

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENDIDIKAN BERBASIS TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)

*Ahmad Bukhari**

Abstract ;

Field of Education can be said as a field to the change of character, attitude based on moral values such as independence, justice, and humanity and it is not based on any negative emotion such as greed, jealousy, and hate. Leadership is one of the important factors to determine the implementation of education properly. In order to have those moral values in educational institution, concept of transformational leadership is necessary to implement. This concept emphasizes on the importance of a leader to have vision and environment which motivates his/her staff to get achievement beyond the expectation. If it is done properly, educational institution will at least achieve the success referring to the quality indicators; 1) Secured and regulated environment of educational institution 2) The institution has strong leadership mission, 3) There is a strong expectation to get achievement from all the stake holders, 4) There is ongoing human resources development, 5) There is an intensive communication and support from the society.

Key Words : Kepemimpinan Transformatif, Total Quality Manajement (TQM).

A. PENDAHULUAN

Konsep awal kepemimpinan¹ transformasional telah dimulai sejak Burns² menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan; bukan berdasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian

* Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (P3M) STAIN Samarinda.

¹ Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati.

² Amrin Sodikin, "Pendidikan, KBK, dan Peradaban Bangsa", Majalah Rindang Kanwil Depag Semarang, (Edisi September, 2005), hal. 22

(*like and dislike*). Adapun hubungannya dengan hirarki kebutuhan Maslow, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi pada para pengikutnya. Para pengikut dinaikkan dari “diri sehari-hari” ke “diri yang lebih baik”.

Pada dasarnya teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan bawahan.

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.³

Berargumentasi bahwa makna simbolis dan tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Artinya, ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut, mentransformasikan nilai-nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah ia mesti memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang memiliki keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

B. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Sejak pemerintah dalam hal ini Departemen (saat ini bernama Kementerian) Pendidikan Nasional menerapkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)⁴,

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet.1, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 216

⁴Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada intinya memberikan kewenangan terhadap sekolah untuk melakukan pengelolaan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Dapat juga dikatakan bahwa manajemen berbasis sekolah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan. untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

pada saat yang sama juga diperkenalkan konsep peningkatan mutu berbasis sekolah, yang oleh karenanya dikenal kemudian dengan konsep Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah merupakan paradigm baru dalam pengelolaan pendidikan di tanah air. Paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan di tanah air. Paradigma ini lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas lembaga penyelenggara pendidikan. Konsep Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah didasarkan pada suatu teori yang disebut dengan *effective school theory*, yaitu suatu teori pendidikan yang melihat mutu bukan semata-mata pada lulusan tetapi lebih pada upaya perbaikan proses perbaikan. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam mengelola mutu dalam menurut konsep MPMBS ini ditandai oleh beberapa indikator kunci, yaitu :

1. lingkungan lembaga pendidikan yang aman dan tertib,
2. lembaga pendidikan memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai,
3. lembaga pendidikan memiliki kepemimpinan yang kuat,
4. adanya harapan yang tinggi untuk berprestasi dari semua elemen lembaga pendidikan,
5. adanya pengembangan sumber daya manusia yang terus menerus sesuai tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,
6. adanya suatu pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administrative, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari masyarakat.

Dalam konsep ini, fungsi lembaga pendidikan adalah menggerakkan semua elemen lembaga pendidikan untuk selalu berorientasi pada mutu secara menyeluruh atau sering disebut mutu total atau ada juga yang menyebut "*Total Quality Manajemen (TQM)*". Terdapat empat hal terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan mutu total ini, yaitu :

1. perhatian harus ditekankan pada proses terus-menerus dengan mengumandangkan peningkatan KU mutu,
2. mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa lembaga pendidikan,
3. prestasi diperoleh melalui pemahaman visi lembaga pendidikan dan bukan melalui pemaksaan aturan,
4. lembaga pendidikan dituntut menghasilkan out-come siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, berkarakter, dan memiliki kematangan emosional.

Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen atau pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan. Pelanggan dapat berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa

tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut. Mutu proses dan hasil pendidikan biasanya dilihat melalui :

1. rentangan pencapaian kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa,
2. penerimaan dunia kerja,
3. nilai-nilai dalam masyarakat,
4. perubahan kondisi masyarakat, dan kehidupan masyarakat. Mutu “proses pendidikan” mencakup komponen-komponen :
 - a) Input
 - b) Metodologi
 - c) Sarana dan prasarana lembaga pendidikan
 - d) Dukungan administrasi
 - e) Dukungan sumber daya manusia
 - f) Penciptaan suasana yang kondusif (*academic atmosphere*)

Sedangkan mutu hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan yang setiap kurung waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis, atau prestasi di bidang olahraga, seni atau keterampilan tertentu, serta dapat pula berupa suasana atau kondisi yang tidak nyata (*intangible*) seperti kedisiplinan, kenyamanan, nilai-nilai luhur dan sebagainya.

Dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tersebut, peran kepemimpinan memiliki fungsi yang sangat strategis. Seorang pemimpin lembaga pendidikan akan menjadi sandaran bagi elemen lembaga pendidikan lain, khususnya masyarakat, sejauh mana ia dapat menjamin lembaga pendidikannya bermutu.

D. PENGEMBANGAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis orang tua, siswa, guru, dan staf lainnya yang termaksud institusi yang memiliki kepedulian terhadap lembaga pendidikan, pimpinan lembaga pendidikan bersama segenap komponen lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

Strategi yang dapat ditempuh oleh pimpinan lembaga pendidikan demi terealisasinya mutu pendidikan dapat dilakukan empat usaha mendasar sebagaimana disebutkan oleh ⁵ yaitu :

1. Perlu dikembangkan motivasi intrinstik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus

⁵ Supriyanto, “Menggagas Madrasah Berstandar Internasional”, Majalah Rindang : Kanwil Depag Semarang, (Edisi April, 2007), hal.. 22-23

tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus-menerus terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna atau langganan.

2. Diharapkan setiap pimpinan dituntut berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.
3. Menciptakan suasana “menang-menang” (win-win situation) dan bukan kalah menang diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (stakeholders). Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.
4. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang ditetapkan, haruslah dikembangkan adanya kerjasama antar unsure-unsur pelaku yang sedang berusaha mencapai hasil mutu. Janglah di antara mereka terjadi persaingan yang tidak sehat yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesalahan yang harus bekerja sama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan mutu sesuai yang diharapkan.

Berkenaan dengan pengelolaan Pendidikan Nasional,⁶ mengemukakan bahwa manajemen sistem pendidikan nasional merupakan suatu proses social yang direkayasa untuk mencapai tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien dengan mengikutsertakan kerjasama serta partisipasi seluruh masyarakat. Fungsi, kisi, dan kebijakan pendidikan nasional untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang bermutu memerlukan pengelola sistem pendidikan secara keseluruhan dan berorientasi kepada mutu ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Istilah itu sendiri telah lebih populer dalam dunia bisnis dan industry dengan istilah *Total Quality Manajement (TQM)*.

Inti strategi ini adalah usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki mutu pelayanan, sehingga fokusnya diarahkan kepada pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai, lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat. Sedikitnya terdapat lima pelayanan yang harus diwujudkan agar pelanggan puas meliputi :

1. Kepercayaan (*reliability*) : layanan sesuai dengan yang dijanjikan
2. Keterjaminan (*assurance*) : mampu menjamin mutu layanan yang diberikan
3. Penampilan (*tangible*) : iklim sekolah yang kondusif
4. Perhatian (*emphaty*) : memberikan perhatian penuh kepada peserta didik

⁶ Samsudin, S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 1, (Bandung : CV. Pustaka Setia, Bandung, 2006), hal. 60

5. Ketertanggapan (*responsiveness*) : cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik.

Dari uraian di atas tampak bahwa manajemen Mutu terpadu (TQM) merupakan hal sangat penting untuk diaplikasikan dalam lembaga pendidikan manapun. Kegiatan tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien jika ditunjang oleh strategi manajemen pendidikan yang tepat, sehingga tujuan pendidikan nasional dapat diwujudkan.

Total Quality manajemen (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun⁷. Menurut Mulyadi TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan customer.

Kisah sukses implementasi TQM di dunia bisnis menhilhami lembaga-lembaga lain termasuk pendidikan untuk mengadopsinya. Perusahaan-perusahaan yang dikenal berhasil meningkatkan kinerja, produktifitas, profitabilitas, dan daya saing secara signifikan lewat TQM antara lain Xerox, IBM, Allen Bradley, Motorola, Moriot, Harley Davidson, Ford, Toyota, Hewlett-Packard, dan Group Astra.

Paling tidak terdapat empat kriteria agar program TQM yang diterapkan oleh suatu perusahaan berhasil. Keempat kinerja dijelaskan⁸ adalah sebagai berikut:

1. TQM harus didasarkan pada kesadaran akan mutu dan berorientasi pada mutu dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.
2. TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat untuk membawa mutu pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan, dan diberi inspirasi
3. TQM harus didasarkan pada sistem desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, bukan hanya slogan kosong.
4. TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

Dalam dunia pendidikan aplikasi TQM mengundang berbagai perdebatan, bahkan masih banyak para pakar pendidikan mempertanyakan kelayakan dan

⁷ *Himpunan Perundang-undangan RI tentang Sisdiknas*, Cet. 1, (Bandung: CV. Nuansa Aulia, 2005), hal. 16

⁸ Sodikin, A, "Pendidikan, KBK, dan Peradaban Bangsa", *Majalah Rindang Kanwil Depag Semarang*, (edisi September, 2005), hal.. 90

kesesuaian konsep dengan karakteristik pendidikan.⁹ misalnya berargumentasi bahwa TQM merupakan konsep yang sulit dievaluasi dalam dunia pendidikan tinggi. Sedangkan Karim¹⁰ berpendapat bahwa TQM mungkin cocok untuk fungsi pendukung (*support function*), tetapi tidak untuk fungsi pembelajaran sebagai inti dari penyelenggaraan pendidikan.

Di sisi lain adnan¹¹ mengemukakan empat bidang utama dalam penyelenggaraan pendidikan yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM. Pertama adalah penerapan TQM untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola proses pendidikan secara keseluruhan. Kedua, adalah mengintegrasikan TQM dalam kurikulum. Ketiga, adalah penggunaan TQM untuk mengelola aktivitas riset dan pengembangan.

Dalam pendidikan filosofi TQM berarti bahwa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka budaya kerja yang mantap harus terbina dan berkembang dengan baik dengan tampilan dari seluruh karyawan yang terlibat dalam pendidikan. Motivasi, sikap, kemauan, dan dedikasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan adalah bagian terpenting dari budaya kerja itu.¹²

Konsep TQM dalam pendidikan memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. TQM dalam hal ini tidak membicarakan permasalahan masukan (peserta didik) dan keluaran (lulusan, *outcome*), tetapi mengenai pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa TQM memandang produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu. Adanya pendapat yang menyatakan bahwa lulusan merupakan produk pendidikan pada kenyataannya memiliki kelemahan-kelemahan yang mendasar. Hal ini, menurut Aziz¹³ karena lulusan peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikannya adalah individu yang perilaku dan perbuatannya sesungguhnya bukan hanya dipengaruhi ilmu dan keterampilan yang diperolehnya selama pendidikan, melainkan juga dipengaruhi faktor lain, termasuk motivasi kerja, sikap dan latar belakang budaya serta pengaruh lingkungan.

⁹ Abd Aziz Abd Jalil, *Pelanggan Dalam : Konsep dan Pendekatannya Dalam Manajemen TQM di sekolah, Pemimpin*, Jurnal institut Kepala sekolah, 2010, Jilid 10, Bil 01, hal. 145

¹⁰ Abdul Karim Mohd Nor, *Ke Arab Kecemerlangan : Implikasi Dari Kajian Sekolah Efektif Jurnal Manajemen Pendidikan*. Jilid 3, (Bil 1 Jun 1993), hal. 78

¹¹ Adnan alias, *Mutu Sepintas lalu: Quality at Glance*, (D'fa Print Sdn Bhn, Shah Alam. 1997), hal.. 123

¹² Ahmad Atory Hussain, *Manajemen Organisasi*. (Kuala Lumpur: Utusan Publication & distributors Sdn. Bhd, 1996), hal.. 56

¹³ Aziz An Abdullah, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000- Strategi Ke Arab Pensijilan*, (Kuala Lumpur: Prentice Hall, 2002), hal. 34-35

Dengan demikian pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari mutu lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).

Terdapat enam tantangan yang perlu dikaji dan dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM di sekolah, yakni berkenaan dengan dimensi mutu, focus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan (*sustainable recovery*), manajemen SDM, dan manajemen berdasarkan fakta.

1. Kriteria Mutu

Sebagai salah satu bentuk jasa yang melibatkan interaksi yang tinggi antara penyedia jasa dan pemakai jasa, terdapat lima dimensi pokok yang menentukan mutu penyelenggaraan pendidikan, yaitu :

- a) Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat, dan memuaskan. Beberapa contoh di antaranya pengembangan bahan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan (misalnya tuntutan keterampilan profesi dan dunia kerja), jadwal kegiatan pembelajaran yang berlangsung lancar; bimbingan yang lancar dan cepat, kepastian studi lanjut, tenaga kependidikan yang terencana dan terlaksana dengan baik; dana penelitian tenaga kependidikan, dan kegiatan peserta didik dapat dilakukan secara tepat waktu dan tepat sasaran, sesuai dengan yang dijanjikan.
- b) Daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Dengan demikian, kepala sekolah harus mudah ditemui, guru juga harus gampang ditemui peserta didik untuk keperluan konsultasi. Proses pembelajaran hendaknya diupayakan interaktif dan memungkinkan para peserta didik mengembangkan seluruh kapasitas, kreatifitas, dan kapabilitasnya; fasilitas pelayanan yang ada (perpustakaan, komputer, laboratotium, dan ruang olahraga) harus mudah diakses oleh setiap insan sekolah. Prosedur administrasi penerimaan peserta didik harus sederhana, tidak 'birokrasi' atau berbelit-belit. Dalam hal terjadi salah pelayanan, kemampuan untuk melakukan perbaikan secara tepat dan professional bisa menciptakan persepsi mutu yang sangat positif. Sebagai contoh bila ada komputer yang rusak di lab komputer, harus segera ada tindak lanjut, yaitu menginformasikannya kepada peserta didik dan segera memperbaikinya .
- c) Jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya (*amanah*) yang dimiliki para tenaga kependidikan, bebas dari bahaya, resiko atau keraguan. Sebagai contoh, seluruh tenaga kependidikan harus benar-benar kompeten di bidangnya, reputasi penyelenggara pendidikan yang positif di mata masyarakat, sikap dan perilaku seluruh tenaga kependidikan mencerminkan profesionalisme dan kesopanan.

- d) Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Misalnya, guru mengenal nama para peserta didik yang menempuh mata pelajaran yang diampu, wali kelas bisa benar-benar berperan sesuai fungsinya, setiap guru bisa dihubungi dengan mudah, baik di ruang kerja, via telepon, maupun e-mail.
- e) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan, dan sarana komunikasi. Misalnya berupa gedung, fasilitas komputer, fasilitas perpustakaan, ruang kelas, ruang guru, ruang seminar, media pembelajaran, kantin, tempat parkir, jurnal ilmiah sekolah, sarana ibadah, fasilitas olah raga, laboratorium, penampilan dan busana tenaga kependidikan.

Urutan kelima dimensi di atas didasarkan pada derajat kepentingan relatifnya di mata pelanggan. Dimensi-dimensi ini digunakan pelanggan untuk menilai mutu jasa (*servicequality*) dan jasa yang dipersiapkan merupakan ukuran mutu jasa.¹⁴

2. Orientasi Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam TQM. Oleh sebab itu, identifikasi pelanggan pendidikan dan kebutuhan mereka merupakan aspek krusial. Benis¹⁵ menyatakan bahwa langkah pertama dalam menerapkan TQM adalah memandang peserta didik sebagai pelanggan yang harus dilayani. Pandangan ini dikenal secara luas, tetapi tidak diterima universal. Salah satu pihak yang mengajukan keberatan atas pandangan ini mengungkapkan bahwa secara tradisional, para peserta didik dianggap sebagai pelanggan yang karena mereka yang “membayar SPP” dan menerima jasa yang ditawarkan (pendidikan). Sekolah tidak akan ada tanpa peserta didik. Akan tetapi menurut mereka TQM bukanlah konsep tradisional. Justru pemakai akhir (*end user*) yang harus menjadi fokus utama para penyelenggara pendidikan.

3. Kemampuan Pemimpin

Kesadaran akan mutu dalam organisasi bergantung pada banyak faktor yang saling berhubungan, terutama sikap kepada sekolah terhadap mutu. Pencapaian tingkat mutu bukan merupakan hasil cara penerapan instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan melalui implementasi TQM yang mensyaratkan kepemimpinan yang kontinyu.

Dalam konteks TQM, kepala sekolah perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreatifitas, originalitas, fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, dan kharisma. Mutu kepala sekolah tersebut dapat memberikan

¹⁴ Barry, T.J. *Total Quality Organization: Balance and Harmony for Excellence*, (Piramid Sdn. Bhd. Kuala Lumpur, 1997), hal. 88

¹⁵ Bennis, W and Nanus B, *Leaders The Strategies for Taking Charge*. (New York : Harpewr & Row, 1985), hal. 22

inspirasi pada semua jajaran manajemen agar memperagakan mutu kepemimpinan yang sama yang diperlukan untuk mengembangkan TQM. Oleh sebab itu, keterlibatan langsung kepala sekolah sangat penting.¹⁶ Mempertegas komitmen ini dengan pernyataan bahwa paling tidak sepertiga waktu kepala sekolah harus digunakan untuk terlibat langsung dengan usaha-usaha implementasi TQM.

Dengan landasan karakteristik pribadi, kepala sekolah perlu menciptakan visi untuk mengarahkan organisasi dan para karyawan. Dalam konteks TQM, penciptaan visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap mutu, memfokuskan semua upaya organisasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan, menumbuhkan *sence of teamwork of excellence*, dan menjembatani keadaan perusahaan sekarang dan masa mendatang. Visi dirumuskan, diartikulasi, dan dikomunikasikan ke seluruh jajaran organisasi untuk mempromosikan perubahan inovasi, dan pengambilan keputusan.¹⁷ Kepala sekolah kemudian mengambil berbagai langkah untuk menerjemahkan visi menjadi aksi (kegiatan-kegiatan spesifik) yang dapat dicapai dengan dukungan dan bantuan tenaga kependidikan. Perolehan dukungan secara bersinambungan menuntut kepala sekolah untuk menerapkan kepemimpinan transformasional melalui (1) penyampaian inspirasi untuk mengkomunikasikan harapan tinggi, memfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana; (2) stimulasi intelektual untuk mempromosikan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara ilmiah; dan (3) pemberian konsiderasi yang bersifat individual untuk memberikan perhatian personal dan memberdayakan karyawan.¹⁸

Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan pada kepala sekolah selanjutnya disebarluaskan ke seluruh tenaga kependidikan. Hanya melalui difusi ini, sekolah dapat menanamkan nilai-nilai TQM yang meresap melewati batas-batas tradisional dengan stakeholder eksternal sebagai bagian integral sekolah. Empat komponen perilaku kepala sekolah yang dapat diterapkan dalam konteks TQM mencakup pertukaran informasi, pengembangan hubungan, pemberdayaan karyawan, dan pengambilan keputusan.

¹⁶ Bound, G, *Malaysia Melangkah ke Hadapan*, (Kuala Lumpur; Dewan bahasa dan Pustaka, 1993), hal.. 16-18

¹⁷ Menurut Mahathir Mohammad bahwa pemimpin ditekankan pada kepribadian dikenal dengan istilah kepemimpinan yang kharismatik, dimana pemimpin tersebut dapat merubah kebutuhan, nilai, profesi dan aspirasi melalui tingkah laku, kepercayaan dan contoh personal dari dirinya sendiri. Seseorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang yang mampu menumbuhkan kepercayaan masyarakat, memiliki kedekatan secara emosional dengan pengikutnya dan mampu membuat pengikutnya berjuang bukan karena berdasar *self-interest* semata sehingga mereka memiliki kolektif. Hasilnya, muncul motivasi untuk mencapai tujuan bersama pada masyarakat dan terbentuklah masyarakat yang kuat. Teori ini berusaha mematahkan pandangan bahwa situasilah yang menentukan tipe pemimpin yang akan terpilih. Lihat Mahathir Mohamad, *Quality Control In Government* (Kuala Lumpur; Intan, 1993), hal.. 98.

¹⁸ Mahmud T., *Ke Arah Mewujudkan Kecemerlangan dalam Perkhidmatan Perkhidmatan Awam, Dlm. Warisan Gemilang* (Kuala Lumpur: INTAN, 1993), hal.. 67

4. Perbaikan Yang Berkelanjutan

Perbaikan berkesinambungan berkaitan dengan mutu *continuous quality improvement* dan *continuous process improvement*. Komitmen terhadap mutu dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua tenaga kependidikan untuk mewujudkan visi sekolah. Perbaikan berkesinambungan tergantung pada dua unsur yaitu mempelajari proses, alat dan keterampilan yang tepat, serta menerapkan keterampilan-keterampilan baru tersebut dalam berbagai kegiatan di sekolah. Proses perbaikan berkesinambungan dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA (*plan, do, check, action*). Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang *never ending* dan berlaku pada semua kegiatan sekolah, misalnya penerimaan siswa baru (PSB), evaluasi akhir dan penjadwalan pembelajaran. Upaya perbaikan mutu secara berkesinambungan dalam pendidikan harus menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi proses belajar mengajar.

5. Profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM)

Selain merupakan modal yang paling vital, SDM juga merupakan pelanggan internal yang menentukan mutu akhir suatu produk dan organisasi. Oleh sebab itu, sukses tidaknya implementasi TQM di sekolah sangat ditentukan oleh kesiapan, kesediaan, dan kompetensi kepala sekolah dan tenaga kependidikan di sekolah yang bersangkutan untuk sungguh-sungguh merealisasikannya. Peralihan dari manajemen tradisional menuntut pergeseran paradigma dalam praktek manajemen SDM. Kebijakan manajemen SDM tradisional yang menganut budaya 2C (*Command and Control*) perlu diganti dengan kebijakan baru yang berdasarkan budaya 3C (*Commitment, Cooperation, and Communication*).

Berdasarkan penelitian terhadap para profesional SDM di delapan perusahaan pemenang penghargaan mutu, Nahrudin¹⁹ mengajukan 14 komponen strategi SDM yang bisa memfasilitasi penerapan TQM :

1. Manajemen puncak bertanggung jawab memprakarsai dan mendukung visi budaya TQM.
2. Visi tersebut diklarifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua insan organisasi.
3. Berbagai sistem yang memungkinkan terjalannya komunikasi ke atas dan lateral dikembangkan, dilaksanakan dan diperkokoh.
4. Pelatihan TQM disediakan bagi semua karyawan, dan manajemen puncak mendukung secara aktif pelatihan seperti itu.
5. Tersedia program keterlibatan atau partisipasi karyawan.
6. Organisasi wajib mengembangkan proses-proses yang melibatkan berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu mutu.

¹⁹ Nahrudin A. "Perkhidmatan Bermutu di Sektor Awam-kaedah dan Prinsip TQM", Buletin Perkhidmatan dan Mutu.(Jil. 3. Bil. 1, 1994), hal. 65

7. Penilaian kinerja difokuskan ulang dari sekedar evaluasi kinerja masa lalu, menjadi tekanan pada apa yang dapat dilakukan manajemen untuk membantu para karyawan melakukan usaha-usaha mutu yang berkaitan dengan pekerjaan di masa depan.
8. Sistem kompensasi mencerminkan kontribusi mutu yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan keterampilan-keterampilan tambahan.
9. Sistem pengakuan non-finansial bagi individu maupun kelompok kerja, yang mendukung upaya pencarian mutu total.
10. Berbagai program rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengembangan karier karyawan mencerminkan realitas baru dalam mengelola dan bekerja dalam lingkungan TQM.

6. Manajemen Didasarkan Realitas

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta nyata tentang mutu yang didapatkan dari beragam sumber di seluruh jajaran organisasi. Jadi, tidak semata atas dasar intuisi, praduga, atau organisasi politik. Berbagai alat perlu dirancang dan dikembalikan untuk mendukung pengumpulan dan analisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

D. KESIMPULAN

Dari uraian di atas nampak jelas bahwa kondisi pendidikan di Indonesia masih jauh ketinggalan dari konteks bilateral dan kawasan. Untuk itu perlu pemberdayaan dalam bentuk upaya peningkatan mutu yang lebih kuat dan merata lagi dari negara dan seluruh anak bangsa. Ibarat nahkoda, kepemimpinan pendidikan merupakan pemberi arah yang strategis dalam mencapai cita-cita dengan target, warna, bentuk, dan produk pendidikan. Kepemimpinan pendidikan, sekolah dan madrasah, menjadi sinergis tumpuan harapan di masa depan, mampu menghasilkan lembaga-lembaga pendidikan bermutu sekaligus kompetitif di tingkat global. Kepemimpinan adalah sebuah peran dan proses untuk memperbaiki diri dan mempengaruhi orang lain, namun untuk memberikan nafas (ruh) kepada kehidupan yang saling percaya dan adil dibutuhkan niat bersama untuk lebih mengutamakan kepentingan bersama dari pada kepentingan kelompok dan golongan.

BIBLIOGRAFI

- Abdullah, Aziz An., *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000- Strategi kearah Pensijilan*, Prentice Hall, Kuala Lumpur, 2002
- Alias, Adnan., *Mutu Sepintas lalu: Quality at Glance*, D'fa Print Sdn Bhn, Shah Alam, 1997
- Barry, T.J., *Total Quality Organization: Balance and Harmony for excellence*, Piramid Sdn. Bhd. Kuala Lumpur, 1997

- Bennis, W and Nanus B. *Leaders The Strategies for Taking Charge*. New York : Harpewr & Row, 1985
- Bound, G., *Malaysia Melangkah ke hadapan*, Dewan bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1993
- Himpunan Perundang-undangan RI tentang Sisdiknas*, Cet. 1, Bandung: CV. Nuansa Aulia, 2005.
- Hussain, Ahmad Atory., *Manajemen Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & distributors Sdn. Bhd, 1996
- Jalil, Abd Aziz Abd., *Pelanggan Dalam : Konsep dan Pendekatannya Dalam Manajemen TQM di sekolah, Pemimpin*, Jurnal institut Kepala sekolah, Jilid 10, Bil 01, 2001
- Mahmud T, *Ke arab Mewujudkan Kecemerlangan Dalam Perkhidmatan Perkhidmatan Awam, Dlm. Warisan Gemilang* INTAN, Kuala Lumpur, 1993
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003
- Mohamad, Mahathir., *Quality Control In Government, dlm. Warisan Gemilang*, INTAN, Kuala Lumpur, 1993
- Nahrudin A. *Perkhidmatan Bermutu di Sektor Awam-kaedah dan Prinsip TQM*, dalam buletin Perkhidmatan dan Mutu. Jil. 3. Bil. 1.1994
- Nor, Abdul Karim Mohd., *Ke Arab Kecemerlangan : Implikasi Dari Kajian Sekolah Efektif* Jurnal Manajemen Pendidikan. Jilid 3, Bil 1 Jun 1993
- Ritonga, Razali., “MDGs dan Komitmen Pemerintah”, Harian Surat Kabar Kompas (Jakarta), Selasa, 27 Maret 2007
- Sodikin, Amrin., “Pendidikan, KBK, dan Peradaban Bangsa”, Majalah Rindang Kanwil Depag Semarang, (Edisi September, 2005)
- Sodikin.A., “Pendidikan, KBK, dan Peradaban Bangsa”, Majalah Rindang Kanwil Depag Semarang, (edisi September, 2005)
- Supriyanto, “Menggagas Madrasah Berstandar Internasional”, Majalah Rindang : Kanwil Depag Semarang, (Edisi April, 2007)
- S. Samsudin., *Manajemen Sumber daya Manusia*, CV. Pustaka Setia Bandung, Cet. 1, 2006

