader – kader bangsa yang berkualitas dan dapat disejajarkan dengan bangsa lain.

Rendahnya budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin kerja pelaksana sekolah (PNS) memang sangat dipengaruhi oleh sistem penghargaan negara (gaji) yang rendah terhadap PNS. Ini menyebabkan tidak sedikit kewajiban di organisasi pendidikan khususnya menjadi “sambilan” bagi PNS dan justru yang utama berada di kegiatan luar organisasi karena adanya tuntutan ekonomi yang semakin berat.

Angin segar telah berhembus bagi guru khususnya, dengan telah adanya UU Guru dan Dosen yang menjadi payung hukum dan menjamin peningkatan kesejahteraan guru dan dosen. Tetapi masih menjadi pertanyaan besar “kapan itu dilaksanakan?”, atau “hanya meninabobokkan guru saja agar tidak berdemo?”.

Apabila UU tersebut benar dilaksanakan, apakah akan benar–benar dapat meningkatkan kinerja guru?

Pada intinya, implementasi TQM di organisasi pendidikan khususnya sekolah masih akan terasa berat. Diperlukan adanya kesungguhan dari warga sekolah secara bersama, sadar, dan berkeinginan yang kuat untuk maju.

BAB VII

PERENCANAAN STRATEGI MUTU

A. Perencanaan Mutu

Proses perencanaan dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya dipergunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk digunakan dalam misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik. Alat-alat itu sendiri harus sederhana dan mudah dipergunakan. Kekuatan alat-alat tersebut berasal dari fokus yang mereka berikan terhadap proses berpikir institusi. Alat-alat tersebut mempertanyakan keberadaan-keberadaan institusi tersebut, untuk siapa institusi itu ada, dan apakah ia mengejar tujuan-tujuan yang benar.

Perencanaan mutu strategis dapat diartikan sebagai proses penyusunan langkah-langkah kegiatan menyeluruh secara sistematis, rasional, berkiat, dan berjangka panjang serta berdasarkan visi, misi dan prinsip tertentu untuk memenuhi kebutuhan dasar dan menyeluruh bagi para pelanggan. Perlunya upaya-upaya strategis tersebut tidak hanya untuk mengembangkan rencana lembaga. Signifikansi yang nyata adalah bahwa ia menjauhkan perhatian pengelola lembaga dari isu-isu harian dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama dari lembaga pendidikan dalam hubungannya dengan pelanggannya. Perencanaan mutu adalah perencanaan kegiatan yang mampu memiliki kesesuaian harapan konsumen dengan pelayanan yang diberikan oleh penawar jasa secara realistis dalam hal pemenuhan kebutuhan konsumen secara menyeluruh, efisien,

efektif dan berkelanjutan yang dipengaruhi oleh beberapa aspek penunjang.

B. Manajemen Mutu Strategis

Tidak ada rangkaian aktivitas yang khusus dalam meng-upayakan perencanaan strategis, meskipun berangkat dari hal yang bersifat filosofis menuju yang bersifat praktis bisa menjadi salah satu cara yang masuk akal. Menurut Sallis (2010:214) bahwa “menggunakan pendekatan sistematis dalam merencanakan masa depan institusi merupakan hal yang penting. Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan yang bervariasi, selanjutnya dengan mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan instansi pada pencapaian visinya”.

Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategis sebuah lembaga pendidikan tidak akan bisa yakin bagaimana mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang baru.

Langkah-langkah perencanaan mutu		
1	Visi, Misi, dan Tujuan	Apa jenis usaha kita?
2	Analisa Pasar	Siapa pelanggan kita dan apa yang mereka harapkan?
3	Analisis SWOT dan Faktor Penting Sukses	Apa yang kita butuhkan agar menjadi baik?
4	Perencanaan Operasi dan Bisnis	Bagaimana cara agar kita meraih kesuksesan?
5	Kebijakan dan Perencanaan Mutu	Bagaimana cara kita berbuat dalam menyampaikan mutu?
6	Biaya Mutu	Biaya apa yang dibutuhkan mutu?
7	Monitoring dan Evaluasi	Bagaimana kita tahu bahwa kita sukses?

Gambar: proses perencanaan strategis

C. Visi, Misi, Nilai-Nilai dan Tujuan

1. Visi

Sebagian besar organisasi membedakan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan mereka. Mereka membedakan hal-hal tersebut dengan maksud untuk memperjelas jenis institusi seperti apa yang mereka harapkan nantinya dan memperjelas arah mana yang hendak mereka tuju. Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa institusi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi. Misalnya seluruh pelajar kita akan sukses. Kami menciptakan kegembiraan. Beberapa organisasi membuat visi yang pendek, singkat, dan mudah diingat kemudian mengembangkan visi tersebut dengan sekumpulan statemen yang menjadikan visi tersebut sempurna. Untuk institusi pendidikan, kalimat seperti 'menyediakan standar belajar yang unggul' bisa membuat statemen visi yang tepat.

2. Misi

Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Menurut Sallis (2010:216) bahwa "statemen misi membuat visi memperjelas alasan mengapa sebuah institusi berbeda dengan institusi-institusi yang lain". Saat ini statemen misi sudah menjadi bagian penting pendidikan. Yang masih kurang lazim adalah strategi praktis yang mengikuti misi tersebut. Perlu ditekankan bahwa misi harus diterjemahkan kedalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam institusi.

Institusi-institusi pendidikan seringkali merasa enggan untuk menyampaikan kepada khalayak umum bahwa mereka mencoba untuk menjadi yang terbaik dalam lingkungan kerja mereka sendiri. Ada sebuah kekhawatiran bahwa jika statemen misi tersebut diungkapkan maka peluang mereka untuk gagal akan meningkat. Akan tetapi, jika statemen misi didukung dengan

strategi mutu berjangka panjang yang diformulasikan dengan baik, maka tujuan tersebut harus diungkapkan dalam statemen misi. Ada beberapa poin yang harus diingat dalam menyusun statemen misi:

- a. Ia harus mudah diingat
- b. Ia harus mudah dikomunikasikan
- c. Sifat dasar bisnis harus diperjelas
- d. Harus ada komitmen terhadap peningkatan mutu
- e. Ia harus berupa statemen tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi
- f. Ia harus difokuskan pada pelanggan
- g. Ia harus fleksibel

3. Nilai-Nilai

Nilai-nilai sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi. Ia harus singkat dan pada statemen-statemen nilai harus mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan ke seluruh penjuru institusi. Nilai-nilai tersebut mengemudikan organisasi dan memberikan arah. Ia juga menyediakan tujuan yang konsisten. Nilai-nilai yang ada dalam sebuah institusi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana institusi tersebut beroperasi.

Nilai-nilai tersebut harus menancapkan kuat baik dengan pelanggan maupun dengan para staf. Sebuah institusi harus menentukan nilai-nilai sendiri, namun setidaknya mencakup beberapa hal berikut:

- a. Kita mengutamakan para pelajar kita
- b. Kita bekerja dengan standar integritas profesional tertinggi
- c. Kita bekerja sebagai tim

- d. Kita memiliki komitmen terhadap peningkatan yang kontiyu
- e. Kita memberikan kesempatan yang sama pada semua
- f. Kita akan memberikan pelayanan mutu tertinggi

4. Tujuan

Setelah visi, misi, dan nilai-nilai telah ditetapkan, ketiganya harus diterjemahkan kedalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.

D. Riset Pasar

Riset pasar yang baik merupakan unsur penting dalam mengimplementasikan TQM. Riset ini adalah cara utama untuk mendengarkan pelanggan, dan calon pelanggan. Riset pasar dapat digunakan untuk menentukan isu-isu mutu melalui sudut pandang pelanggan. Riset tersebut akan memberikan data yang akan melengkapi kesan institusi terhadap kelompok pelanggan atau calon pelanggan yang bervariasi. Institusi harus mengetahui apa yang dipikirkan aneka kelompok tentang mereka, dan kenapa beberapa orang memiliki pemikiran seperti itu sedang yang lain tidak. Kelompok pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbed pula sehingga memerlukan pendekatan serta bentuk perlakuan yang beraneka.

Riset pasar bukan sesuatu yang dilaksanakan sekali untuk selamanya, khususnya dalam pendidikan. Institusi pendidikan memiliki fenomena yang menarik menyangkut populasi yang datang dan pergi kemudian digantikan oleh populasi baru. Di sana ada pengulangan berbagai kemungkinan bisnis. Akan tetapi, pendidikan jauh lebih berbeda dari aktivitas komersial yang memiliki pelanggan tetap dengan komitmen jangka panjangnya. Dalam pasar sedemikian, reputasi membutuhkan waktu untuk

berkembang dan perlu dijaga. Reputasi tersebut bisa berubah dan riset pasar dapat memberikan peringatan tentang perubahan persepsi pelanggan yang berpengaruh pada reputasi institusi.

Analisa pasar harus dimasukkan sebagai elemen penting dalam segmentasi pasar. Jarang ada organisasi yang beroperasi dalam sebuah pasar tunggal. Pasar-pasar yang berbeda perlu diidentifikasi. Begitu identifikasi pasar berhasil dilakukan, maka perlu diajukan pertanyaan-pertanyaan menyangkut aneka kebutuhan masing-masing segmen serta apakah sebuah layanan perlu disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Hal ini sangat penting, terutama bagi institusi-institusi pendidikan tinggi yang lebih besar dimana pelajar memiliki persepsi dan kebutuhan yang berbeda dari para lulusan sebelumnya. Walaupun demikian, analisa segmentasi pasar juga bisa diterapkan disekolah. Jika sebuah institusi ingin memenuhi kebutuhan yang diinginkan seluruh pelanggan, maka institusi tersebut harus mengadopsi strategi-strategi berbeda yang disesuaikan dengan segmen pasar yang ada.

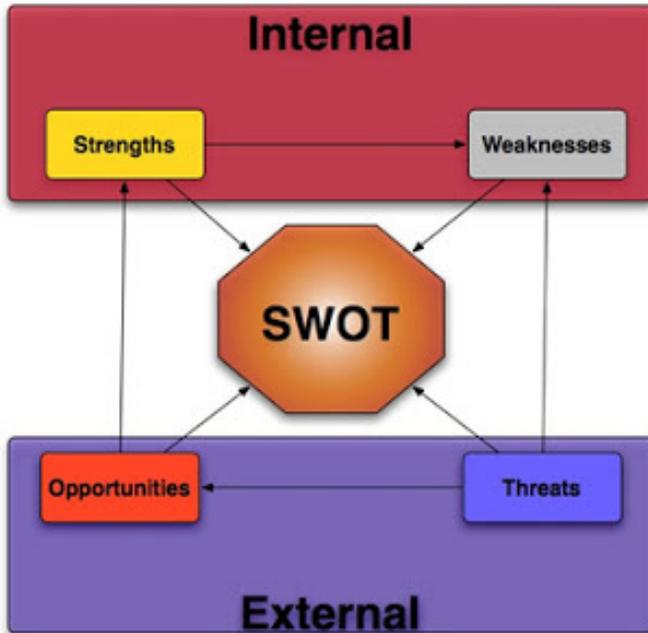
E. Analisis Swot

Analisa SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran) yang melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Secara teoriti, analisa SWOT memiliki 2 faktor utama yang terdiri dari 4 komponen dasar, 2 faktor utama tersebut adalah faktor internal dan eksternal, sedangkan 4 komponen dasarnya yaitu :

1. Strength (S), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
2. Weakness (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
3. Opportunity (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang

berkembang bagi organisasi dimasa depan.

4. Threat (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.



Gambar: analisis SWOT

Dimana S dan W merupakan faktor internal yang berasal dari dalam diri penganalisa sedangkan O dan T adalah factor eksternal yang berasal dari luar penganalisa. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang

ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

BAB VIII

BENCHMARKING DI SEKOLAH

A. Benchmarking, Tujuan, Manfaat

Benchmarking adalah pendekatan yang secara terus menerus mengukur dan membandingkan produk barang dan jasa, dan proses-proses dan praktik-praktiknya terhadap standar ketat yang ditetapkan oleh para pesaing atau mereka yang dianggap unggul dalam bidang tersebut. Dengan melakukan atau melalui *benchmarking*, suatu organisasi dapat mengetahui telah seberapa jauh mereka dibandingkan dengan yang terbaik dari sejenisnya.

Benchmarking adalah suatu kegiatan untuk menetapkan standard dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok, organisasi ataupun lembaga. Ada sebagian orang menjelaskan *benchmarking* sebagai uji standar mutu. Maksudnya adalah menguji atau membandingkan standar mutu yang telah ditetapkan terhadap standar mutu pihak lain, sehingga juga muncul istilah rujuk mutu.

Secara umum *benchmarking* digunakan untuk mengatur dan meningkatkan kualitas pendidikan dan standar akademik. *Benchmarking* dapat merupakan perbandingan antara proses dan sistem yang dirancang tersebut dengan fungsi pendidikan tinggi yang harus dilaksanakan oleh semua perguruan tinggi. Dalam banyak cara dan bentuk, bahkan mungkin tanpa disadarinya, banyak lembaga pendidikan terutama pendidikan tinggi telah senantiasa bergelut dengan *benchmarking*. Mereka senantiasa telah membandingkan diri mereka dengan kolega dan perguruan tinggi lain, disertai pengharapan peningkatan pada jumlah

mahasiswa yang diterima, dana yang diterima, nilai akreditasi, dan *prestise*.

Perguruan tinggi sebenarnya telah lama memiliki tradisi *knowledge-sharing* (berbagi pengetahuan) yang direalisasikan melalui pertemuan-pertemuan ilmiah, seminar, publikasi, *mailing-list*, dan kegiatan bersama lainnya. *Benchmarking* sebenarnya bukanlah barang baru, mungkin istilahnya saja yang baru muncul belakangan ini.

Benchmarking bukanlah meng-*copy* atau menjiplak. Ini adalah proses mempelajari, mengamati orang lain atau organisasi lain dan mengadaptasi praktik-praktik baik mereka untuk dapat diterapkan dalam organisasi sendiri. Lebih dari pada sekedar penetapan tujuan, *benchmarking* dipergunakan untuk memahami proses yang terbaik tersebut.

Pertama-tama *benchmarking* harus melibatkan penelitian dan pemahaman tentang prosedur kerja internal sendiri, dan kemudian mencari "praktik terbaik" pada organisasi atau lembaga lain, kemudian mencocokkan dengan yang telah diidentifikasi dan akhirnya mengadaptasi praktik-praktik itu dalam organisasinya sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Pada dasarnya *benchmarking* adalah suatu cara belajar dari orang lain secara sistematis, dan mengubah apa yang kita kerjakan.

Terdapat berbagai definisi mengenai *benchmarking* oleh beberapa para ahli, diantaranya sebagai berikut:

1. Gregory H. Watson mendefinisikan patok duga sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.
2. Goetsch dan Davis mendefinisikan patok duga sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.

3. Menurut Nisjar dan Winardi di dalam Tjuju menyatakan bahwa *benchmarking* dapat dirumuskan sebagai aktivitas *imitation with modification*, dimana di dalam istilah *modification* sudah terkandung makna *improvement*.

Tujuan dari *benchmarking* adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dari sebuah lembaga pendidikan lain, lalu diadaptasi, diseleksi, dan diperbaiki untuk diterapkan pada lembaga pendidikan yang melaksanakan *benchmarking* tersebut.

Melakukan perbandingan pencapaian kinerja dua organisasi yang berbeda merupakan salah satu aktivitas yang dilakukan dalam kegiatan *benchmarking*. Manfaat dari melakukan *benchmarking* sebagai berikut.

1. Memberi gambaran kepada manajemen mengenai kondisi pasar dan kinerja kometitor organisasi.
2. Sebagai dasar manajemen untuk menetapkan target pencapaian kinerja organisasi.
3. Apabila perbandingan pencapaian kinerja dilakukan terhadap sesama anak perusahaan sebuah korporasi, hal ini akan memberikan gambaran anak perusahaan mana yang akan lebih berkembang dibandingkan anak perusahaan lainnya.

Dalam melakukan *benchmarking* pencapaian kinerja, sebelumnya perlu dilakukan diskusi antara manajemen kedua organisasi untuk memastikan bahwa kedua organisasi menggunakan pendekatan pengukuran kinerja yang sama. Atau, dilakukan dalam indikator kinerja yang sama dan absah untuk saling dibandingkan. Tanpa melakukan diskusi terlebih dahulu, dapat timbul keraguan apakah perbandingan tersebut sah. Tanpa memahami maksud dan proses *benchmarking*, sangat mungkin terjadi kesalahan dalam menarik kesimpulan hasil *benchmarking* yang kemungkinan digunakan sebagai dasar perbaikan strategi bisnis organisasi.[4]

B. Proses *Benchmarking*

Proses *benchmarking* biasanya terdiri dari enam langkah yaitu:

1. Menentukan apa yang akan di-*benchmark*. Hampir segala hal dapat di-*benchmark*: suatu proses lama yang memerlukan perbaikan, suatu permasalahan yang memerlukan solusi, suatu perancangan proses baru, suatu yang upaya-upaya perbaikannya selama ini belum berhasil. Pada periode tertentu unit penjaminan mutu perlu membentuk tim yang terdiri dari tim mutu fakultas/jurusan dan gugus kendali mutu untuk menyelidiki proses dan permasalahannya serta mendefinisikan proses yang menjadi target, batas-batasnya, operasi-operasi yang dicakup dan urutannya, dan masukan (*input*) serta keluarannya (*output*),
2. Menentukan apa yang akan diukur. Ukuran standar yang telah dipilih untuk dilakukan *benchmark*-nya harus yang paling kritis namun paling besar kontribusinya terhadap perbaikan dan peningkatan mutu. Unit penjaminan mutu dengan tim yang bertugas me-*review* elemen-elemen dalam proses dalam suatu bagan alir dan melakukan diskusi tentang ukuran dan standar yang menjadi fokus. Contoh-contoh ukuran misalnya durasi waktu penyelesaian, waktu penyelesaian untuk setiap elemen kerja, waktu untuk setiap titik pengambilan keputusan, variasi-variasi waktu, jumlah aliran balik atau pengulangan, dan kemungkinan-kemungkinan terjadinya kesalahan pada setiap elemennya. Jika memang ada pihak lain (internal dan eksternal) yang berkepentingan terhadap proses ini maka tuntutan atau kebutuhan mereka harus dimasukkan atau diakomodasikan dalam tahap ini. Tim yang bertugas dapat pula melakukan wawancara dengan pihak yang berkepentingan terhadap proses tersebut (dapat pula dipandang sebagai pelanggan) tentang tuntutan dan juga kebutuhan mereka dan menghubungkan atau mengaitkan tuntutan tersebut kepada ukuran dan standar yang paling

kritis yang akan secara signifikan meningkatkan mutu proses dan hasilnya. Juga dipilih informasi seperti apa yang diperlukan dalam proses *benchmarking* ini dari organisasi lain yang menjadi tujuan *benchmarking*,

3. Menentukan kepada siapa akan dilakukan *benchmarking*. Unit penjaminan mutu dan tim mutu jurusan kemudian menentukan organisasi yang akan menjadi tujuan *benchmarking* ini. Pertimbangan yang perlu adalah tentunya memilih organisasi lain tersebut yang memang dipandang mempunyai reputasi baik bahkan terbaik dalam kategori ini,
4. Pengumpulan Data/Kunjungan Tim yang dibentuk. Unit penjaminan mutu mengumpulkan data tentang ukuran dan standar yang telah dipilih terhadap organisasi yang akan di-*benchmark*. Pencarian informasi ini dapat dimulai dengan yang telah dipublikasikan: misalkan hasil-hasil studi, survei pasar. Survei pelanggan, jurnal, majalah dan lain-lain. Barangkali juga ada lembaga yang menyediakan bank data tentang *benchmarking* untuk beberapa aspek dan kategori tertentu. Tim dapat juga merancang dan mengirimkan kuesioner kepada pembaga yang akan di-*benchmark*, baik itu merupakan satu-satunya cara mendapatkan data dan informasi atau sebagai pendahuluan sebelum nantinya dilakukan kunjungan langsung. Pada saat kunjungan lapangan, tim *benchmarking* mengamati proses yang menggunakan ukuran dan standar yang berkaitan dengan data internal dan yang telah diidentifikasi dan dikumpulkan sebelumnya. Tentu akan lebih baik jika ada beberapa objek atau proses yang dikunjungi sehingga informasi yang didapat akan lebih lengkap. Asumsi yang perlu diketahui adalah bahwa organisasi atau lembaga yang dikunjungi mempunyai keinginan yang sama untuk mendapatkan informasi yang sejenis dari lembaga yang mengunjungi yaitu adanya keinginan timbal balik untuk saling mem-*benchmark*. Para pelaku *benchmarking* telah dapat menyimpulkan bahwa

kunjungan lapangan kepada organisasi dengan praktik terbaik dapat menghasilkan pandangan dan pemahaman yang jauh lebih dalam dibandingkan dengan cara-cara pengumpulan data yang manapun. Kunjungan ini memungkinkan kita untuk secara langsung berhubungan dengan “pemilik proses” yaitu orang-orang yang benar-benar menjalankan atau mengelola proses tersebut,

5. Analisis Data. Unit penjaminan mutu kemudian membandingkan data yang diperoleh dari proses yang di *benchmark* dengan data proses yang dimiliki (internal) untuk menentukan adanya kesenjangan (*gap*) di antara mereka. Tentu juga perlu membandingkan situasi kualitatif misalnya tentang sistem, prosedur, organisasi, dan sikap. Tim mengidentifikasi mengapa terjadi kesenjangan (perbedaan) dan apa saja yang dapat dipelajari dari situasi ini. Satu hal yang sangat penting adalah menghindari sikap penolakan jika memang ada perbedaan yang nyata maka kenyataan itu harus dapat diterima dan kemudian disadari bahwa harus ada hal yang diperbaiki,
6. Merumuskan tujuan dan rencana tindakan. Unit penjaminan mutu menentukan target perbaikan terhadap proses. Target-target ini harus dicapai dan realistis dalam pengertian waktu, sumber daya, dan kemampuan yang ada saat ini, juga sebaiknya terukur, spesifik, dan didukung oleh manajemen orang-orang yang bekerja dalam proses tersebut kemudian tim dapat diperluas dengan melibatkan multi disiplin yang akan memecahkan persoalan dan mengembangkan suatu rencana untuk memantapkan tindakan spesifik yang akan diambil, tahapan-tahapan spesifik yang akan diambil, tahapan-tahapan waktunya, dan siapa-siapa yang harus bertanggung jawab.

C. Contoh Implementasi *Benchmarking* di Sekolah

Implementasi *benchmarking* di sekolah yaitu kerja sama antara lembaga pendidikan dengan melakukan observasi secara langsung, yaitu dengan mengukur kinerja suatu lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan yang lebih maju. Kegiatan *benchmarking* ini dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan dengan berkunjung ke lembaga lain untuk proses belajar dan bertukar informasi, yang nantinya hasilnya akan dijadikan sebagai bekal untuk mengembangkan lembaganya sendiri. Strategi ini sangat efektif untuk merumuskan tujuan jangka panjang melalui perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

Pelaksanaan studi *benchmarking* di lembaga pendidikan dapat menggunakan beberapa metode diantaranya: wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Sebagaimana beberapa dari metode tersebut juga digunakan oleh kedua lokasi penelitian dalam proses pengumpulan data *benchmarking*, yaitu: tanya jawab (wawancara), observasi, dan dokumentasi. Tanya jawab meliputi kegiatan bertukar informasi, *problem solving* terhadap masalah yang terjadi pada lembaga yang melakukan *benchmark*, dan pembahasan tentang isu-isu pendidikan. Observasi dilakukan melalui pengamatan dalam kegiatan pembelajaran, laboratorium, sarana prasarana, perpustakaan, dan lain sebagainya. Sedangkan dokumentasi meliputi: pengambilan foto, pemberian modul atau file, dan jurnal.[6]

D. Langkah-langkah yang akan dilakukan konsultan merancang sebuah sekolah yang bermutu, sehingga terwujud sekolah yang berkualitas

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas diperlukan manajemen pendidikan yang dapat memobilisasi segala sumber daya pendidikan. Manajemen mutu terpadu di pendidikan (*Total Quality Manajemen in Education*) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis bidang pendidikan yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing sekolah melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas

produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan sekolah. *Total Quality Manajement* atau lebih dikenal di Indonesia manajemen mutu terpadu adalah manajemen yang diterapkan dalam dunia manajemen perusahaan (bisnis) yang banyak dikembangkan para pakar insinyur, tetapi dalam perkembangannya banyak lembaga pendidikan mengembangkan sendiri konsep manajemen mutu terpadu.

Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memosisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa. Istitusi yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan keinginan para pelanggan (*customer*). Oleh karenanya, dalam memosisikan institusi pendidiakn sebagai industri jasa harus memenuhi standar mutu. Pengertian ini tidak menekankan suatu komponen dalam sistem pendidikan, tetapi menyangkut seluruh komponen penyelenggaraan pendidikan yaitu input, proses, dan output. *Total Quality Management* merupakan proses penigkatan mutu secara utuh, dan bila prosesnya dilakukan secara mandiri maka manajemen mutu terpadu terdiri dari tiga tahap peningkatan mutu terpadu terdiri dari tiga tahap pengingkatan mutu secara kontinu (*three steps to continous improvement*), yaitu: 1) perhatian penuh kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, 2) pembinaan proses, dan 3) keterlibatan secara total. Manajemen mutu terpadu merupakan salah satu ikhtiar agar dapat meningkatkan mutu sekolah dengan melalui perbaikan terus-menerus berkesinambungan atas kualitas produk, jasa manusia, proses dan lingkungan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan sekolah yang efektif harus melibatkan semua komponen disekolah untuk bersama-sama mencapai visi sekolah dalam menuju sekolah yang berprestasi dan dapat memberikan kepuasan pelanggan, dan juga untuk menjadi sekolah yang berkualitas.

Uraian:

1. Kepala sekolah yang berkualitas

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa: "Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".

Dengan demikian dalam mengelola sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah dan pendidikan secara luas.

Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu proses pendidikan/sekolah, yang disenggarakan dengan adanya proses belajar-mengajar antara murid dan guru. Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama untuk memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah dituntut untuk berperan ganda.

Maka dari itu, selain menjadi pemimpin sekolah, kepala sekolah juga dituntut untuk berperan menyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik, mengingatkan terhadap tujuan akhir dari perubahan, membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antara pihak yang terkait, kepala sekolah juga berperan menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.

Gaya kepemimpinan yang harus diterapkan kepala sekolah sangat bergantung kepada situasi dan kondisi guru yang dipimpinya. Jika menghadapi guru yang memiliki kemampuan baik dan motivasi kerja juga baik, maka gaya kepemimpinan

delegatif paling efektif, artinya, kepala sekolah lebih banyak memberikan dan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada guru. Jika menghadapi guru yang memiliki kemampuan kerja yang baik. Tetapi motivasi kerjanya kurang, maka gaya kepemimpinan partisipatif paling efektif. Artinya, kepala sekolah berpartisipasi aktif dalam mendorong guru untuk menggunakan kemampuannya secara optimal.

Apabila menghadapi guru yang kurang memiliki kemampuan yang kurang baik, tetapi memiliki motivasi kerja yang baik, maka gaya kepemimpinan konstruktif paling efektif. Artinya, kepala sekolah banyak memberikan bimbingan, sehingga kemampuan guru secara bertahap meningkat. Jika menghadapi guru yang memiliki kemampuan yang kurang baik dan motivasi kerja kurang baik, maka gaya kepemimpinan instruktif paling efektif. Artinya, kepala sekolah lebih banyak memberi petunjuk yang spesifik dan secara ketat mengawasi guru dalam mengerjakan tugasnya.

Ciri-ciri kepala sekolah yang berkualitas dan memiliki kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan sangat bagus sebagai berikut.

1. Dalam perencanaan meliputi: kepala sekolah dapat menetapkan program-program sekolah, kepala sekolah dapat merumuskan kebijakan-kebijakan sekolah, kepala sekolah dapat menyusun program kerja sekolah, dan kepala sekolah dapat merumuskan langkah-langkah pelaksanaan program.
2. Dalam pengorganisasian meliputi: kepala sekolah dapat menempatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam KBM. Kepala sekolah dapat mengukur penggunaan sarana dan prasarana yang ada sesuai dengan kebutuhan siswa guru dan personel lain sehingga terjalin kerjasama yang baik, kepala sekolah dapat memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh guru dan personel sekolah lainnya, kepala sekolah dapat mengatur kerjasama dengan pihak atau instansi lain untuk menyukseskan program-program sekolah.

3. Dalam penggerakan meliputi: kepala sekolah dapat memotivasi guru sehingga guru merasa mampu dan yakin untuk melaksanakan program-program sekolah, kepala sekolah dapat memimpin dan mengarahkan guru-guru dengan baik, kepala sekolah dapat mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidangnya, kepala sekolah dapat mendorong guru bekerja dengan bidangnya, kepala sekolah dapat mendorong guru bekerja dengan tujuan untuk pencapaian prestasi.
4. Dalam pengendalian meliputi: kepala sekolah dapat mengevaluasi pelaksanaan program-program sekolah seperti yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan, kepala sekolah dapat mengevaluasi kinerja guru dan personel sekolah lainnya, kepala sekolah dapat memberikan penguatan terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh guru, kepala sekolah dapat memperbaiki kesalahan/kelemahan yang telah dibuat oleh guru dan personel lainnya.

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

2. Pengawas yang berkualitas

Tugas utama pengawas sekolah adalah melakukan pengawasan terhadap sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan dalam konteks ini meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan. Hal itu ditegaskan dalam peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 19 ayat (3) yang menetapkan setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya

proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Dilanjutkan dengan pasal 23 yang menegaskan bahwa: pengawasan proses pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 19 ayat (3) meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan.

Bagi terlaksananya tugas kepengawasan yang profesional, efektif, dan efisien, maka pengawas pendidikan diharuskan menguasai sejumlah kompetensi. Menurut Mockler bahwa pengawasan sebagai usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan deviasi-deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien.

Merujuk pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa, pengawasan merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.

3. Guru yang berkualitas

Guru adalah tempat di mana orang-orang menitipkan nasib anaknya dan nasib bangsa ini untuk lebih cemerlang dan bermarwah dimasa akan datang. Maka menghormati dan menghargai guru berarti menghargai masa depan bangsanya sendiri, sebab nasib bangsa terletak di tangan mereka (guru) oleh karena itu guru harus menunaikan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Dalam Islam sebagaimana disebutkan oleh Al-Ghazali bahwa guru memiliki istilah dengan berbagai kata seperti *al-muallimin* (guru), *al-mudarris* (pengajar), *al-muaddib* (pendidik) dan *al-walid* (orang tua). Mereka adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didiknya dengan upaya

mengembangkan seluruh potensi peserta didik, baik potensi afektif (rasa), kognitif (cipta), maupun psikomotorik (karsa).

Semua orang mungkin bisa menjadi guru. Tetapi, menjadi guru yang memiliki keahlian dalam mendidik perlu pendidikan, pelatihan, dan jam terbang yang memadai. Dalam konteks tersebut, menjadi guru profesional setidaknya memiliki standar minimal, yaitu:

- a. Memiliki kemampuan intelektual yang baik,
- b. Memiliki kemampuan memahami visi dan misi pendidikan nasional,
- c. Memiliki keahlian mentransfer ilmu pengetahuan kepada siswa secara efektif,
- d. Memahami konsep perkembangan psikologi anak,
- e. Memiliki kemampuan mengorganisasi proses belajar,
- f. Memiliki kreativitas dan seni mendidik.

Profesi guru sangat identik dengan peran mendidik seperti membimbing, membina, mengasuh, ataupun mengajar. Ibaratnya seperti sebuah contoh lukisan yang akan dipelajari oleh anak didiknya. Baik buruk hasil lukisan tersebut bergantung pada contoh yang diberikan sang guru sebagai sosok yang *digugu* dan *ditiru*. Melihat peran tersebut, sudah menjadi kemutlakan bahwa guru harus memiliki integritas dan kepribadian yang baik dan benar. Hal ini sangat mendasar karena tugas guru bukan hanya mengajar tetapi juga menanamkan nilai-nilai dasar pengembangan karakter siswa.

Sebagai salah satu elemen tenaga kependidikan, seorang guru harus mampu melaksanakan tugasnya secara profesional, dengan selalu berpegang teguh pada etika kerja, merdeka (bebas dari tekanan pihak luar), produktif, efektif, efisien, dan inovatif, serta siap melakukan pelayanan prima berdasarkan pada kaidah ilmu atau teori yang sistematis, kewenangan profesional, pengakuan masyarakat dan kode etik yang regulatif.

Selain itu, guru profesional dituntut untuk memiliki tiga kemampuan. Pertama, kemampuan kognitif, berarti guru harus menguasai materi, metode, media, dan mampu merencanakan dan mengembangkan kegiatan pembelajarannya. Kedua kemampuan afektif, berarti guru memiliki akhlak yang luhur, terjaga perilakunya sehingga ia akan mampu menjadi model yang bisa diteladani oleh siswanya. Ketiga, kemampuan psikomotorik, berarti guru dituntut memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam mengimplementasikan ilmu yang dimiliki dalam kehidupan sehari-hari.

4. Proses pembelajaran yang berkualitas

Dalam kegiatan pembelajaran terdapat beberapa komponen yang dapat menunjang satu dengan yang lainnya, yaitu: komponen tujuan, komponen materi, komponen strategi belajar mengajar, dan komponen evaluasi. Masing-masing komponen tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Pembelajaran merupakan akumulasi dari konsep mengajar dan konsep belajar. Penekanannya terletak pada perpaduan antara keduanya, yakni kepada penumbuhan aktivitas siswa. Konsep tersebut dapat dipandang sebagai suatu sistem, sehingga dalam sistem belajar ini terdapat komponen siswa atau peserta didik, tujuan, materi untuk mencapai tujuan, fasilitas dan prosedur, serta media yang harus dikembangkan. Sebagaimana diungkapkan oleh Davis bahwa *learning system* menyangkut pengorganisasian dari perpaduan antara manusia, pengalaman belajar, fasilitas, pemeliharaan atau pengontrolan dan prosedur yang mengatur interaksi perilaku pembelajaran untuk mencapai tujuan. Demikian halnya juga dengan *teaching system*, dimana komponen perencanaan mengajar, bahan ajar, tujuan materi dan metode, serta penilaian dan langkah mengajar akan berhubungan dengan aktivitas belajar untuk mencapai tujuan. Kenyataan bahwa dalam proses pembelajaran terjadi pengorganisasian, pengelolaan, dan transformasi informasi yang dilakukan oleh dan dari guru kepada siswa.

Kegiatan pembelajaran merupakan upaya untuk menciptakan iklim dan pelayanan terhadap kemampuan, potensi, minat, bakat, dan kebutuhan peserta didik yang beragam agar terjadi interaksi optimal antara guru dan siswa, serta antara siswa dengan siswa.

Pembelajaran merupakan usaha untuk mempengaruhi siswa agar terjadi perbuatan belajar. Pembelajaran adalah sebuah upaya membelajarkan siswa melalui penciptaan kondisi dan lingkungan belajar yang kondusif. Agnew mengungkapkan bahwa belajar adalah kemampuan untuk mampu mengorganisasi informasi merupakan hal yang mendasar bagi seorang siswa. Meier mengemukakan bahwa semua pembelajaran manusia pada hakikatnya mempunyai empat unsur, yakni persiapan (*preparation*), penyampaian (*presentation*), pelatihan (*practice*), dan penampilan hasil (*performance*).

Jadi pembelajaran merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berhubungan satu dengan yang lain, komponen tersebut meliputi: tujuan, materi, metode, dan evaluasi pembelajaran. Keempat komponen pembelajaran tersebut harus diperhatikan oleh guru dalam melakukan kegiatan pembelajaran, baik dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), maupun dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas ataupun di luar kelas.

5. Iklim sekolah yang berkualitas

Iklim sekolah yang berkualitas yaitu iklim sekolah yang merujuk pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman, norma, tujuan, nilai, hubungan antar personal, proses belajar mengajar dan praktik kepemimpinan serta struktur organisasi yang ada di sekolah. Definisi lain mengatakan bahwa iklim sekolah mengacu pada "rasa" terhadap sekolah, dan hal ini bisa bervariasi antar satu sekolah dengan sekolah lainnya. Iklim sekolah merefleksikan aspek fisik dan psikologis sekolah yang mudah berubah dan

merupakan pra kondisi yang diperlukan untuk terciptanya proses belajar mengajar yang baik.

Loukas memaparkan bahwa iklim sekolah dapat dimaknai dalam tiga dimensi; fisik, sosial, dan akademik. Dimensi fisik antara lain berbicara tentang tampilan gedung sekolah dan ruang kelas, jumlah rombongan belajar dan rasio guru dengan siswa, pengaturan ruang kelas, serta ketersediaan sumber daya dan keamanan maupun kenyamanan. Dimensi sosial terdiri atas kualitas hubungan antar pribadi antara siswa, guru dan staff, perlakuan adil dan setara dari guru terhadap siswa dan staff, tingkat kompetisi dan perbandingan sosial antara siswa, dan keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Dimensi ketiga menggambarkan kualitas pembelajaran, harapan guru pada pencapaian hasil belajar siswa, serta sejauh mana kontrol/monitoring sekolah terhadap kemajuan belajar siswa yang juga dikomunikasikan kepada orangtua.

Iklim sekolah yang positif ditandai secara kuat dengan kesadaran warga sekolah internal untuk menjadikan sekolah sebagai *learning community* atau komunitas pembelajaran. Suasana sekolah yang demikian akan mendorong warga sekolah untuk mengembangkan proses yang demokratis, terutama dalam hal belajar mengajar dan berbagi pengetahuan antar satu sama lain. *Learning community* yang merupakan adaptasi dari konsep *learning organization*, diartikan sebagai keterhubungan antara warga sekolah, dimana mereka terlibat bersama secara dialogis untuk berbagi pengetahuan, norma, nilai, keterampilan yang bermuara pada kemajuan bersama. Peran pemimpin sangat esensial dalam terciptanya komunitas yang pembelajar, terutama jika pemimpin mampu mamakai belajar sebagai proses dan berfungsi pada perbaikan sekolah beserta warganya.

Berdasarkan berbagai teori yang telah dikaji, maka dapat disimpulkan bahwa terbentuknya sekolah sebagai *learning community* memerlukan dukungan berupa iklim positif. Dengan iklim sekolah yang positif masing-masing anggota sekolah

akan terdorong berbagi dan bekerjasama. Keadaan seperti itu akan membuat masing-masing pihak mau belajar, berbagi pengetahuan, menimba pengalaman dengan satu sama lain. Untuk membuat iklim sekolah yang positif tidak terjadi begitu saja, diperlukan adanya intervensi sekolah melalui pemberian pengalaman-pengalaman tertentu kepada warga sekolah, utamanya siswa dan guru.

E. Yang Bertanggung Jawab Terhadap Mutu Pendidikan

Yang bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan yaitu, sebagai berikut:

1. Kepala sekolah

Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu proses pendidikan/sekolah, yang diselenggarakan dengan adanya proses belajar-mengajar antara murid dan guru. Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok. Dalam melaksanakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah dituntut untuk berperan ganda.

Kepala sekolah merupakan karir tertinggi dari seorang guru. Penunjukan dan pengangkatan kepala sekolah harus bahkan wajib memenuhi persyaratan yang sangat banyak. Persyaratan yang baku tersebut diantaranya pernah menjadi salah satu pembina, wakil kepala sekolah, menguasai berbagai manajemen sekolah, mampu memimpin, berwibawa, adil, mampu melaksanakan tugas-tugas dalam kepemimpinan, mampu mewujudkan visi dan misi sekolah.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan pada sebuah sekolah, semua peran serta *stakeholder* baik pemerintah, masyarakat maupun guru harus bahu-membahu. Disamping itu, peran tenaga kependidikan haruslah menjadi tulang punggung utama. Suatu institusi pendidikan yang dikatakan bermutu dapat dilihat dari prosentase kelulusan yang tinggi, banyaknya lulusan yang

diterima di perguruan tinggi, sekolah yang aman, nyaman, dan kondusif, tenaga pendidik yang berkualitas dan banyak indikator-indikator lainnya.

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin, pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu tujuan.

2. Guru

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, guru diartikan sebagai orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar. Dalam dunia pendidikan, sebutan guru dikenal sebagai pendidik dalam jabatan. Pendidik jabatan yang dikenal banyak orang adalah guru, sehingga banyak pihak mengidentikkan pendidik dengan guru. Sebenarnya banyak spesialisasi pendidik baik dalam arti teoritis maupun praktisi yang pendidik tapi bukan guru.

Guru adalah pendidik profesional, karenanya secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua. Agama Islam sangat menghargai orang-orang yang berilmu pengetahuan (guru/ulama), sehingga hanya mereka sajalah yang pantas mencapai taraf ketinggian dan keutuhan hidup.

BAB IX

PENGEMBANGAN KEBIAJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Tripusat Pendidikan

Sekolah adalah salah satu dari Tripusat pendidikan yang dituntut untuk mampu menjadikan output yang unggul, mengutip pendapat tentang sekolah ia mengemukakan, bahwa sekolah adalah suatu sistem organisasi, di mana terdapat sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang dikenal sebagai tujuan instruksional.

Desain organisasi sekolah adalah di dalamnya terdapat tim administrasi sekolah yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

MBS terlahir dengan beberapa nama yang berbeda, yaitu tata kelola berbasis sekolah (*school-based governance*), manajemen mandiri sekolah (*school self-manegement*), dan bahkan juga dikenal dengan *school site management* atau manajemen yang bermarkas di sekolah.

Istilah-istilah tersebut memang mempunyai pengertian dengan penekanan yang sedikit berbeda. Namun, nama-nama tersebut memiliki roh yang sama, yakni sekolah diharapkan dapat menjadi lebih otonom dalam pelaksanaan manajemen sekolahnya, khususnya dalam penggunaan 3M-nya, yakni *man*, *money*, dan *material*.

Penyerahan otonomi dalam pengelolaan sekolah ini diberikan tidak lain dan tidak bukan adalah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, maka

Direktorat Pembinaan SMP menamakan MBS sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Tujuan utama adalah untuk mengembangkan prosedur kebijakan sekolah, memecahkan masalah-masalah umum, memanfaatkan semua potensi individu yang tergabung dalam tim tersebut. Sehingga sekolah selain dapat mencetak orang yang cerdas serta emosional tinggi, juga dapat mempersiapkan tenaga-tenaga pembangunan.

Oleh karena itu perlu diketahui pandangan filosofis tentang hakekat sekolah dan masyarakat dalam kehidupan kita. Sekolah adalah bagian yang integral dari masyarakat, ia bukan merupakan lembaga yang terpisah dari masyarakat, hak hidup dan kelangsungan hidup sekolah bergantung pada masyarakat, sekolah adalah lembaga sosial yang berfungsi untuk melayani anggota masyarakat dalam bidang pendidikan, kemajuan sekolah dan masyarakat saling berkolerasi, keduanya saling membutuhkan. Masyarakat adalah pemilik sekolah, sekolah ada karena masyarakat memerlukannya.

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya.

Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang

diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya.

Kita khawatir, jangankan selama ini lebih dari separuh dana pendidikan sebenarnya dipakai untuk hal-hal yang sama sekali tidak atau kurang berurusan dengan proses pembelajaran di level yang paling operasional, sekolah.

MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid. Manajemen berbasis sekolah dapat bermakna adalah desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah dalam kerangka kerja yang ditetapkan oleh pusat terkait tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas. Tampaknya pemerintah dari setiap negara ingin melihat adanya transformasi sekolah. Transformasi diperoleh ketika perubahan yang signifikan, sistematis, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar siswa yang meningkat di segala keadaan (*setting*), dengan demikian memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara. Manajemen berbasis sekolah selalu diusulkan sebagai satu strategi untuk mencapai transformasi sekolah.

Manajemen berbasis sekolah telah dilembagakan di tempat-tempat seperti Inggris, dimana lebih dari 25.000 sekolah telah mempraktikkannya lebih dari satu dekade. Atau seperti Selandia Baru atau Victoria, Australia atau di beberapa sistem sekolah yang besar) di Kanada dan Amerika Serikat, dimana terdapat pengalaman sejenis selama lebih dari satu dekade. Praktik manajemen berbasis sekolah di tempat-tempat ini tampaknya

tidak dapat dilacak mundur. Satu indikasi skala dan lingkup minat terhadap manajemen berbasis sekolah diagendakan pada Pertemuan Menteri-menteri Pendidikan dari Negara APEC di Chili pada April 2004. APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) merupakan satu jejaring 21 negara yang mengandung sepertiga dari populasi dunia. Tema dari pertemuan adalah “mutu dalam pendidikan” dan tata kelola merupakan satu dari empat sub tema. Perhatian khusus diarahkan pada desentralisasi. Para menteri sangat menyarankan (endorse) manajemen berbasis sekolah sebagai satu strategi dalam reformasi pendidikan, tetapi juga menyetujui aspek-aspek sentralisasi, seperti kerangka kerja bagi akuntabilitas. Mereka mengakui bahwa pengaturannya akan bervariasi di masing-masing negara, yang merefleksikan keunikan tiap-tiap *setting*.

Manajemen berbasis sekolah memiliki banyak bayangan makna. Ia telah diimplementasikan dengan cara yang berbeda dan untuk tujuan berbeda dan pada laju yang berbeda di tempat yang berbeda. Bahkan konsep yang lebih mendasar dari “sekolah” dan “manajemen” adalah berbeda, seperti berbedanya budaya dan nilai yang melandasi upaya-upaya pembuat kebijakan dan praktisi. Akan tetapi, alasan yang sama di seluruh tempat dimana manajemen berbasis sekolah diimplementasikan adalah bahwa adanya peningkatan otoritas dan tanggung jawab di tingkat sekolah, tetapi masih dalam kerangka kerja yang ditetapkan di pusat untuk memastikan bahwa satu makna sistem terpelihara.

Satu implikasi penting adalah bahwa para pemimpin sekolah harus memiliki kapasitas membuat keputusan terhadap hal-hal signifikan terkait operasi sekolah dan mengakui dan mengambil unsur-unsur yang ditetapkan dalam kerangka kerja pusat yang berlaku di seluruh sekolah.

B. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di

kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka. Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasarnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

Para pendukung MBS berpendapat bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah ketimbang pada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperan serta merencanakannya.

Para pendukung MBS menyatakan bahwa pendekatan ini memiliki lebih banyak maslahatnya ketimbang pengambilan keputusan yang terpusat. Maslahat itu antara lain menciptakan sumber kepemimpinan baru, lebih demokratis dan terbuka, serta menciptakan keseimbangan yang pas antara anggaran yang tersedia dan prioritas program pembelajaran. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan meningkatkan motivasi dan komunikasi (dua variabel penting bagi kinerja guru) dan pada gilirannya meningkatkan prestasi

belajar murid. MBS bahkan dipandang sebagai salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan guru dan staf yang berkualitas tinggi.

Penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut :

1. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
2. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
3. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
4. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
5. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
6. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.

C. Hubungan Analisis Simon dengan Pengaruh Penerapan MBS Terhadap Kewenangan Pemerintah Pusat (Depdiknas), Dinas Pendidikan Daerah, dan Dewan Sekolah

1. Model Rasional Menurut Simon

Sebuah model ideal pengambilan keputusan kebijakan publik secara rasional terdiri dari 'seorang individu rasional' yang menempuh aktivitas-aktivitas berikut ini secara berurutan:

- a. Menentukan sebuah tujuan untuk memecahkan sebuah masalah
- b. Seluruh alternatif strategi untuk mencapai tujuan itu dieksplorasi dan didaftar

- c. Segala konsekuensi yang signifikan untuk setiap alternatif diperkirakan dan kemungkinan munculnya setiap konsekuensi diperhitungkan.
- d. Terakhir, strategi yang paling dekat dengan pemecahan masalah atau bisa memecahkan masalah dengan biaya paling rendah dipilih berdasarkan kalkulasi tersebut.¹

Model rasional adalah 'rasional' dalam pengertian bahwa model tersebut memberikan preskripsi berbagai prosedur pengambilan keputusan yang akan menghasilkan pilihan cara yang paling efisien untuk mencapai tujuan kebijakan. Teori-teori rasionalis berakar dalam aliran-aliran pemikiran positifisme dan rasionalisme jaman pencerahan yang berusaha untuk mengembangkan pengetahuan yang ilmiah untuk meningkatkan kondisi hidup manusia.² Ide-ide ini didasarkan pada keyakinan bahwa berbagai permasalahan sosial seharusnya diselesaikan melalui cara yang 'ilmiah' dan 'rasional', melalui pengumpulan segala informasi yang relevan dan berbagai alternatif solusi, dan kemudian memilih alternatif yang dianggap terbaik.³ Tugas analisis kebijakan, di sini, adalah mengembangkan pengetahuan yang relevan dan kemudian menawarkannya pada pemerintah untuk diaplikasikan.⁴ Pembuat kebijakan diasumsikan sebagai untuk bekerja sebagai teknisi atau manajer bisnis, yang mengidentifikasi suatu masalah dan kemudian mengadopsi cara yang paling efektif dan efisien untuk mengatasi masalah tersebut. Karena berorientasi pada 'pemecahan masalah' maka pendekatan ini

¹ Diadaptasi Dari Michael Carley, *Rational Techniques In Policy Analysis*. London Heinemann, 1980: 11.

² Bruce Jennings, 'Interpretation And The Practice Of Policy Analysis' dalam Frank Fischer & John Forester (Eds.), *Confronting Values In Policy Analysis: The Politics Of Criteria*. Newbury Park: Sage, 1987: 128-52; Douglas Torgerson, 'Between Knowledge And Politics: Three Faces Of Policy Analysis', *Policy Sciences* 19, 1, 1986: 33-59.

³ Carol H. Weiss, 'Research For Policy's Sake: The Enlightenment Od Social Science Research', *Policy Analysis* 3, 4, 1977: 531-45.

⁴ John Elster, 'The Possibility of Rational Politics', dalam David Held (Ed.), *Political Theory Today*. Oxford: Polity, 1991: 115

sering juga disebut sebagai pendekatan 'ilmiah', 'rekayasa' atau 'manajerialis'.

Dalam studi tentang pengambilan keputusan, model rasional berakar pada usaha awal untuk membangun sebuah disiplin ilmu tentang perilaku organisasi dan administrasi publik. Berbagai elemen dari model ini bisa ditemukan pada karya-karya para ahli administrasi publik awal seperti Henry Fayol di Perancis dan Luther Gulick serta Lyndal Urwick di Inggris dan Amerika Serikat. Dengan menjadikan ide yang dikemukakan oleh Fayol dalam studinya tentang industri batu bara di Perancis menjelang abad XX,⁵ Gulick and Urwick mengkodifikasikan sebuah model yang mereka daku sebagai keputusan-keputusan terbaik yang bisa diambil. Model PODSCORB yang mereka kembangkan menyiratkan bahwa organisasi bisa memaksimalkan kinerja mereka melalui Perencanaan, Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan, Penentuan Pilihan, Pengkoordinasian, Perekrutan dan Penganggaran yang terencana.⁶ "Pengambilan keputusan' atas suatu tindakan tertentu, bagi Gulick dan Urwick, berarti menimbang antara keuntungan dengan biaya yang diperkirakan harus dikeluarkan.

Kemudian, para analist yang mengusung perspektif ini mulai beargumen bahwa bentuk pengambilan keputusan seperti ini hanya akan memberikan hasil maksimal jika seluruh alternatif yang mungkin dan biaya dari setiap alternatif dipertimbangkan sebelum sebuah keputusan diambil –ini disebut model pengambilan keputusan 'rational comprehensive'.⁷ Penekanan baru terhadap aspek komprehensif terbukti problematik, dan kritik segera bermunculan. Ada batasan-batasan manusiawi yang dimiliki oleh para pengambil keputusan untuk bisa komprehensif dalam membangun berbagai alternatif dan mengkalkulasikan

⁵ Henry Fayol. *Studies In The Science of Administration*. 1985.

⁶ Luther Gullick, 'Notes On the Theory of Organizations', dalam Luther Gullick & Lyndal Urwick (Eds.), *Papers On The Science of Administration*. New York: Institute Of Public Administration, 1937.

⁷ Ward Edwards, 'The Theory Of Decision-Making', *Psychological Bulletin* 51, 4, 1954: 380-417.

keuntungan dan beban yang ditimbulkan tiap alternatif. Selain itu ada pula batasan politik dan institusional yang membatasi penseleksian opsi dan pilihan-pilihan keputusan. Model rasional-komprehensif dikritik sebagai menyesatkan, bahkan ada yang menganggapnya mendekati 'sesat'.

Mungkin salah satu kritik paling keras yang diarahkan pada model rasional adalah kritik yang dilontarkan oleh ilmuwan behavioral Amerika, Herbert Simon, satu-satunya ahli administrasi publik yang pernah mendapatkan hadiah Nobel. Bermula di awal dekade 1950-an, ia berpendapat dalam serangkaian buku dan artikel bahwa ada beberapa hambatan yang tidak memungkinkan para pengambil keputusan untuk mencapai rasionalitas yang murni dan komprehensif dalam keputusan-keputusan mereka.⁸ Pertama, ada batasan-batasan kognitif pada kemampuan pengambil keputusan untuk mempertimbangkan seluruh opsi yang ada, sehingga mereka terpaksa bertindak selektif dalam mempertimbangkan alternatif-alternatif tersebut. Jika demikian, maka nampaknya mereka memilih di antara opsi yang ada berdasarkan landasan ideologi atau politik, atau malah secara acak, tanpa merujuk dampak dari pilihan mereka terhadap efisiensi. Kedua, model ini mengasumsikan bahwa adalah mungkin bagi para pengambil keputusan untuk mengetahui konsekuensi dari setiap keputusan yang mereka ambil, yang dalam kenyataannya kasus seperti ini sangat jarang terjadi. Ketiga, setiap opsi kebijakan diikuti oleh berbagai konsekuensi, baik yang bersifat positif maupun negatif, yang menjadikan upaya komparasi berbagai konsekuensi tersebut menjadi sulit untuk dilakukan. Karena opsi yang sama bisa jadi efisien atau tidak-efisien tergantung dari situasinya, maka tidaklah mungkin bagi pengambil keputusan untuk sampai pada kesimpulan mutlak tentang alternatif mana yang lebih baik daripada alternatif lain.

⁸ Herbert A. Simon, 'A Behavioral Model Of Rational Choice', *Quarterly Journal Of Economics* 69, 1, 1955: 99-118; Herbert A. Simon, *Models Of Man, Social And Rational: Mathematical Essays On Rational Human Behavior In A Social Setting*. New York: Wiley, 1957.

2. Penerapan MBS Terhadap Kewenangan Pemerintah Pusat (Depdiknas), Dinas Pendidikan Daerah, dan Dewan Sekolah

Penerapan MBS dalam sistem yang pemerintahan yang masih cenderung terpusat tentulah akan banyak pengaruhnya. Perlu diingatkan bahwa penerapan MBS akan sangat sulit jika para pejabat pusat dan daerah masih bertahan untuk menggenggam sendiri kewenangan yang seharusnya didelegasikan ke sekolah. Bagi para pejabat yang haus kekuasaan seperti itu, MBS adalah ancaman besar.

MBS menyebabkan pejabat pusat dan kepala dinas serta seluruh jajarannya lebih banyak berperan sebagai fasilitator pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Pemerintah pusat, dalam rangka pemeliharaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, tentu saja masih menjalankan politik pendidikan secara nasional. Pemerintah pusat menetapkan standar nasional pendidikan yang antara lain mencakup standar kompetensi, standar fasilitas dan peralatan sekolah, standar kepegawaian, standar kualifikasi guru, dan sebagainya. Penerapan standar disesuaikan dengan keadaan daerah. Standar ini kemudian dioperasionalkan oleh pemerintah daerah (dinas pendidikan) dengan melibatkan sekolah-sekolah di daerahnya. Namun, pemerintah pusat dan daerah harus lebih rela untuk memberi kesempatan bagi setiap sekolah yang telah siap untuk menerapkannya secara kreatif dan inovatif. Jika tidak, sekolah akan tetap tidak berdaya dan guru akan terpasung kreativitasnya untuk berinovasi. Pemerintah harus mampu memberikan bantuan jika sekolah tertentu mengalami kesulitan menerjemahkan visi pendidikan yang ditetapkan daerah menjadi program-program pendidikan yang berkualitas tinggi. Pemerintah daerah juga masih bertanggung jawab untuk menilai sekolah berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Kita belum memiliki pengalaman dengan dewan sekolah, ada rencana untuk mengadakan dewan pendidikan pada tingkat nasional, dewan pendidikan pada tingkat daerah, dan dewan sekolah di setiap sekolah. Di Amerika Serikat, dewan sekolah

(di tingkat distrik) berfungsi untuk menyusun visi yang jelas dan menetapkan kebijakan umum pendidikan bagi distrik yang bersangkutan dan semua sekolah di dalamnya. MBS di Amerika Serikat tidak mengubah pengaturan sistem sekolah, dan dewan sekolah masih memiliki kewenangan dengan berbagi kewenangan itu. Namun, peran dewan sekolah tidak banyak berubah.

Dalam rangka penerapan MBS di Indonesia, kantor dinas pendidikan kemungkinan besar akan terus berwenang merekrut pegawai potensial, menyeleksi pelamar pekerjaan, dan memelihara informasi tentang pelamar yang cakap bagi keperluan pengadaan pegawai di sekolah. Kantor dinas pendidikan juga sedikit banyaknya masih menetapkan tujuan dan sasaran kurikulum serta hasil yang diharapkan berdasarkan standar nasional yang ditetapkan pemerintah pusat, sedangkan sekolah menentukan sendiri cara mencapai tujuan itu. Sebagian daerah boleh jadi akan memberi kewenangan bagi sekolah untuk memilih sendiri bahan pelajaran (buku misalnya), sementara sebagian yang lain mungkin akan masih menetapkan sendiri buku pelajaran yang akan dipakai dan yang akan digunakan seragam di semua sekolah.

Di Amerika Serikat, kebanyakan sekolah memiliki apa yang disebut dewan manajemen sekolah (*school management council*). Dewan ini beranggotakan kepala sekolah, wakil orang tua, wakil guru, dan di beberapa tempat juga anggota masyarakat lainnya, staf administrasi, dan wakil murid. Dewan ini melakukan analisis kebutuhan dan menyusun rencana tindakan yang memuat tujuan dan sasaran terukur yang sejalan dengan kebijakan dewan sekolah di tingkat distrik.

Di beberapa distrik, dewan manajemen sekolah mengambil semua keputusan pada tingkat sekolah. Di sebagian distrik yang lain, dewan ini memberi pendapat kepada kepala sekolah, yang kemudian memutuskannya. Kepala sekolah memainkan peran yang besar dalam proses pengambilan keputusan, apakah sebagai bagian dari sebuah tim atau sebagai pengambil keputusan akhir.

Dalam hampir semua model MBS, setiap sekolah memperoleh anggaran pendidikan dalam jumlah tertentu yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan. Pemerintah daerah menentukan jumlah yang masuk akal anggaran total yang diperlukan untuk pelaksanaan supervisi pendidikan di daerahnya, seperti biaya administrasi dan transportasi dinas, dan mengalokasikan selebihnya ke setiap sekolah. Alokasi ke setiap sekolah ini ditentukan berdasarkan formula yang memperhitungkan jumlah dan jenis murid di setiap sekolah.

Setiap sekolah menentukan sendiri pengeluaran anggaran yang dialokasikan kepada mereka untuk pembayaran gaji pegawai, peralatan, pasok, dan pemeliharaan. Kemungkinan variasi penggunaan anggaran dalam setiap daerah dapat terjadi dan tidak perlu disesalkan, karena seragam belum tentu bagus. Misalnya, di sebagian daerah, sisa anggaran dapat ditambahkan ke anggaran tahun berikutnya atau dialihkan ke program yang memerlukan dana lebih besar. Dengan cara ini, didorong adanya perencanaan jangka panjang dan efisiensi.

3. Syarat Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Sejak awal, pemerintah (pusat dan daerah) haruslah suportif atas gagasan MBS. Mereka harus mempercayai kepala sekolah dan dewan sekolah untuk menentukan cara mencapai sasaran pendidikan di masing-masing sekolah. Penting artinya memiliki kesepakatan tertulis yang memuat secara rinci peran dan tanggung jawab dewan pendidikan daerah, dinas pendidikan daerah, kepala sekolah, dan dewan sekolah. Kesepakatan itu harus dengan jelas menyatakan standar yang akan dipakai sebagai dasar penilaian akuntabilitas sekolah. Setiap sekolah perlu menyusun laporan kinerja tahunan yang mencakup "seberapa baik kinerja sekolah dalam upayanya mencapai tujuan dan sasaran, bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya, dan apa rencana selanjutnya."

Perlu diadakan pelatihan dalam bidang-bidang seperti dinamika kelompok, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, penanganan konflik, teknik presentasi, manajemen stress, serta komunikasi antarpribadi dalam kelompok. Pelatihan ini ditujukan bagi semua pihak yang terlibat di sekolah dan anggota masyarakat, khususnya pada tahap awal penerapan MBS. Untuk memenuhi tantangan pekerjaan, kepala sekolah kemungkinan besar memerlukan tambahan pelatihan kepemimpinan.

Dengan kata lain, penerapan MBS mensyaratkan yang berikut.

- a. MBS harus mendapat dukungan staf sekolah.
- b. MBS lebih mungkin berhasil jika diterapkan secara bertahap. Kemungkinan diperlukan lima tahun atau lebih untuk menerapkan MBS secara berhasil.
- c. Staf sekolah dan kantor dinas harus memperoleh pelatihan penerapannya, pada saat yang sama juga harus belajar menyesuaikan diri dengan peran dan saluran komunikasi yang baru.
- d. Harus disediakan dukungan anggaran untuk pelatihan dan penyediaan waktu bagi staf untuk bertemu secara teratur.
- e. Pemerintah pusat dan daerah harus mendelegasikan wewenang kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah selanjutnya berbagi kewenangan ini dengan para guru dan orang tua murid.

4. Hambatan Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut :

- Tidak Berminat Untuk Terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota

dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

- Tidak Efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

- Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit "pikiran kelompok." Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

- Memerlukan Pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.

- Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkoneksi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

- Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.

Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi.

Anggota masyarakat sekolah harus menyadari bahwa adakalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi. Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah memfokuskan harapan mereka pada dua masalah: meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik.

5. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang Berhubungan Prestasi Belajar Peserta Didik

MBS merupakan salah satu gagasan yang diterapkan untuk meningkatkan pendidikan umum. Tujuan akhirnya adalah meningkatkan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran murid. Dengan demikian, ia bukan sekadar cara demokratis melibatkan lebih banyak pihak dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan itu tidak berarti banyak jika keputusan yang diambil tidak membuahkan hasil lebih baik.

Kita belum memiliki pengalaman untuk mengaitkan penerapan MBS dengan prestasi belajar murid. Di Amerika Serikat (David Peterson, *ERIC_Digests*, 2002) upaya mengaitkan MBS dengan prestasi belajar murid masih problematis. Belum banyak penelitian kuantitatif yang telah dilakukan dalam topik ini. Selain itu, masih diragukan apakah benar penerapan MBS berkaitan dengan prestasi murid. Boleh jadi masih banyak faktor lain yang mungkin mempengaruhi prestasi itu setelah diterapkannya MBS. Masalah penelitian ini makin diperparah dengan tiadanya definisi standar mengenai MBS. Studi yang dilakukan tidak selamanya mengindikasikan sejauhmana sekolah telah mendistribusikan kembali wewenangnya.

Salah satu studi yang dilakukan yang menelaah ratusan dokumen justru menunjukkan bahwa dalam banyak contoh, MBS tidak mencapai tujuan yang ditetapkan. Studi itu menunjukkan bahwa peningkatan prestasi murid tampaknya hanya terjadi di sejumlah sekolah yang dijadikan pilot studi dan dalam jangka waktu tidak lama pula.

Hasil MBS di daerah perkotaan masih belum jelas benar. Di sekolah di daerah pingiran kota Maryland menunjukkan adanya peningkatan prestasi murid dalam skor tes terutama di kalangan orang Amerika keturunan Afrika, setelah menerapkan lima langkah rencana reformasi, termasuk MBS. Namun, di tempat lain, seperti Dade County, Florida, setelah menerapkan MBS selama tiga tahun, prestasi murid di sekolah-sekolah dalam kota justru menurun.

Meskipun peningkatan skor tes mungkin dapat dipakai sebagai indikasi langsung kemampuan MBS meningkatkan prestasi belajar murid, cukup banyak pula bukti tidak langsung. Misalnya, sudi kasus yang dilakukan terhadap dua distrik sekolah di Kanada menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang didesentralisasikan menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif. Salah seorang guru memutuskan untuk mengurangi penggunaan mesin fotokopi agar dapat mempekerjakan staf tambahan. Tinjauan tahunan sekolah menunjukkan bahwa kepuasan murid sekolah menengah pertama dan lanjutan meningkat terhadap banyak hal setelah diadakannya pembaruan. Para murid menunjukkan adanya peningkatan dalam bidang-bidang penting seperti kegunaan dan efektivitas mata pelajaran dan penekanan sekolah atas sejumlah kecakapan dasar.

Pengambilan keputusan bersama telah meningkatkan kejelasan guru tentang tujuan pengajaran serta metode yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas pengajaran. MBS dipandang meningkatkan kepuasan kerja guru, khususnya ketika para guru memainkan peranan yang lebih menentukan ketimbang sekadar memberikan saran. Di Dade County, Florida, studi yang dilakukan menunjukkan bahwa tiga tahun penerapan MBS memberi kontribusi pada terciptanya lingkungan yang lebih nyaman dan lebih sedikit murid yang bermasalah.

Namun, survei yang dilakukan di Chicago menunjukkan bahwa MBS tidak selamanya populer di kalangan guru. Tiga perempat dari seratus orang guru yang disurvei menyatakan bahwa reformasi desentralisasi sekolah di Chicago telah gagal meningkatkan prestasi belajar murid, dan bahkan lebih banyak lagi responden yang menyangkal bahwa perubahan itu telah meningkatkan motivasi guru.

Studi-studi terkini (Caldwell & Hayward, 1998; Caldwell & Spinks, 1998; Fullan & Watson, 2000; Ouchi & Segal, 2003; Volansky & Friedman, 2003) telah menggarisbawahi pentingnya pembuatan keputusan setempat yang sejak awal tertuju pada

belajar dan mengajar dan dukungan terhadap belajar dan mengajar, terutama dalam membangun kapasitas staf untuk mendesain dan menyampaikan kurikulum dan pembelajaran yang memenuhi kebutuhan siswa, dengan memperhatikan prioritas kebutuhan setempat, termasuk kemampuan mengidentifikasi kebutuhan dan memonitori keluaran. Juga terlihat pentingnya membangun kapasitas masyarakat untuk mendukung upaya sekolah. Dengan kata lain, penerapan manajemen berbasis sekolah mungkin tidak berdampak pada belajar kecuali aturan-aturan ini, yang secara umum disebut peningkatan kapasitas dan pemanfaatan kapasitas, telah berhasil.

Di tingkat makro, studi internasional tentang prestasi siswa seperti TIMSS dan TIMSS-R dan PISA dan PISA telah mengkonfirmasi pentingnya keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi, dengan manajemen berbasis sekolah relatif lebih tinggi sebagai satu unsur desentralisasi, termasuk pembuatan keputusan lokal menyangkut masalah personel, profesionalisme, monitoring keluaran, dan membangun dukungan masyarakat.

Hal-hal di atas mencerminkan pentingnya modal intelektual dan modal sosial dalam membangun satu sistem sekolah yang mengelola diri sendiri (*self-managing school*). Membangun modal intelektual merupakan contoh pengembangan kapasitas, yang dibahas lebih rinci pada proposisi 11. Modal sosial merujuk pada membangun hubungan yang saling mendukung di antara sekolah, rumah, masyarakat, lembaga keagamaan, dunia usaha dan industri, dan lembaga lain di sektor publik dan swasta.

Pengalaman menunjukkan bahwa, betapapun kuatnya kehendak strategis, diperlukan waktu bertahun-tahun agar pergeseran dalam keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi memungkinkan desentralisasi berdampak pada keluaran. Ini merupakan pengesahan satu legislasi untuk pergeseran kewenangan, otoritas, tanggung jawab, dan pengaruh dari satu tingkat ke tingkat lain pergeseran itu merupakan perubahan dalam struktur. Pergeseran lain adalah membangun

kapasitas agar diperoleh dampak yang diharapkan dari belajar dan mengubah kultur di semua tingkat.

Satu implikasi penting adalah, pemimpin sekolah harus memastikan bahwa dia dan koleganya memperbarui pengetahuan tentang praktik yang baik dalam peningkatan sekolah, dan bahwa membangun modal sosial dan intelektual merupakan inti pekerjaan pemimpin senior di sekolah.

Dalam praktik penerapannya di Amerika Serikat ada indikasi bahwa banyak kelemahan MBS dikarenakan penerapannya yang tidak komprehensif; artinya MBS diterapkan sepotong-sepotong. Para anggota dewan sekolah biasanya dikendalikan oleh kepala sekolah, sedangkan pihak-pihak lain tidak banyak berperan. Pola lama di mana administrator pendidikan menetapkan kebijakan, guru mengajar, dan orang tua mendukung tampaknya masih dipertahankan. Pola yang tertanam kuat ini sukar ditanggulangi. Apabila para anggota dewan tidak disiapkan dengan baik, mereka seringkali sangat bingung dan cemas untuk mengemban tanggung jawabnya yang baru.

Ada juga Tim MBS hanya berkonsentrasi pada hal-hal di luar kegiatan pembelajaran. Pengamatan penerapan MBS menunjukkan bahwa dewan sekolah cenderung memusatkan perhatian pada kegiatan-kegiatan seperti penghargaan dan pendisiplinan murid ketimbang pada pengajaran dan kurikulum. Selain itu, ada pula indikasi bahwa MBS membuat kepala sekolah menjadi lebih berminat dengan hal-hal teknis administratif dengan mengorbankan aspek pembelajaran. Dengan kata lain, peran kepemimpinan pendidikannya diabaikan.

Namun, kekurangpedulian terhadap proses pembelajaran di dalam kelas bukanlah penyakit bawaan MBS. Tim MBS tidak dapat dipersalahkan karena tidak berhasil mendongkrak skor tes murid jika mereka tidak mendapat kewenangan untuk melakukan hal itu. Misalnya, pengamatan di Chicago menunjukkan bahwa wewenang pendidikan sebagian besar telah didelegasikan kepada orang tua dan anggota masyarakat lainnya. Selain itu,

tidaklah fair untuk mengharapkan adanya dampak atas suatu reformasi pendidikan di daerah pinggiran kota besar yang telah porak-poranda oleh seringnya terjadi kasus-kasus kebrutalan, kejahatan, dan kemiskinan.

6. Bagaimana Agar MBS Meningkatkan Prestasi Belajar

MBS tidak boleh dinyatakan gagal sebelum memperoleh kesempatan yang adil untuk diterapkan. Banyak program yang tidak berkonsentrasi pada prestasi pendidikan, dan banyak pula yang merupakan variasi dari model hierarkis tradisional ketimbang penataan ulang wewenang pengambilan keputusan secara aktual. Pengalaman penerapan di negara lain menunjukkan bahwa daerah yang benar-benar mendelegasikan wewenang secara substansial kepada sekolah cenderung memiliki pimpinan yang mendukung eksperimentasi dan yang memberdayakan pihak lain. Ada indikasi bahwa pembaruan yang berhasil juga mengharuskan adanya jaringan komunikasi, komitmen finansial terhadap pertumbuhan profesional, dukungan dari semua komponen komunitas sekolah. Selain itu, pihak yang terlibat harus benar-benar mau dan siap memikul peran dan tanggung jawab baru. Para guru harus disiapkan memikul tanggung jawab dan menerima kewenangan untuk berinisiatif meningkatkan pembelajaran dan bertanggung jawab atas kinerja mereka.

Penerapan MBS yang efektif seyogyanya dapat mendorong kinerja kepala sekolah dan guru yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi murid. Oleh sebab itu, harus ada keyakinan bahwa MBS memang benar-benar akan berkontribusi bagi peningkatan prestasi murid. Ukuran prestasi harus ditetapkan multidimensional, jadi bukan hanya pada dimensi prestasi akademik. Dengan taruhan seperti itu, daerah-daerah yang hanya menerapkan MBS sebagai mode akan memiliki peluang yang kecil untuk berhasil.

Pertanyaannya, sudahkan daerah siap melaksanakan MBS? Penulis khawatir tidak banyak daerah di Indonesia yang benar-

benar siap menerapkan MBS. Masih terlalu banyak hambatan yang harus ditanggulangi sebelum benar-benar menetapkan MBS sebagai model untuk melakukan perubahan.

Manajemen berbasis sekolah telah menimbulkan perdebatan karena berbagai kekuatan pendorong telah membentuk kebijakan, dan kekuatan-kekuatan ini telah tercermin atau diduga mencerminkan preferensi politik atau orientasi ideologi. Manajemen berbasis sekolah yang digerakkan oleh kepedulian terhadap pemberdayaan masyarakat dan peningkatan profesi sering diasosiasikan dengan pemerintahan pusat. Manajemen berbasis sekolah telah digerakkan oleh kepentingan untuk memberikan kebebasan yang lebih besar atau lebih banyak diferensiasi sering diasosiasikan dengan pemerintahan Daerah, Manajemen berbasis sekolah yang telah digerakkan, dimana manajemen berbasis sekolah sering dipandang sebagai manifestasi dari upaya menciptakan satu pasar di antara sekolah dalam sistem pendidikan umum. Manajemen berbasis sekolah sering menimbulkan perdebatan pada tahap-tahap awal pengadopsian, tetapi ia terus diterima setelah beberapa waktu, sedemikian rupa sehingga hanya sedikit pemangku kepentingan ingin kembali pada pendekatan yang lebih sentralistik dalam mengelola sekolah.

Akan tetapi ada pengecualian penting, terutama mengenai kasus di Hong Kong – Cina. *School Management Initiative* (SMI) merupakan inisiatif manajemen berbasis sekolah mulai awal 1990-an. Tetapi pelaksanaannya lambat, terutama pada sektor yang dibantu, dimana banyak orang berpendapat bahwa SMI menghambat ketimbang memberdayakan. Leung (2003) menyimpulkan bahwa “tujuan reformasi desentralisasi oleh pemerintah adalah memperkuat kendali dan memastikan mutu pendidikan melalui teknik-teknik manajemen. Yaitu bahwa ‘mutu’ diartikan dalam hal penggunaan sumber daya yang lebih efisien, asesmen keluaran (*outcome*), indikator kinerja, dan evaluasi eksternal. Bukan pembagian

kewenangan ataupun pemberdayaan *stakeholder* menjadi tujuan". Reformasi tetap menjadi perdebatan di Hong Kong. Dalam analisis terakhir, meskipun ada kekuatan pendorong yang lain, kriteria kritis untuk menilai efektivitas reformasi yang mencakup manajemen berbasis sekolah adalah sejauh mana manajemen berbasis sekolah mengarah pada atau berhubungan dengan pencapaian hasil belajar yang membaik, termasuk prestasi siswa ke tingkat yang lebih tinggi, bagaimana pun mengukurnya.

Belakangan banyak terjadi perubahan dalam pandangan bahwa tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan hasil pembelajaran, dan untuk alasan inilah, kebanyakan pemerintahan memasukkan manajemen berbasis sekolah dalam kebijakan bagi reformasi pendidikan.

Satu implikasi penting adalah bahwa pemimpin sekolah harus memastikan bahwa perhatian masyarakat sekolah (termasuk tenaga kependidikan) tidak hentinya difokuskan pada hasil belajar siswa, dan ini harus menjadi kepedulian utama meskipun makna manajemen berbasis sekolah sangat sering menimbulkan perdebatan. Para pengkritik sering mengutip temuan ini. Akan tetapi banyak dari penelitian terdahulu hanya mengambil informasi atau opini dari sistem dimana dampak dari keluaran tidak pernah menjadi tujuan utama, atau bahkan tujuan kedua.

Hal ini terutama berlaku bila manajemen berbasis sekolah diimplementasikan sebagai satu strategi untuk membongkar birokrasi pusat yang besar, mahal, dan tidak responsif atau sebagai satu strategi untuk memberdayakan masyarakat dan profesional. Bahkan ketika dampak atas keluaran menjadi tujuan utama, sulit menarik kesimpulan terhadap dampak karena database tentang prestasi siswa lemah.

Satu telaah terhadap penelitian (Caldwell, 2002) menunjukkan bahwa telah ada tiga generasi studi, dan justeru pada studi generasi ketiga bahwa bukti dampak pada hasil ditemukan, tetapi hanya bila kondisi-kondisi tertentu dipenuhi. Generasi pertama adalah saat di mana dampak atas hasil tidak menjadi tujuan

utama atau kedua. Generasi kedua adalah ketika dampak menjadi tujuan utama atau kedua tetapi database lemah. Ketiga, muncul pada akhir 1990-an dan dengan mengumpulnya momentum awal 2000an, yang berbarengan dengan kepedulian terhadap hasil belajar dan pengembangan database yang kuat.

Satu implikasi penting adalah, para pemimpin sekolah harus sadar bahwa manajemen diri tidaklah selalu berdampak pada hasil belajar siswa dan mereka harus melakukan setiap upaya untuk menjamin bahwa ada mekanisme untuk menghubungkan manajemen dengan beberapa area dalam pelaksanaan sekolah.

Hasil penelitian tentang dampak penerapan MBS terhadap mutu pendidikan ternyata sangat bervariasi. Ada penelitian yang menyatakan negatif. Ada yang kosong-kosong. Ada pula yang positif.

Penelitian yang dilakukan oleh Leithwood dan Menzies (1998a) dengan 83 studi empirikal tentang MBS menyatakan bahwa penerapan MBS terhadap mutu pendidikan ternyata negatif, *"there is virtually no firm"*. Fullan (1993) juga menyatakan kesimpulan yang kurang lebih sama. *"There is also no doubt that evidence of a direct cause-and-effect relationship between self-management and improved outcomes is minimal"*. Tidak diragukan lagi bahwa hubungan sebab akibat hubungan antara MBS dengan peningkatan mutu hasil pendidikan adalah minimal. Hal ini dapat dimengerti karena penerapan MBS tidak secara langsung terkait dengan kejadian di ruang kelas.

Sebaliknya, Gaziel (1998) menyimpulkan hasil penelitian di sekolah-sekolah Esrael bahwa *"greater school autonomy has a positive impact on teacher motivation and commitment and on the school's achievement"*. Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah telah mempunyai dampak positif terhadap motivasi dan komitmen guru dan terhadap keberhasilan sekolah. Hasil penelitian William (1997) di Kerajaan Inggris dan New Zealand menunjukkan bahwa *"the increase decision-making power of principals has allowed them to introduce innovative"*

programs and practices". Peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan telah membuat memperkenalkan program dan praktik (penyelenggaraan pendidikan) yang inovatif. Geoff Spring, arsitek reformasi di Australia Selatan dan Victoria menyatakan bahwa "*school-based management has led to higher student achievement*" De Grouwe (1999).

Hal yang menggembirakan juga dinyatakan oleh King dan Ozler (1998) menyatakan bahwa "*enhanced community and parental involvement in EDUCO schools has improved students' language skills and diminished absenteeism*". Jemenez dan Sawada (1998) menyimpulkan bahwa pelibatan masyarakat dan orangtua siswa mempunyai dampak jangka panjang dalam peningkatan hasil belajar.

7. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan MBS

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan.

- Salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orangtua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS. "*An essential point is that schools and teachers will need capacity building if school-based management is to work*", demikian De grouwe menegaskan.
- Membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh Managing Basic

Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.

- Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah.
- Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Satu cara yang berguna dalam menyimpulkan adalah melihat tantangan sebagai satu cara menciptakan suatu jenis sistem pendidikan baru yang sesuai abad ke-21. Kita membutuhkan sistem-sistem baru yang terus-menerus mampu merekonfigurasi kembali dirinya untuk menciptakan sumber nilai publik baru. Ini berarti secara interaktif menghubungkan lapisan-lapisan dan fungsi tata kelola yang berbeda, bukan mencari cetak biru (*blueprint*) yang statis yang membatasi berat relatifnya.

Pertanyaan mendasar bukannya bagaimana kita secara tepat dapat mencapai keseimbangan yang tepat antara lapisan-lapisan pusat, regional, dan lokal atau antara sektor-sektor berbeda: publik, swasta, dan sukarela. Justeru, kita perlu bertanya Bagaimana suatu sistem secara keseluruhan menjadi lebih dari sekedar jumlah dari bagian-bagiannya ?. (Bentley & Wilsdon, 2004).

Secara sederhana dikatakan, manajemen berbasis sekolah bukanlah "senjata ampuh" yang akan menghantar pada harapan reformasi sekolah. Bila diimplementasikan dengan kondisi yg benar, ia menjadi satu dari sekian strategi yang diterapkan dalam pembaharuan terus-menerus dengan strategi yang melibatkan pemerintah, penyelenggara, dewan manajemen sekolah dalam satu sistem sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Caldwell, B. J. (2002). Autonomy and self-management: Concepts and evidence. In Bush, T., & Bell, L. (Eds.), *The Principles and Practice of Educational Management* (pp. 21-40). London: Paul Chapman Publishing.
- Bentley, T. & Wilsdon, J. (2004). *The Adaptive State*: London: Demos.
- Caldwell, B. J., & Hayward, D. K. (1998). *The Future of Schools: Lessons from the Reform of Public Education*. London: Falmer Press.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: Falmer Press.
- Fullan, M., & Watson, N. (2000). *School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcomes*. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), 453-474.
- Hargreaves, D. (2003). *Education Epidemic*. London: Demos.
- Jesson, D. (2004). *Educational Outcomes and Value Added by Specialist Schools*. London: Specialist Schools Trust.
- Leung, Y.H. (2003). The politics of decentralization: A case study of school management reform in Hong Kong. In Mok, K.H. (Ed.), *Centralization and Decentralization: Educational Reforms and Changing Governance in Chinese Societies* (pp. 21-38). Hong Kong: Comparative Education Research Centre, The University of Hong Kong, & Kluwer Academic Publishers.
- LLECE (2002). *Qualitative Study of Schools with Outstanding Results in Seven Latin American Countries*. Report of the Latin American Laboratory for Assessment of the Quality of Education (LLECE). Santiago: UNESCO.
- Ouchi, W. G., & Segal, L. G. (2003). *Making Schools Work: A Revolutionary Plan To Get Your Children The Education They Need*. New York: Simon & Schuster.
- Prime Minister's Delivery Unit (2003). *'Key Stage 4 Priority Review: Final Report'*. London: PMDU.
- Ross, K. N., & Levacic, R. (Eds.). (1999). *Needs-Based Resource Allocation in Education Via Formula Funding of Schools*. Paris: International Institute for Educational Planning, UNESCO.

- Volansky, A., & Friedman, I. A. (2003). *School-based management: An International Perspective*. Israel: Ministry of Education. American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals. *School- Based Management: A Strategy for Better Learning*. Arlington, Virginia: 1988.
- David Peterson, *School-Based Management and Student Performance*. Diadaptasi Dari Michael Carley, *Rational Techniques In Policy Analysis*. London Heinemann, 1980: 11.
- Bruce Jennings, 'Interpretation And The Practice Of Policy Analysis' dalam Frank Fischer & John Forester (Eds.), *Confronting Values In Policy Analysis: The Politics Of Criteria*. Newbury Park: Sage, 1987: 128-52; Douglas Torgerson, 'Between Knowledge And Politics: Three Faces Of Policy Analysis', *Policy Sciences* 19, 1, 1986: 33-59.
- Carol H. Weiss, 'Research For Policy's Sake: The Enlightenment Od Social Science Research', *Policy Analysis* 3, 4, 1977: 531-45.
- John Elster, ' The Possibility of Rational Politics', dalam David Held (Ed.), *Political Theory Today*. Oxford: Polity, 1991: 115
- Henry Fayol. *Studies In The Science of Administration*. 1985.
- Luther Gullick, 'Notes On the Theory of Organizations', dalam Luther Gullick & Lyndal Urwick (Eds.), *Papers On The Science of Administration*. New York: Institute Of Public Administration, 1937.
- Ward Edwards, 'The Theory Of Decision-Making', *Psychological Bulletin* 51, 4, 1954: 380-417.
- Herbert A. Simon, 'A Behavioral Model Of Rational Choice', *Quarterly Journal Of Economics* 69, 1, 1955: 99-118; Herbert A. Simon, *Models Of Man, Social And Rational: Mathematical Essays On Rational Human Behavior In A Social Setting*. New York: Wiley, 1957.
- Depdiknas. 2010. Manajemen Berbasis Sekolah. www.mgp-be.depdiknas.go.id. Diakses dari alamat www.mgp-be.depdiknas.go.id/cms/upload/publikasi/m01u02a.pdf.
- Fariadi, Ruslan. 2010. Total Quality Management (TQM) dan Implementasinya Dalam Dunia Pendidikan. <http://aa-den.blogspot.com/2010/07/total-quality-management-tqm-dan.html>, diakses 8 September 2010
- Hadis, Abdul. Prof. Dr & B, Nurhayati, Prof. Dr. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit AlfaBeta,

- Kristianty, Theresia, Dr. 2005. Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu. *Jurnal Pendidikan Penabur*, <http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal.106-112%20Peningkatan%20Mutu%20Pendidikan%20Terpadu%20dengan%20Konsep%20Deming.pdf>. diakses tanggal 28 September 2010
- M Ihsan Dacholfany M.Ed & Evi Yuzana SKM. 2009. dikutip dari <http://makalahkumakalahmu.wordpress.com/2009/05/15/manajemen-berbasis-sekolah-mbs/>. Diakses tanggal 20 September 2010.
- Sallis, Edward. Alih Bahasa Ali Riyadi, Ahmad & Fahrurrozi. 2006. *Total Quality Management in Edecation: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Irchisod. Hal. 73
- Usman, Husaini, Prof. Dr. 2009. *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 512-513
- Anon. *Total Quality Management (TQM) from Quality to Excellence*, Departmen of Trade and Industri.www.dti.gov.uk/quality/tqm Dikutip 22 September 2014.
- British Standards Institution, Quality Systems, BS EN ISO 9002, BSI, London, 1994
- Crosby,P.B, *Quality is Free*, New York:McGraw-Hill Book Co, 1979
- Deming, W.E, *Out of The Crisis: Quality Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986
- Feigenbaum, A.V, *Total Quality Control*, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Co, 1983
- Hindle T. *Guide to Management Ideas and Gurus*. The Economist, 2001
- Pranajaya 2012, *Handout AOLI*, Jakarta: Universitas Yarsi.
<http://wikipedia.org>, Diakses 22 September 2014.
<http://shiftindonesia.com/kaoru-ishikawa-tokoh-di-balik-fishbone-diagram/>Diakses 22 September 2014.
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan. penerjemah, Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi*. Jogjakarta: IRCiSoD
<http://fitry-unipdu.blogspot.com/2013/03/manfaat-analisis-swot-dalam-perencanaan.html>// diakses tanggal 28/oktober/2013 pukul 12:27
- Adnan Sandy Setiawan (200); "Manajemen Perguruan Tinggi Di Tengah Perekonomian Pasar dan Pendidikan Yang Demokratis ", "INDONews (s)"indonews@indo-news.com. 24 Maret 2006

- Ani M. Hasan (2003); "Pengembangan Profesional Guru di Abad Pengetahuan", Pendidikan Network : 24 Maret 2006
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998); *Total Quality Management (TQM)*, Andi Offset : Yogyakarta
- Frietz R Tambunan (2004); "Mega Tragedi Pendidikan Nasional", Kompas : 16 Juni 2004
- Hadari Nawawi (2005); *Manajemen Strategik*, Gadjah Mada Pers : Yogyakarta
- Thomas B. Santoso (2001), " Manajemen Sekolah di Masa Kini (1)", Pendidikan Network : 24 Maret 2006
- Arini T. Soemohadiwidjojo. *Panduan Praktis Menyusun KPI*. Jakarta: Penebar Swadaya. 2015.
- Jerry H. Makawimbang. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta. 2012.
- Laela Fitriana, "Strategi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam", 2016, hal: 02-03. Diakses pada tanggal 12 Desember 2017, 18-12 WIB.
- Lia Yuliana, "Manajemen Sekolah untuk Mencapai Sekolah Unggul yang Menyenangkan", vol.1, No.2, Agustus 2016, hal: 205-207. Diakses pada tanggal 12 Desember 2017, 19-18 WIB.
- Maisyarah, Nasir Usman, Niswanto, "Evektifitas Pelaksanaan Tugas Pengawasan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Sekolah Dasar lingkungan UPTD Suku I Disdikpora kota Banda Aceh", April 2017, hal: 155. Diakses pada tanggal 13 Desember 2017, 09-15 WIB.
- Mohammad Kosim, "Guru dalam Perspektif Islam", vol.03, No.1, 2008, hal: 46. Diakses pada tanggal 15 Desember 2017, 12-02 WIB.
- Novianty Djafri. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish. 2016.
- Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2013.
- R. Wasisto Ruswidiono, "Peningkatan Mutu dan *Benchmarking* Perguruan Tinggi", vol. 1, September 2014, hal: 08-09. Diakses pada tanggal 11 Desember 2017, 19-11 WIB.
- Rahmania Utari, Priadi Surya, Tina Rahmawati, "Pembentukan Iklim Sekolah dalam Perpektif *Learning Commutity*", vol.24, No.1, Maret

2013, hal: 21-22. Diakses pada tanggal 12 Desember 2017, 20-37 WIB.

Rusman. *Belajar dan Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana. 2017.

Siti Patimah. *Manajemen Kepemimpinan Islam*. Bandung: Alfabeta. 2015.

Sudirman Anwar. *Manajemen Of Student Development (Perspektif Al-Qur'an dan As-Sunnah)*. Riau: Yayasan Indragiri. 2015.

Suyanto, Asep Jihad. *Menjadi Guru Profesiona*. Jakarta: Esensi Erlangga Group. 2015.

Tjutju Yuniarsih, Suwanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta. 2011.

Zakiah Daradjat. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2014.