

KUALITAS PENGELOLAAN SEKOLAH LUAR BIASA

Suyatmi*

Abstrak

Kualitas atau mutu sangat bervariasi sehingga sulit ditentukan batasannya, termasuk kualitas pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya sekolah luar biasa, mengenal model-model pengelolaan yang berkualitas. Salah satunya adalah model Total Quality Management. Dalam tulisan ini mencoba menjelaskan mengenai konsep kualitas dalam pengelolaan di sekolah luar biasa.

Kata Kunci: Kualitas Pengelolaan, Manajemen, Sekolah, Total Quality Management

Pendahuluan

Kriteria kualitas atau mutu sangat bervariasi sehingga sulit ditentukan batasannya. Kualitas suatu barang atau jasa pada sebagian orang sudah baik tetapi pada sebagian orang lain belum tentu baik, sehingga makna "kualitas" kadang berbeda bahkan mungkin saling bertolak belakang. Penilaian tergantung dari sudut pandang orang yang menilai. Menurut William J. Kolarik (1995), kualitas di mata pelanggan ditentukan atas dasar: nama yang terkenal, rekomendasi dari mulut ke mulut, pengalaman masa lalu, kinerja, daya tahan, kecakapan kerja, harga, reputasi pemanufaktur, penampilan, dan kemudahan untuk dipergunakan.¹

Pada suatu organisasi, tidak terkecuali lembaga pendidikan, sangat sulit menentukan tingkat kualitas pengelolaannya. Umumnya

masyarakat hanya menilai kualitas dari aspek *output* (lulusan) lembaga tersebut, yang dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan berprestise, atau banyaknya lulusan lembaga pendidikan tersebut yang terserap di dunia usaha dan industri.

Menurut Sallis, perbedaan makna kualitas tersebut sering menjadi penyebab terjadinya argumentasi tanpa tujuan yang jelas antara berbagai pihak di dalam merumuskan suatu strategi pendidikan.² Perbedaan makna dan perbedaan penafsiran tentang mutu disebabkan oleh hakikat mutu itu sendiri yang dinamis dan bernuansa emosional serta moral.³ Mutu atau kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah, misalnya apa yang saat ini dianggap sudah berkualitas, tetapi besok atau lusa mungkin sudah tidak memenuhi keinginan

¹Fandi Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total Quality Service* (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 1997), h. 3

²Edward Sallis, *Total Quality Management in Higher Education* (Philadelphia: Kogan Page, 1993), h. 115.

³*Ibid.*, h. 22.

pasar atau menjadi kurang atau tidak berkualitas. Oleh karena itu kualitas barang atau jasa perlu dikendalikan dan diperbaiki secara terus menerus.

Banyak para ahli memberikan definisi kualitas dengan berbagai makna, tergantung sudut pandang masing-masing. Lindsay dan Petrick mendefinisikan *quality as the totality of features and characteristics of a product or service that bearers on its ability to satisfy given needs*.⁴ Definisi ini menjelaskan, bahwa kualitas merupakan keseluruhan dari kelebihan dan ciri-ciri produk barang atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang telah ditetapkan. Meskipun definisi kualitas ini sangat sederhana, namun pemenuhan kebutuhan yang telah ditetapkan merupakan suatu pekerjaan yang berat, karena selalu dinamis sejalan dengan kemajuan. Oleh karena itu organisasi/lembaga pemberi layanan selalu berusaha mencari terobosan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, di samping tujuan lain untuk memenangkan persaingan yang kompetitif. Selanjutnya Lindsay dan Petrick juga menyatakan bahwa organisasi yang paling progresif mendefinisikan, *quality as meeting or exceeding customer expectations*.⁵ Definisi ini mengandung makna, bahwa kualitas adalah terpenuhinya atau berlebihnya harapan para pelanggan.

⁴William M. Lindsay dan Joseph A. Petrick, *Total Quality and Organization Development* (Florida: St. Lucie Press, 1997), h. 54.

⁵ *Ibid*, h. 54.

Selanjutnya Bartol, dkk. mendefinisikan, *quality as totality of features and characteristics of a product or service bearing on its ability to satisfy needs stated or implied*.⁶ Di sini dijelaskan, bahwa kualitas merupakan keseluruhan dari kelebihan dan ciri-ciri suatu produk atau layanan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan baik yang telah ditetapkan ataupun yang tersirat. Kondisi ini juga senada dengan pengertian yang dinyatakan Lewis dan Smith, bahwa kualitas diartikan sebagai keseluruhan gambaran dan karakteristik dari suatu produk atau layanan yang memiliki kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk dimanfaatkan.⁷

Menurut Juran dan Crosby, kualitas diartikan sebagai kebutuhan pelanggan yang dinyatakan dan tersirat dapat terpenuhi.⁸ Pengertian kualitas tersebut lebih kompleks maknanya, karena yang dinilai bukan hanya yang diungkapkan pelanggan, tetapi juga pemenuhan kebutuhan yang dapat menjangkau lebih dari yang diungkapkan.

Menurut Pettinger, bahwa kualitas merupakan suatu komitmen yang menjamin bahwa sesuatu yang

⁶Kathryn Bartol *et al.*, *Management: A Pacific Rim Fokus*, 3rd edition (Australia: McGraw-Hill Book Company Pty. Limited, 2001), h. 523.

⁷Ralph G. Lewis dan Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education* (Florida: St. Lucie Press, 1994), h. 54.

⁸Juran dan Crosby *Total Quality Management* <http://www.lib.upm.edu.my/listqm.htm> (2003), hh. 1-2.

telah dikerjakan merupakan hasil terbaik.⁹ Bila dikaji dari aspek manajemen, maka keberhasilan pencapaian kualitas termasuk tersedianya pemberi informasi, misalnya keberadaan yang melayani, kemampuan dan keterampilan yang melayani dan ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan. Dengan demikian syarat utama untuk mencapai kualitas adalah komitmen dan tanggung jawab terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Menurut Tjiptono dan Diana, kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.¹⁰ Untuk mencapai kualitas yang dinamis tersebut, maka strategi fundamental yang harus dilakukan manajer adalah: (1) menetapkan tujuan yang jelas; (2) memprakarsai atau menentukan kembali budaya organisasi; (3) mengembangkan komunikasi yang efektif dan konsisten; (4) melembagakan pendidikan dan pelatihan; dan (5) mendorong perbaikan terus-menerus.

Model pengembangan mutu (kualitas) di Jepang dikenal dengan istilah "KAIZEN" yang berarti perbaikan. Kaizen, sebagai konsep manajemen, berarti perbaikan yang

terus menerus.¹¹ Kaizen ini merupakan wacana yang mempersatukan filsafat, sistem, dan alat untuk memecahkan masalah. Kaizen untuk menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan sistem manajemen yang menunjang dan menghargai usaha perseorangan yang berorientasi pada proses untuk perbaikan/penyempurnaan.¹²

Kualitas sangat penting untuk menjaga kelangsungan suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah dan harus diperbaiki atau ditingkatkan secara terus menerus. Namun bagaimana cara meraih kualitas tersebut apabila tidak memiliki cara untuk mencapai kualitas yang baik? Menurut Josep M. Juran (trilogi Juran) dalam Tjiptono dan Diana, dijelaskan bahwa kualitas harus: (1) direncanakan (*quality planning*) yang meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan; (2) dikendalikan/dikontrol (*quality control*) dengan cara menilai kinerja kualitas aktual, membandingkan kinerja dengan tujuan, dan bertindak atas dasar perbedaan antara kinerja dan tujuan; dan (3) diperbaiki (*quality improvement*) yang harus dilakukan secara *on-going* dan terus menerus.¹³

⁹Richard Pettinger, *Mastering Management Skills* (New York: Palgrave, 2001), h. 228.

¹⁰Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* edisi revisi (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2002), h. 4.

¹¹Tony Barnes, *Kaizen Strategies for Successful Leadership*, alih bahasa: Martin Widjokongko (Batam: Interaksara, 1998), h. 27.

¹²Peter F. Drucker, *op. cit.*, h. 139.

¹³Tjiptono dan Diana, *op. cit.*, hh. 54 – 55.

Dalam pengelolaan kualitas, pengendalian kualitas dapat dilakukan dengan menggunakan siklus Deming, yaitu pengendalian pendekatan kualitas yang dilakukan secara terus menerus dan melibatkan semua sumber daya dalam organisasi. Komponen model siklus Deming ini adalah *Plan, Do, Chek, Act* (PDCA).¹⁴

Siklus PDCA ini merupakan prinsip pemecahan masalah secara berulang untuk membuat perbaikan langkah demi langkah (*step-by-step*) dan mengulangi siklus perbaikan berulang kali sampai tercapainya tujuan yang diharapkan.

Siklus Deming ini juga dapat digunakan dalam prinsip Crosby yang menyatakan bahwa “kualitas adalah sesuatu yang gratis” (*quality is free*) dan “tanpa cacat” (*zero defect*). Kualitas dikatakan gratis, karena kualitas tidak selalu berhubungan dengan nilai atau harga barang atau jasa yang diproduksi, tetapi juga bentuk komitmen, disiplin dan bentuk pelayanan lainnya yang hanya menggunakan sapaan atau senyum. Kondisi ini dapat terjadi apabila pekerjaan merupakan bagian kehidupan, bukan suatu beban yang sudah terintegrasi dalam setiap perencanaan. Kualitas “tanpa cacat” adalah suatu hasil dari kerja keras dan perencanaan yang matang sehingga barang atau jasa diterima pelanggan. Sallis menyatakan,

¹⁴Lewis dan Smith, *op. cit.* hh. 95-96.

apabila suatu pekerjaan telah direncanakan dengan baik, kemudian dianalisis dan disempurnakan sebelum diproduksi, maka cacat atau kesalahan dapat dihindari.¹⁵

Pengelolaan Pendidikan

Pengelolaan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “management”. Menurut Nawawi, istilah manajemen pada awalnya populer dalam lingkungan organisasi bisnis diadaptasi dari bahasa Inggris “management”, yang dalam kamus-kamus bahasa Indonesia penggunaannya disamakan dengan perkataan pengelolaan atau pengendalian.¹⁶ Sedangkan Bartol, dkk. menyatakan, bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sebagai upaya untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.¹⁷ Dalam istilah manajemen tersebut terkandung pengertian proses mencapai tujuan organisasi melalui empat fungsi yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengontrol.

Sementara menurut Robbins dan Coulter, manajemen didefinisikan sebagai suatu proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar di-

¹⁵Edwad Sallis, *op. cit.*, h. 32.

¹⁶H. Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), h. 35.

¹⁷Kathryn Bartol et al., *op. cit.*, h. 5.

selesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.¹⁸ Proses dalam manajemen menggambarkan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Fungsi perencanaan berkenaan dengan definisi tujuan, menyusun strategi, dan pengembangan koordinasi kegiatan. Pengorganisasian berkenaan dengan tugas yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana dikerjakan kelompok, siapa yang melaporkan, dan keputusan yang diambil. Pengarahan berhubungan dengan pemberian motivasi, petunjuk-petunjuk lain, pemilihan alat komunikasi yang efektif, dan mengatasi konflik. Sedangkan pengawasan merupakan monitoring untuk memastikan apakah bawahan melakukan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan dan melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan yang signifikan.¹⁹

Sedangkan menurut Gomez-Mejia dan Balkin, pada manajerial individu atau tim, manajemen merupakan proses perencanaan dan strategi, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, dan pengambilan keputusan.²⁰ *Planning* dan strategi merupakan dua sisi

mata uang yang bermakna sama. Perencanaan adalah proses membantu manajer menempatkan tujuan untuk masa depan dan memetakan kegiatan-kegiatan sehingga tujuan organisasi tercapai. Pengorganisasian adalah menyebarkan sumber daya untuk pencapaian tujuan strategis, yaitu: (1) divisi organisasi, pekerjaan dan departemen, (2) garis komando, dan (3) mekanisme koordinasi pekerjaan dan aturan organisasi. Pengarahan adalah men-sinergikan orang-orang untuk berkontribusi lebih baik dan bekerjasama dengan orang lain. Pengawasan berkaitan dengan pengukuran kinerja, membandingkan dengan tujuan, implementasi hal-hal penting, dan memonitor kemajuan.

Menurut Steer, Ungson, dan Mowday, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol kegiatan-kegiatan para pegawai dalam menggabungkan dengan sumber-sumber organisasi lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²¹ Mondy dan Premeaux mengartikan, manajemen sebagai proses melakukan sesuatu melalui usaha orang lain.²² Sedangkan Nawawi mendefinisikan manajemen adalah kemampuan

¹⁸Stephen P. Robbin dan Mary Coulter, *Manajemen*, terjemahan Drs. T. Hermaya (Jakarta: PT Prenhalindo, 1999), h. 8.

¹⁹ *Ibid.*, hh. 9-10.

²⁰ Luis R. Gomez-Mejia dan David B. Balkin, *Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2002), hh. 4-6.

²¹Richard M. Steer, Gerardo R. Ungson, dan Richard T. Mowday, *Managing Effective Organizations: An Introduction* (California: Kent Publishing Company, 1985) h. 29.

²²R. Wayne Mondy dan Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skill*, 6th edition. (Massachusetts: Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster, Inc., 1993), h.5.

pimpinan (manajer) dalam mendayagunakan orang lain melalui kegiatan menciptakan dan mengembangkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.²³

Menurut Drucker, manajemen dimaksudkan sebagai suatu alat khusus, fungsi khusus, dan instrumen khusus untuk membuat institusi mampu memproduksi hasil.²⁴ Manajemen sebagai kegiatan yang berjalan, mempunyai tujuan yang akan dicapai dan memerlukan pengetahuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi dalam manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah: (a) *merencanakan* yaitu proses menentukan tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut; (b) *mengorganisasikan* yaitu proses mengalokasikan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya sehingga rencana dapat tercapai dengan baik; (c) *memimpin* yaitu proses mempengaruhi dan menentukan pekerjaan kepada para pegawai yang sesuai, memberikan pengarahan, memberi semangat dan memotivasi para anggota untuk mencapai tujuan organisasi; dan (d) *mengontrol* yaitu proses pengendalian kegiatan organisasi yang sedang berjalan, membandingkan hasil dengan pekerjaan yang ditargetkan atau kemajuan dalam mencapai

tujuan, dan memberikan petunjuk apabila diperlukan.²⁵

Menurut Tilaar, manajemen atau pengelolaan pada dasarnya berarti menjaga, mengarahkan, mengevaluasi, dan menyesuaikan rencana-rencana yang telah disusun rapi agar visi dan misi yang telah ditetapkan dapat dicapai secara bertahap.²⁶

Tugas utama manajemen adalah: a) *Mengelola kerja dan organisasi*. Organisasi kecil atau besar, pribadi atau publik, manajemen harus memastikan bahwa organisasi berjalan dan dikelola. b) *Mengelola manusia*. Dalam manajemen mencapai tujuan memberdayakan manusia, sehingga pengelola harus mengetahui bagaimana memotivasi, memimpin, dan berkomunikasi. c) *Mengelola produksi dan operasi*. Produksi mengacu pada organisasi manufaktur yang outputnya nyata, sedangkan operasi juga berupa aktivitas produksi tetapi outputnya bisa berupa barang atau jasa.²⁷

Pengelolaan Sekolah Terpadu

Dalam pengelolaan sekolah, tujuan yang ingin dicapai adalah kualitas sekolah yang baik. Kualitas sekolah menjadi semakin penting

²³Hadari Nawawi, *op. cit.*, h. 36.

²⁴Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, (Butterworth-Heinemann, 1999), h. 39.

²⁵Kathryn Bartol et al., *op.cit.*, hh. 5-6.

²⁶H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), h. 154.

²⁷James H. Donnelly, James L. Gibson, dan John M. Ivancevich, *Fundamental of Management*, 5th edition (Texas: Bisnis Publication, 1984), hh. 8-10.

dengan dua aspek, yaitu: a) persaingan diantara sekolah itu sendiri, dan b) munculnya kebebasan bagi institusi pendidikan itu sendiri untuk mengontrol proses pendidikan di lingkungannya.²⁸

Pengelolaan pendidikan merupakan aktivitas memandirikan sumber-sumber pendidikan agar dapat terpusat untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁹ Pada hakikatnya kualitas atau mutu merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh setiap organisasi. Oleh karena itu mutu input, proses dan output pelaksanaan pendidikan harus selalu dikendalikan dan ditingkatkan.

Metode yang digunakan untuk mengimplementasikan peningkatan kualitas pengelolaan dapat menggunakan *Total Quality Management (TQM)*, *Kaizen*, *Just-In-Time (JIT) system*, dan rekayasa proses.³⁰

Manajemen Mutu Terpadu, yang sering disebut *Total Quality Management (TQM)* merupakan strategi meningkatkan kualitas layanan secara terus menerus untuk mencapai kepuasan pelanggan. Sebagaimana dikemukakan oleh Kathryn dkk., bahwa TQM adalah sistem manajemen yang merupakan bagian tak terpisahkan dari strategi suatu organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan mutu produk dan layanan secara terus menerus

sehingga dapat dicapai tingkat kepuasan yang tinggi dari pelanggan dan membangun loyalitas pelanggan dengan kuat.³¹ TQM juga diartikan sebagai satu sistem peningkatan terus menerus dengan menggunakan manajemen partisipatif dan berpusat pada kebutuhan pelanggan.³² Tjiptono dan Diana, mengartikan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.³³ Tujuan pokok yang ingin dicapai dalam TQM adalah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.³⁴

Model TQM banyak digunakan di kalangan usahawan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, karena proses kerja dan hasil yang diperoleh dianggap cara terbaik untuk memperoleh kualitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.³⁵ TQM juga didefinisikan sebagai suatu sistem terstruktur dengan tujuan untuk memenuhi pelanggan internal dan eksternal, dan pemasok dari luar dengan memadukan

³¹Kathryn Bartol, *et. al.*, *op. cit.*, h.524.

³²Denise G. Masters, *Total Quality Management in Library* ERIC Digest No. EDO-IR-96-06 (1996), h. 1 (<http://ericit.org/digests/EDO-IR-96-06.shtml>).

³³Tjiptono dan Diana, *op. cit.*, h. 4.

³⁴Buddy Ibrahim, *Total Quality Management: Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global* edisi revisi (Jakarta, Penerbit Djambatan, 2000), h. 22.

³⁵*Ibid.* h. xix

²⁸ Subagyo Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadirya Jaya, 2000), h. 22.

²⁹*Ibid.* h. 22.

³⁰ Gomez-Mejia dan Balkin, *op. cit.*, h. 376.

lingkungan usaha, peningkatan berkelanjutan, dan terobosan dengan siklus perkembangan, peningkatan dan perawatan sambil mengubah budaya organisasi.³⁶ Implementasi TQM memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Dari kebutuhan-kebutuhan tersebut kemudian dievaluasi untuk merencanakan dan mengadakan perbaikan kualitas secara berkesinambungan.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dalam konteks pendidikan, Sallis menyatakan, TQM merupakan suatu falsafah yang menekankan perbaikan terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis pada setiap lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan masa kini dan masa yang akan datang (*TQM is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations*).³⁷ Ada tiga prinsip utama yang harus diperhatikan, yaitu: a) memahami kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya; b)

menterjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam perencanaan dan pemrosesan untuk menghasilkan produk; dan c) memadukan partisipasi semua pihak yang terkait dalam usaha untuk meningkatkan kualitas layanan yang dilakukan secara terus menerus.³⁸

Menurut Creech, jika ingin sukses dalam penerapan program TQM, ada empat kriteria yang harus diperhatikan, yaitu: a) TQM harus didasarkan pada kesadaran akan mutu dan berorientasi pada mutu dengan semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk; b) manajer harus mempunyai tingkat kemandirian yang kuat untuk membawa mutu pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan, dan diberi inspirasi; c) anggota organisasi harus didasarkan pada pendidikan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, bukan hanya slogan; dan d) TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijakan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.³⁹

Dalam penerapan TQM, melibatkan dan memberdayakan semua karyawan merupakan hal yang sangat penting karena dapat meningkatkan tanggung jawab

³⁶Integrated Quality Dynamics, Inc., *TQM: Definition of Total Quality Management* PFT QPD GOAL-LINK, (2003) h.1 (Available: http://www.iqd.com/hoshin_def.htm).

³⁷Edwad Sallis, *op. cit.*, h. 32.

³⁸*Ibid.*, h. 32.

³⁹Bill Creech, *The Five Pillar of TQM* (New York: Penguin Book, 1994), hh. 4-5.

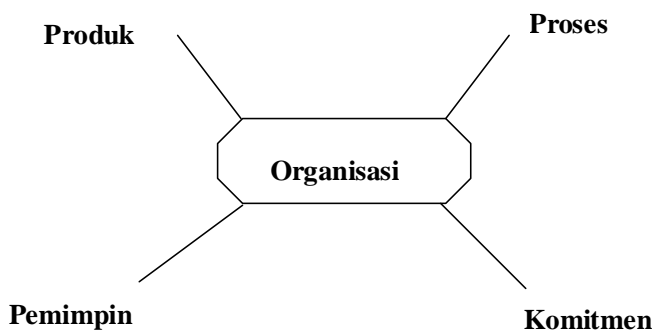
mereka sehingga akan menghasilkan rencana dan keputusan yang lebih baik.

TQM merupakan perpaduan semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mencapai perbaikan kualitas secara terus menerus.⁴⁰ Pendekatan ini merupakan upaya untuk mencapai yang terbaik dalam setiap tahap kehidupan. Dalam melaksanakan TQM diperlukan personal yang mampu menjalankan manajemen dengan baik, karena dalam menciptakan kualitas, TQM mempunyai prinsip-prinsip yang saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya yang disebut dengan Lima Pilar TQM, yaitu: (a) produk, (b) proses, (c) organisasi, (d) pemimpin, dan (e) komitmen.⁴¹

Keterkaitan kelima pilar tersebut dinyatakan bahwa produk merupakan pusat tujuan organisasi

dan prestasi organisasi. Kualitas dalam produk tidak mungkin tercapai tanpa kualitas di dalam proses. Kualitas di dalam proses tidak akan mungkin tercapai tanpa ada organisasi yang tepat. Organisasi inilah yang menentukan kualitas keseluruhan manajemen. Oleh karena itulah organisasi diletakkan di tengah-tengah pilar TQM tersebut. Namun demikian organisasi yang tepat tidak akan berarti tanpa adanya kepemimpinan yang memadai. Sedangkan komitmen yang kuat dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi pilar-pilar yang lain.⁴²

Keterkaitan kelima pilar tersebut disajikan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 Lima Pilar TQM

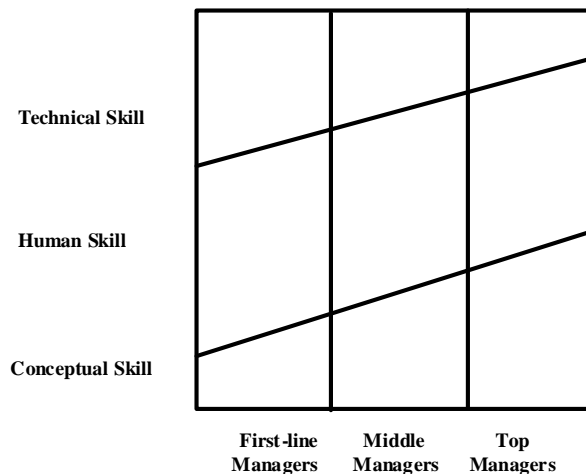
Sumber: Bill Creech, *The Five Pillar of TQM* (New York: Penguin Book, 1994), pp. 6-9.

⁴⁰Lewis dan Smith, *op. cit.*, h. 1.

⁴¹*Ibid.* hh. 6-9.

⁴²Creech, *op. cit.* h. 6.

Gambar 2. Perbedaan Tingkat Keterampilan Manajemen



Berkaitan dengan kelima pilar di atas, maka setiap tingkatan manajemen harus memiliki bidang kemampuan sebagaimana Gambar 2 berikut ini.⁴³

Dari gambar dapat diketahui, bahwa ketiga tingkat keterampilan tersebut menggambarkan perbedaan tingkat keterampilan yang harus dimiliki oleh para manajer. Pada umumnya keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*) adalah merupakan kemampuan yang paling diperlukan oleh para manager paling atas (*Top Managers*). Karena kemampuan konseptual merupakan kemampuan untuk memahami organisasi secara keseluruhan dan menyesuaikan dengan bidang gerak untuk masing-masing unit organisasi secara menyeluruh. Sebaliknya semua manager garis bawah (*first-*

line managers) paling banyak memerlukan keterampilan teknis (*technical skills*) karena mereka sebagai pengawas langsung terhadap para pegawai teknis. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan, teknis, metode dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas tertentu yang dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. Namun manager menengah juga memerlukan keterampilan teknis, agar mereka mampu berkomunikasi dengan bawahannya. Sedangkan keterampilan sosial (*social/human skills*) merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh semua manajer baik tingkat bawah, menengah, maupun tingkat atas karena mereka dalam

⁴³Kathryn Bartol *et al.*, h. 16.

bekerja selalu melibatkan orang lain.⁴⁴

Dengan demikian, dalam proses manajerial paling tidak harus memiliki ketiga keterampilan dasar tersebut, yakni keterampilan teknis, sosial, dan konseptual. Akan tetapi bobot tiap-tiap keterampilan untuk masing-masing tingkat manajer tidak sama kecuali untuk kemampuan sosial yang nampaknya paling penting karena semua manajer dalam menyelesaikan pekerjaan selalu bekerjasama dengan orang lain.

Pada dasarnya pengelolaan pendidikan menggunakan substansi manajemen yang aktivitas utamanya meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan. Namun aktivitas atau langkah-langkah pengelolaan pendidikan bagi guru berbeda dengan yang dilaksanakan oleh manajer dalam perusahaan. Kepala sekolah dan staf lainnya mempunyai kedudukan ganda, mereka dapat dipandang sebagai *top management*, *middle management*, atau *first-line management*. Yang penting adalah bagaimana mengimplementasikan proses manajemen dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. Berbeda dengan perusahaan, manajer mempunyai kedudukan atau level yang berbeda-beda, terdiri dari *top management*, *middle management*, dan *first-line management*

⁴⁴*Ibid.*, hh. 16-17.

yang mempunyai tugas berbeda-beda pula.

Dalam bidang pendidikan, pengelolaan merupakan proses pemanfaatan masukan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sehingga mampu meningkatkan kemampuan belajar siswa. Tinggi rendahnya kualitas pengelolaan pendidikan ditentukan oleh kemampuan pengelola pendidikan dalam menciptakan suasana belajar yang memungkinkan siswa dan guru mampu mengembangkan proses belajar mengajar yang optimal.⁴⁵

Agar dapat melaksanakan tugas sebagai manajer yang berkualitas, pengelola sekolah, dalam hal ini kepala sekolah sebagai penanggung jawab pelaksanaan pendidikan di sekolah juga harus memahami dan mampu mewujudkan tindakan atau perilaku yang terkandung dalam tiga kemampuan, yakni: (a) Kemampuan teknis (*technical skill*) yang meliputi penguasaan pengetahuan dan kemampuan pelayanan pendidikan secara tepat waktu, akurat, serta mampu memanfaatkan dan mendayagunakan sarana prasarana pendidikan; (b) Kemampuan sosial (*social/human skill*) memiliki kemampuan memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, tanggap terhadap kebutuhan, sikap,

⁴⁵Ace Suryadi dan HAR Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), h. 75.

dan motif orang lain, memiliki kemauan/kesediaan untuk membantu dan melayani, berempati terhadap orang lain, serta memberikan jaminan dalam pengetahuan, kesopanan, dan kepedulian terhadap kebutuhan orang lain; dan (c) kemampuan konseptual (*conceptual skill*) meliputi kemampuan analitis, berpikir rasional, ahli dan cakap dalam berbagai konsepsi, serta mampu mengantisipasi kebijakan pemerintah dan problem sosial lainnya.⁴⁶

Kualitas pengelolaan SLB yang baik adalah keadaan suatu sekolah yang dapat memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) sebagaimana ditetapkan dalam keputusan Mendiknas nomor 053/U/2001, tanggal 1 April 2001. Indikator keberhasilan yang telah ditetapkan dalam SPM tersebut adalah: **Pertama**, komponen kurikulum: tersedianya kurikulum nasional minimal 1 set/sekolah dengan keterlaksanaan minimal 90 % dan prosentase daya serap minimal 75 %, serta tersebarnya kurikulum lokal minimal 1 set/sekolah dengan keterlaksanaan minimal 90 %, dan prosentase daya serap minimal 75 %. **Kedua**, komponen peserta didik: angka partisipasi kasar dan angka partisipasi murni meningkat, angka pendaftaran siswa meningkat, angka putus sekolah dan angka mengulang

menurun, dan prosentase kelulusan minimal 90 %. **Ketiga**, komponen ketenagaan: kinerja kepala sekolah baik, prosentase guru berkualitas minimal 90 %, dan rasio guru dengan siswa adalah 1:5 sampai dengan 8. **Keempat**, komponen sarana prasarana: lahan cukup, bangunan lengkap, peralatan lab/media belajar mengajar lengkap, dan memiliki sarana olah raga. **Kelima**, komponen organisasi: memiliki struktur organisasi, personalia, dan uraian tugas. **Keenam**, komponen pembiayaan: ada anggaran pemerintah, anggaran swasta, dan ada komponen yang dibiayai. **Ketujuh**, komponen manajemen sekolah: tingkat kehadiran guru, tenaga administrasi, dan tenaga kependidikan lainnya minimal 90 %, tingkat kehadiran siswa minimal 80 %, kinerja sekolah baik, dan tertib administrasi baik; dan **Kedelapan**, komponen peran serta masyarakat: ada dukungan BP3/komite sekolah, ada perhatian orang tua, ada peran serta tokoh masyarakat, dan ada peran serta dari dunia usaha.⁴⁷ Dengan terpenuhinya SPM penyelenggaraan persekolahan tersebut diharapkan kualitas pengelolaan SLB akan lebih baik seperti yang diharapkan.

Di samping itu, pengelola sekolah yang terlibat dalam implementasi kualitas total memiliki perilaku untuk menempatkan kualitas

⁴⁶Lynn G. Beck and J. Murphy, *The Four Imperatives of Successful School* (London: SAGE Publication, Ltd., 1996), hh. 66-67.

⁴⁷Departemen Pendidikan Nasional, op cit., hh. 87-88.

pada setiap aspek sarana dan prasarana belajar mengajar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan SLB secara kolaboratif baik melalui penanganan aspek organisasi, produk, proses, kepemimpinan maupun komitmen dari para pengelola sekolah.

Terpenuhinya kualitas pengelolaan sekolah juga tergantung dari kualitas para pengelola dalam meningkatkan kemampuan dirinya sebagai tuntutan dari peningkatan kualitas pelayanan kepada para pelanggan. Peningkatan kualitas tersebut juga sangat ditentukan oleh upaya para pengelola sekolah dalam menambah kemampuan atau keterampilannya sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Sehubungan dengan itu keinovatifan seseorang sangat membantu upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Allen, M. George. *Innovation* (2001), h. 1 (<http://mustang.coled.umn.edu/inventing/moses.htm>).

Carter, Stephen. *Renaissance Management: The Rebirth of Energy and Innovation in People and Organization*. London: Kogan Page Limited, 1999.

Hollind, Bill. and Hollins, Gillian. *Over the Horizon: Planning Products Today for Success Tomorrow*.

England: John Wiley & Sons Ltd. 1999

Janszen, Felix. *The Age of Innovation: Making Business Creativity a Competence Not a Coincidence*. London: Prentice Hall, 2000

King, Nigel dan Anderson, Neil. *Innovation and Change in Organizations*. London: Routledge, 1995.

Munandar, S. C. Utami. *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah*. Jakarta: PT Grasindo, 1999

Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan, 1994.

Robbins, Stephen P. *Managing Today*. New Jersey: Prentice Hall, 1997

Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovation* 4th edition. New York: Everett M. Rogers, 1995.

Scarborough, Harry. *The Management of Expertise*. New York: St. Martin's Press, Inc., 1996.

Tidd, Joe, Bessant, John. dan Pavitt, Keith. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*. England: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

West, Michael A. *Developing Creativity in Organizations*. Terjemahan Bern Hidayat Yogyakarta: Kanisius, 2000.

***Dr. Suyatmi, M.A.** Dosen Program Magister Pendidikan Islam Universitas Islam "45" Bekasi