

KEPEMIMPINAN DAN MUTU TERPADU PENDIDIKAN

Sabrin, MA

ABSTRAK

Mutu merupakan agenda utama dan tugas yang paling penting bagi setiap institusi. TQM (*Total Quality Management*) adalah alternatif yang layak dipertimbangkan. Oleh karena itu, institusi-institusi pendidikan perlu mengembangkan sistem-sistem mutunya, agar dapat memberikan layanan yang bermutu. Tujuan penelitian ini ialah menemukan sisi positif dalam meningkatkan mutu pendidikan yang selama ini cenderung terabaikan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen. Kegiatan ini dilakukan untuk menilai dan memberikan perbaikan-perbaikan terhadap kinerja guru atau personil lainnya yang terlibat dalam proses pendidikan untuk menjamin bahwa kegiatan tersebut terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tujuan pengendalian adalah untuk melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat tercapai secara optimal. Sesuai dengan konsep mutu dalam pendidikan yang meliputi unsur input-proses-output. Maka pengendalian terhadap mutu pendidikan juga diarahkan pada aspek input, proses dan output. Secara rinci pengendalian terhadap mutu pendidikan ditunjukkan pada aspek kurikulum pembelajaran, pembinaan murid dan aspek manajemen sekolah yang berkaitan dengan pengaturan sumber daya dan dana pendidikan seperti: personil, siswa, sarana dan fasilitas, biaya dan kerjasama sekolah dengan masyarakat. ketiga bidang sasaran ini semua mengacu pada pengembangan kompetensi siswa secara optimal. Pengendalian merupakan suatu proses sistematis, yang terdiri dari merencanakan (menyusun tujuan dan standar performansi), pengukuran performansi nyata, membandingkan performansi dan melakukan perbaikan.

A. Pendahuluan

Mutu merupakan agenda utama, dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting bagi setiap institusi. Saat ini, kesadaran baru terhadap mutu mulai merambah dalam dunia pendidikan. Pendidikan di Inggris misalnya, telah lama memiliki mekanisme mutu, meskipun ada beberapa dari mereka yang berada di luar institusi. Sistem-sistem yang dioperasikan untuk menguji dan menilai dewan-dewan khusus merupakan unsur penting dalam memperoleh mutu. Dalam konteks TQM (*Total Quality Management*), mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. TQM adalah alternatif yang layak dipertimbangkan.

Dalam dunia industri Barat, TQM adalah cara yang menghilangkan tekanan ekonomi sehingga mereka mampu bersaing lebih baik dengan cepatnya pertumbuhan ekonomi di kawasan pasifik. Ada beberapa pihak yang percaya bahwa TQM dapat diaplikasikan dalam pendidikan. Bagaimanapun juga TQM tidak akan membawa hasil dalam waktu yang singkat. Esensi TQM adalah perubahan budaya (*change of culture*). Perubahan budaya dampak TQM hanya akan dicapai jika semua pelakunya, merasa perlu untuk ikut terlibat. Makna sejati dari mutu tersebut harus mampu menyentuh pikiran dan hati semua pelaku. Dan dalam dunia pendidikan, hal ini akan terwujud jika semua staf pendidikan merasa yakin bahwa pengembangan mutu akan membawa dampak positif bagi mereka dan akan menguntungkan para anak didik.

Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Kebebasan yang baik harus disesuaikan dengan akuntabilitas yang baik. Institusi-institusi harus mendemonstrasikan bahwa mereka mampu memberikan satu-satunya pembeda bagi sebuah institusi. Fokus terhadap kebutuhan pelanggan, yang notabane merupakan poin inti dari mutu, merupakan salah satu cara paling efektif dalam menghadapi kompetisi dan bertahan di dalamnya. Oleh karena itu, institusi-institusi

pendidikan perlu mengembangkan sistem-sistem mutunya, agar dapat memberikan layanan yang bermutu.

B. Hakikat Kepemimpinan

Secara khusus Yulk¹ menyatakan bahwa memahami kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama. Hal ini dapat dipahami dari penjelasan berikut: kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses-proses yang mempengaruhi interpretasi peristiwa-peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau orang, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas tersebut untuk mencari sasaran, pemeliharaan hubungan, kerjasama dan *teamwork*, serta peroleh dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau orang.

Menurut Willer Lane seperti yang dikutip oleh Hanson² mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki dimensi sosial budaya seperti yang dijelaskan sebagai berikut: kebiasaan kelompok mengadakan relasi serta kepentingan kelompok tertentu masih menjadi kendala utama bagi pemimpin dalam sebuah organisasi. Lebih jelasnya, permasalahan-permasalahan, dilema dan ketidak-konsistenan sebuah organisasi termasuk masyarakat merupakan persoalan yang dihadapi pemimpin. Dari kutipan ini dapat dipahami bahwa pemimpin hendaknya berupaya untuk membangun tradisi kelompok melalui hubungan kerja dengan anggota organisasi dengan berupaya memecahkan masalah-masalah masyarakat.

Perilaku kepemimpinan efektif berhubungan dengan rangkaian kepemimpinan yang dilakukan dalam mengolah organisasi. Menurut Yulk: meliputi rangkaian yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sebagai berikut: mengertikulasi visi yang menarik, meningkatkan mutu dan produktivitas sebagai

¹Yulk G, *Leadership in Organization (Kepemimpinan Dalam Organisasi)*, Terj. Udaya.(Jakarta: Prentice Hall Inc. 1999.)

²Hanson EM. *Educational Administration and Organizational Behaviour*.(Newton, 1991).

berikut: mengertikulasi visi yang menarik, meningkatkan komitmen pengikut, meningkatkan upaya pengikut, meningkatkan mutu dan produktivitas, meningkatkan penjualan dan laba.

Kepemimpinan kepala madrasah untuk menciptakan budaya mutu menurut Timpe³ menuntut adanya pemimpin transformasi yang jika diadaptasi dari Timpe diidentifikasi dan disosialisasikan memiliki kemampuan menciptakan penciptaan bayangan masa depan yaitu memiliki gambaran masa depan madrasah yang ideal dan madrasah yang efektif yang dapat memuaskan seluruh *stakeholders*. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga madrasah untuk mewujudkan bayangan madrasah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin, merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggara kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Berkaitan dengan hal di atas, sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, madrasah memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik. Melalui pendidikan madrasah diharapkan agar mereka memiliki dua kemampuan sekaligus, yaitu tidak hanya memiliki pengetahuan umum (IPTEK) saja tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (IMTAQ).

Dari madrasah pula akan dapat diciptakan sumber daya manusia yang siap dan mampu berkompetisi dengan situasi lokal maupun global yaitu melalui pendidikan di dalamnya. Sebab pendidikan mempunyai peran yang sangat upaya sebagai agen dalam perubahan sosial (*agent of social change*). Melalui pendidikan akan

³Timpe A Dale. *The Art and Science of Bussines Management Leadership*.(New York: Kend Publishing Inv.1987).

diperoleh konservasi nilai-nilai dan kultur yang dijunjung tinggi oleh masyarakat.

Dengan peran dan sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai suatu organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil adalah apabila ia mampu memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Sehingga kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan keberhasilan madrasah. Studi keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin lembaga sekolah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepala madrasah selaku *top leader* mempunyai mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawahannya secara professional. Lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan.

Kepemimpinan yang diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola *interaksi*, hubungan kerjasama antar peran, kependudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi dan proses belajar mengajar. Kepala madrasah dikatakan proses sebagai pemimpin yang efektif bilamana kepala madrasah mampu menjalankan proses kepemimpinannya untuk mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya.

Berbagai upaya harus dipikirkan dan oleh kepala madrasah guna meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Namun karena bidang pendidikan sangat luas cakupannya, maka perlu pembatasan

pendidikan di sekolah. Di sekolah (begitu juga di madrasah) ada banyak faktor yang dapat menentukan kualitas (mutu) pendidikan dalam usaha pengembangan sumber daya manusia.

C. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan di Indonesia sekarang ini sangat rendah. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah rendahnya kualitas SDM, minimnya fasilitas pendidikan, kebijakan yang kurang tepat, dan belum adanya pemerataan pendidikan di Indonesia. Di beberapa belahan bumi pertiwi ini, masih dijumpai sekolah-sekolah tertinggal dengan fasilitas yang sangat minim dan tenaga pengajar dengan honor di bawah UMR. Sementara itu, sekolah-sekolah dengan titel SBI maupun RSBI tengah menikmati fasilitas yang serba *'high'*. Mulai dari biaya sarana dan prasarana hingga bantuan yang sangat besar dari pemerintah.

Disinilah ketimpangan dunia pendidikan terjadi. Kesenjangan tidak hanya terlihat di sektor ekonomi saja, tetapi sudah merambah ke dunia pendidikan. Padahal pendidikan merupakan sarana pembagunan generasi penerus bangsa. Sudah seharusnya pendidikan bersih dari kesenjangan agar tercipta suasana belajar yang kondusif. Dengan demikian akan terlahir generasi yang maju dan mutu pendidikan pun akan terangkat.

Isu tentang mutu sangat deras berkembang di lingkungan pendidikan pada penghujung abad XX terutama di Indonesia sebagai Negara berkembang. Salah satu sebabnya adalah karena dari tahun ke tahun lulusan SLTA/MA dan Perguruan Tinggi sebagai angkatan kerja yang tidak memperoleh kesempatan kerja semakin besar. Identifikasi terhadap kondisi tersebut dialamatkan pada rendahnya mutu lulusan, dalam arti pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dikuasai tidak sesuai dengan kualifikasi yang dituntut di lapangan kerja yang ada atau sangat rendah kemampuannya untuk mandiri dalam berkerja. Oleh sebab itu, sebagai pendidik, kita perlu mengenal konsep mutu dalam pendidikan.

Menurut Muhaimin⁴, dasar ajaran Islam tentang mutu adalah sebagai berikut:

1. Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, seperti yang dijelaskan dalam Al-Quran surat Al-Najm (53) ayat 39: *“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya”*.
2. Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah sebagaimana dalam firman Allah di surat Al-Syarah (94) ayat 7-8: *“Maka apabila kamu Telah selesai (dari suatu urusan)), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan Hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”*.

Mutu dalam pengertian umum dapat diartikan sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa. Menurut Sallis⁵ terdapat tiga pengertian konsep mutu yaitu mutu sebagai konsep yang absolut (mutlak), mutu dalam konsep yang relatif, dan mutu pelanggan.

1. Dalam pengertian yang absolut, suatu dikatakan bermutu jika memenuhi standar yang tertinggi dan tidak diungguli, sehingga mutu dianggap sesuatu yang ideal yang tidak dapat dikompromikan, seperti kebaikan, keindahan, dan kebernaran. Jika dikaitkan dengan pendidikan, maka konsep mutu absolut bersifat elite karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada siswa, dan sebagian besar siswa tidak dapat menjangkaunya.
2. Dalam pengertian relatif, mutu bukanlah suatu atribut dari suatu produk atau jasa, produk yang bermutu adalah yang sesuai dengan tujuannya.
3. Menurut pengertian pelanggan, mutu ditentukan sejauh mana

⁴Muhaimin. *Manajemen Penjamin Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*. (Malang: t.tp. 2005).

⁵Edward Sallis. *Total Quality Management*. (London. Kogan Page, 1993).

ia mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan atau bahkan melebihi. Karena kepuasan dan keinginan merupakan suatu konsep yang abstrak, maka pengertian kualitas dalam hal ini disebut 'kualitas dalam persepsi-*quality in perception*'.

Dalam konteks pendidikan, produk dari lembaga pendidikan berupa jasa. Maka, kepuasan pelanggan (siswa, orang tua, dan masyarakat) dilihat dari baik tidaknya jasa yang didapatkan. Layanan jasa tersebut meliputi dua aspek yaitu tata layanan pendidikan dan prestasi yang dicapai siswa. Jika keduanya tercapai maka mutu pendidikan dikatakan baik.

Pendidikan yang bermutu mengacu pada berbagai input seperti tenaga pengajar, peralatan, buku, biaya pendidikan, teknologi, dan input-input lainnya yang diperlukan dalam proses pendidikan. Ada pula yang mengaitkan mutu pada proses (pembelajaran) dengan argumen bahwa proses pendidikan (pembelajaran) yang paling menentukan adalah kualitas. Orientasi mutu dari aspek *output* mendasarkan pada hasil pendidikan yang ditunjukkan oleh keunggulan akademik dan nonakademik di suatu sekolah. Bahkan saat ini, mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang di dalam UU No. 20 Tahun 2003 pasal 35 dan PP No. 19 Tahun 2005.

Bunyi pasal 35 UU No. 20 Tahun 2003 pasal 35 tersebut adalah sebagai berikut:⁶

1. Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.
2. Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan

⁶Lihat dalam Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (Jakarta: Dirjen Pendidikan dan Menengah, 2003).

- prasarana, pengelolaan dan pembiayaan.
3. Pengembangan standar nasional pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjamin, dan pengendalian mutu pendidikan.
 4. Ketentuan mengenai nasional pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Standar nasional pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan adanya standar, dua orang guru tidak akan memberikan penafsiran berbeda terhadap kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum.

Beeby dalam A. Sabur⁷ melihat mutu pendidikan dari tiga perspektif yaitu: perspektif ekonomi, sosiologi dan pendidikan. Berdasarkan perspektif ekonomi, yang bermutu adalah pendidikan yang mempunyai kontribusi tinggi terhadap pertumbuhan ekonomi. Lulusan pendidikan secara langsung dapat memenuhi angkatan kerja didalam berbagai sektor ekonomi. Dengan bekerjanya mereka pertumbuhan ekonomi dapat didorong lebih tinggi. Menurut pandangan sosiologi, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang bermanfaat terhadap seluruh masyarakat dilihat dari berbagai kebutuhan masyarakat, seperti mobilitas sosial, perkembangan budaya, pertumbuhan kesejahteraan, dan pembebasan kebodohan.

Dalam konteks persekolahan mutu dipandang sebagai kemampuan sekolah untuk merespon dan memenuhi kebutuhan murid dan masyarakat, hal ini sebagaimana dikemukakan Phillip⁸ *“quality in school is, in part at least, defined by the school’ ability to respond to and satisfy these needs”*. Lebih lanjut dikemukakan: *“school are not only about meeting the needs of children; they must meet the needs of society as well”*. Sedangkan menurut perspektif pendidikan, melihat mutu pendidikan dari sisi pengayaan (richness) dari proses belajar mengajar dan dari segi kemampuan lulusan dalam hal memecahkan masalah dan berfikir kritis.

⁷A Sabur. Thesis; *Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi*. (IKIP Bandung 1998) h.33.

⁸Phillip (1977), h.57.

Menurut Beeby dalam A.Sabur⁹ mutu dalam pendidikan harus mengkaji makna esensi yang amat mendasar yang memberikan ciri tertentu terhadap pendidikan yang bermutu yang berbeda dari pendidikan yang tidak bermutu. Untuk sampai kepada konsep ini maka mutu dapat dikaji baik dari segi proses dan segi produk maupun dari sisi internal dan sisi *fitness* atau kesesuaian.

Mutu dari segi proses mengandung arti efektivitas atau ketetapan dan efisiensi keseluruhan faktor-faktor atau unsur-unsur yang berperan dalam proses pendidikan. Sekolah yang berada di daerah kumuh dan sekolah yang beroperasi di daerah elit, misalnya, meskipun menerima calon siswa yang sama, tetapi karena kualifikasi guru, kelengkapan sarana dan prasarana, suasana belajar yang berbeda, pengelolaan yang tingkat efisiensinya juga tidak sama, maka proses pendidikan pada sekolah di daerah elit akan jauh lebih baik karena faktor ketepatan, kelengkapan, dan efisiensi pengelolaan yang lebih sempurna. Keunggulan dalam proses pendidikan dengan sendirinya akan menghasilkan produk yang berbeda. Tingkat kemampuan lulusan dalam arti penguasaan ilmu, keterampilan dan pengalaman para lulusan sekolah elit yang proses pendidikan lebih baik, mutunya akan berbeda dari sekolah didaerah kumuh. Dengan demikian mutu proses akan menghasilkan mutu lulusan yang berbeda.

Mutu dapat juga dikaji dari sudut internal efisiensi dan *fitness*, secara internal efisiensi, secara internal efisiensi, pendidikan yang bermutu itu adalah bilamana tujuan-tujuan kelembagaan dan kurikuler yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dipenuhi atau dicapai. Sedangkan mutu pendidikan dalam pengertian *fitness* atau kesesuaian adalah bilamana lulusan yang dihasilkan memenuhi kebutuhan tenaga kerja, dipasaran, baik di sektor industri maupun sektor kegiatan domestik.

Dari pandangan Beeby di atas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan itu dapat dilihat dari sisi proses dan lulusan yang dihasilkannya. Pendidikan yang bermutu dari sisi proses diukur oleh ketepatan, kelengkapan dan efisiensi pengelolaan faktor-faktor yang

⁹A Sabur. Thesis; *Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi*. (IKIP Bandung 1998) h.35.

terlibat dalam proses pendidikan serta peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna, yang ditunjang proses belajar mengajar yang efektif. Sedangkan mutu pendidikan dilihat dari sisi produk yakni apabila lulusan/siswa (1) dapat menyelesaikan studi dengan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana telah ditetapkan dalam tujuan pendidikan di sekolah (2) memperoleh kepuasan atas hasil pendidikannya karena ada kesesuaian antara penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kebutuhan hidupnya, (3) mampu memanfaatkan secara fungsional ilmu pengetahuan dan teknologi hasil belajarnya demi perbaikan kehidupannya; dan (4) dapat dengan mudah memperoleh kesempatan kerja sesuai dengan tuntutan dan harapan dunia kerja.

Edwar Sallis¹⁰ mengemukakan konsep mutu dalam kaitan dengan *Total Quality Management (TQM)*, dimana menurutnya mutu itu harus dipandang sebagai konsep yang relatif bukan konsep yang absolut. Definisi relatif tersebut memandang mutu bukan sebagai suatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum. Produk atau layanan yang memiliki mutu, dalam konsep relatif ini tidak harus mahal dan eksklusif. Definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek. Pertama adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan.

Cara pertama, penyesuaian diri terhadap spesifikasi, sering disimpulkan sebagai 'sesuai dengan tujuan dan manfaat'. Kadangkala definisi ini sering dinamai definisi produsen tentang mutu. Mutu bagi produsen bisa diperoleh melalui produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi awal yang telah ditetapkan dalam gaya yang konsisten. Mutu didemonstrasikan oleh produsen dalam sebuah sistem yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memungkinkan produksi yang konsisten dari produk dan jasa untuk memenuhi standar atau spesifikasi tertentu. Bilamana produk atau jasa yang dihasilkan telah

¹⁰ Edward Sallis. *Total Quality Management*. (London. Kogan Page, 1993.), h.22.

memenuhi spesifikasi atau standar-standar yang telah ditetapkan tadi, maka produk atau jasa itu bermutu.

Sallis¹¹ mengidentifikasi dan mengelompokkan konsumen atau pelanggan pendidikan ke dalam dua kelompok besar, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi para pendidik dan staf pendukung. Sedangkan pelanggan eksternal meliputi pelanggan eksternal utama adalah peserta didik; pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua, pemerintah dan *employers*; serta pelanggan eksternal tersier adalah pasaran kerja, pemerintah dan masyarakat. Sallis menyatakan agar pendidikan dipandang sebagai industri jasa, dan usaha memenuhi kebutuhan peserta didik harus menjadi fokus utama dalam mengelola mutu. Sekalipun demikian menurutnya tidak berarti harus mengabaikan pandangan-pandangan dari kelompok pelanggan lainnya.

Sedangkan Phillip H. Coombs dalam A. Sabur¹² melihat konsep mutu pendidikan tidak hanya diukur dari prestasi belajar, seperti yang dikaitkan dengan kurikulum dan standarnya saja tetapi mutu harus dilihat dari segi relevansi dan sejauh mana apa yang diajarkan dan dipelajari itu sesuai dengan kebutuhan belajar saat ini dan untuk masa yang akan datang. Lebih jauh dikemukakan bahwa masalah mutu pendidikan hendaknya dikaitkan dengan keseluruhan dimensi mutu secara sistemik yang berubah dari masa ke masa.

Mutu pendidikan dalam arti luas ditentukan oleh tingkat keberhasilan seluruh faktor yang terlibat untuk mencapai tujuan pendidikan. Di samping itu mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh pihak sekolah sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga harus disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan jaman. Seiring dengan kecenderungan ini penilaian masyarakat tentang mutu lulusan sekolah pun terus-menerus berkembang. Untuk menjawab tentang tersebut, sekolah terus-menerus

¹¹ Edward Sallis. *Total Quality Management*. (London. Kogan Page, 1993.), h.38.

¹²A Sabur. Thesis; *Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi*. (IKIP Bandung 1998)

meningkatkan mutu lulusannya, menyesuaikan dengan perkembangan tuntutan masyarakat.

Dari beberapa pendapat tentang mutu pendidikan yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu itu merupakan derajat sesuatu yang dihasilkan dengan kegiatan evaluasi atau penilaian para penghasil dan atau pihak pemakai. Agar derajat mutu sesuatu itu dapat ditetapkan, maka atribut-atribut sesuatu beserta standar atau kriteria-kriteria kebermutuannya terlebih dahulu harus ditetapkan.

Mutu pendidikan itu bersifat multi dimensi yang meliputi aspek input, proses dan keluaran (*output dan outcomes*). Oleh karena itu, indikator dan standar mutu pendidikan dikembangkan secara *holistic* mulai dari input, proses dan keluaran. Dengan demikian yang dimaksud dengan Mutu Institusi Pendidikan adalah kebermutuan dari berbagai pelayanan/servis yang diberikan oleh institusi pendidikan kepada peserta didik maupun kepada tenaga staf pengajar untuk terjadinya proses pembelajaran yang bermutu sehingga lulusan dapat berguna dan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh masyarakat sesuai dengan bidangnya.

D. Fungsi Kepemimpinan dan Peningkatan Mutu Pendidikan

Kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi pada masa kini tergantung pada kemampuannya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, organisasi harus memiliki pemimpin yang efektif dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan secara berkelanjutan mengembangkan kompetensi yang dimiliki demi kemajuan organisasi. Tantangan bagi seorang manajer pendidikan yaitu kepala sekolah/madrasah, pimpinan pasantren, rektor, dekan, atau juga direktur perubahan adalah bagaimana menjadi motifator dan pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

David F. Salisbury (1996:149) dalam *Five technology in Educational Change* menjelaskan upaya memperbaiki kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan

ketika pimpinannya benar-benar berkualitas atau unggul.

Kepemimpinannya sangat penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah. Sekolah akan maju jika dipimpin oleh kepala sekolah yang *visioner*, memiliki kompetensi manajerial, dedikasi yang tinggi, dan integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu. Kepemimpinan kepala sekolah tentu dalam menjalankan manajemennya disesuaikan dengan iklim organisasinya.

Untuk menciptakan sekolah yang fungsional dan efektif dalam mencapai harapan konsumen pendidikan, maka perlu diciptakan hal-hal yang bersifat aktual (baru) dalam organisasi pendidikan, baik dalam hal pemilihan metode pembelajaran yang baru, efektifitas pembiayaan, pemanfaatan dan penggunaan teknologi pengajaran yang baru, materi pembelajaran yang bermutu tinggi, dan kemampuan menciptakan serta menawarkan lulusan yang bermutu. Para pemimpin lembaga pendidikan yang ingin mengarahkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya ke dalam era baru memerlukan berbagai pemahaman, pengertian, dan pengetahuan akan dinamika dan perubahan organisasi. Untuk mewujudkan perubahan organisasi dalam manajemen mutu terpadu, maka suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada efektifitas kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian mutu lulusan dan pelayanan terbaik bagi pelanggan (konsumen pendidikan).

Mutu terpadu merupakan sebuah gairah dan pandangan hidup bagi organisasi yang menerapkannya dalam makalah ini khususnya di madrasah. Pertanyaannya adalah bagaimana membangkitkan mutu pendidikan. Peters dan Austin pernah meneliti karakteristik tersebut dalam bukunya *A Passion for Excellence*. Penelitian tersebut meyakinkan mereka bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu, sebuah gaya yang mereka singkat dengan MBWA (*Management by Walking About*/manajemen dengan melaksanakan). Keinginan untuk unggul tidak bisa dikomunikasi dari balik meja. MBWA menekankan pentingnya kehadiran pemimpin dan pemahaman atau pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Gaya kepemimpinan

ini mementingkan komunikasi visi dan nilai-nilai institusi kepada pihak-pihak lain, serta berbaur dengan para staf dan pelanggan. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini:

1. *Vision and symbol*. Artinya kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf, guru-guru, para pelajar, dan masyarakat luas.
2. *Management by Walking About (MBWA)*. Merupakan suatu cara bagi pemimpin untuk memahami, berkomunikasi, dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerja.
3. *For The Kids*. Artinya perhatian yang sungguh-sungguh kepada semua anggota lembaganya, baik pelajar (*primary customer*) maupun pelanggan kerjanya.
4. *Autonomy, Experimentations, and Support for Failure*. Artinya memiliki otonomi, suka mencoba hal-hal baru, dan memberikan dukungan bagi sikap inisiatif dan inovatif untuk memperbaiki kegagalan.
5. *Creat A Sense Of Family*. Artinya cara untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan diantara sesama guru, pelajar, karyawan, dan staf pimpinan lainnya.
6. *Sense Of The Whole, Rhytme, Passion, Intensity, and Enthusias*. Artinya menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat, dan potensi dari setiap staf (karyawan dan guru).

Implementasi manajemen mutu terpadu dalam pendidikan di sekolah-sekolah mutlak dilakukan oleh pola kepemimpinan dalam suatu organisasi. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah diharapkan bersifat kreatif, inovatif, efektif, dan proaktif terhadap setiap tuntutan perubahan yang berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan. Dalam hal ini, diperlukan juga reformasi pada struktur sekolah atau restrukturisasi organisasi sekolah sesuai tuntutan tugas untuk perbaikan mutu sekolah.

Spanbauer telah menyampaikan pengarahan bagi para pemimpin dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang baru. Dia

berpendapat bahwa pemimpin institusi pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa. Sikap tersebut mendorong terciptanya tanggung jawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Dia menggambarkan sebuah gaya kepemimpinan dimana pemimpin “harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan merata”.

Dalam konsep TQM, memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan. Memimpin berarti juga dapat mengkomunikasikan visi dan prinsip organisasi kepada bawahan. Kegiatan memimpin termasuk kegiatan menciptakan budaya atau kultur positif dan iklim yang harmonis dalam lingkungan lembaga atau organisasi, serta menciptakan tanggung-jawab dan pemberian wewenang dalam pencapaian tujuan bersama.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa, terdapat hubungan positif antara tanggung jawab, wewenang dan kemampuan pemimpin dengan derajat atau tingkat pemberdayaan karyawan dalam suatu lembaga.

Kerjasama tim/kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM (*Total Quality Management*), mengingat kerjasama tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian. Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim tertentu dalam suatu perusahaan adalah:

1. Pemikiran 2 orang atau lebih cenderung lebih baik dari pada pemikiran satu orang saja.
2. Konsep sinergi ($1+1>2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik dari pada jumlah bagiannya (anggotanya)

individual).¹³

E. Tantangan dan Peluang Kepemimpinan Pendidikan Abad XXI

Uraian dan pemikiran mengenai kepemimpinan Abad XXI ini beranjak dari pandangan bahwa pemimpin publik harus mengenali secara tepat dan utuh baik mengenai dirinya mau pun mengenai kondisi dan aspirasi masyarakat atau orang-orang yang dipimpinnya, perkembangan dan permasalahan lingkungan strategik yang dihadapi dalam berbagai bidang kehidupan utamanya dalam bidang yang digelutinya, serta paradigma dan sistem organisasi dan manajemen di mana ia berperan. Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arif, efektif dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu setiap pemimpin perlu memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu.

Berkaitan dengan hal di atas, persoalan mutu pendidikan amat bergantung pada mutu proses pendidikan dan kepemimpinannya. Pemenuhan instrumental input tidak akan serta merta mendongkrak mutu pendidikan tanpa dibangun mutu proses dengan konsepsi, paradigma, dan strategi yang cermat melalui seorang pemimpin. Dengan demikian, "proyek mutu pendidikan" membutuhkan perangkat konseptual yang mendasar, paradigma baru sebagai landasan berpikir yang kokoh, dan strategi eksekusi yang cermat, serta dilakukan dengan semangat kerja keras dan komitmen yang tinggi (*rigorous*) baik oleh pimpinan maupun *stakeholders* pendidikan.

Kecenderungan dan tantangan baru di abad ini pada gilirannya menuntut pembaharuan sistem pendidikan di masa depan. Di antara perubahan penting itu adalah (1) makin pentingnya paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada keunggulan mutu, karakter, dan martabat bangsa; (2) makin pentingnya orientasi kecerdasan hidup bangsa, dan (3) makin pentingnya memperkokoh ketahanan budaya.

Jika kita amati perkembangan masyarakat kita sekarang, kesan yang segera tanpa adalah kemerosotan kecakapan hidup, dan

¹³Lebih lanjut baca John S. Oakland, *Total Quality Management* (1989).

terkoyaknya budaya unggul dan martabat bangsa. Krisis bangsa ini telah menembus sendi-sendi kecerdasan hidup. Krisis kecakapan sosial kian meluas ditandai oleh kemerosotan kesantunan, empati, dan sikap kooperatif. Bangsa ini juga mengalami krisis dasar-dasar kecakapan emosional, yang ditandai oleh kecenderungan perilaku impulsif, tidak mampu mengendalikan diri, dan “semau gue”.

Untuk mengatasi itu semua, perlu adanya peran pemimpin dalam hal ini di sekolah/madrasah untuk mengatasi persoalan yang dihadapi aktifitas pendidikan tersebut. Pemimpin yang baik adalah, pemimpin yang *respect* terhadap segala masalah persoalan. Dalam menjalankan kepemimpinannya di abad XXI ini, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah/madrasah memahami dan mengetahui peranannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan perannya sebagai menejer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2002:90) adalah: (a) Peranan hubungan antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai menejer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

1. Peranan hubungan antar perseorangan
 - *Figurehead, figurehead* berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
 - Kepemimpinan (*leadership*). Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
 - Penghubung (*liaison*). Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan diluar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.
2. Peranan informasional
 - Sebagai monitor. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan

adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.

- Sebagai disseminator. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebar luaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
 - *Spokesman*. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan diluar yang dianggap perlu.
3. Sebagai pengambil keputusan.
- *Entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan *survey* untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul dilingkungan sekolah.
 - Orang yang memperhatikan gangguan (*disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
 - Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*). Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
 - *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Selain itu perlu juga adanya dukungan dari semua pihak dengan cara melaksanakan kebijakan dengan baik dan optimal. Pelaksanaan ini tentu saja tidak sulit karena politik pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintahan Indonesia saat ini sudah terstruktur dan berorientasi pada pengembangan daerah. Bahkan kebijakan politik sudah sampai ketinggian satuan pendidikan terkecil yaitu sekolah.

F. Penutup

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen. Kegiatan ini dilakukan untuk menilai dan memberikan perbaikan-perbaikan terhadap kinerja guru atau personil lainnya yang terlibat dalam proses pendidikan untuk menjamin bahwa kegiatan tersebut terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tujuan pengendalian adalah untuk melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat tercapai secara optimal. Sesuai dengan konsep mutu dalam pendidikan yang meliputi unsur input-proses-output. Maka pengendalian terhadap mutu pendidikan juga diarahkan pada aspek input, proses dan output.

Secara lebih rinci pengendalian terhadap mutu pendidikan ditunjukkan pada aspek kurikulum pembelajaran, pembinaan murid dan aspek manajemen sekolah yang berkaitan dengan pengaturan sumber daya dan dana pendidikan seperti: personil, siswa, sarana dan fasilitas, biaya dan kerjasama sekolah dengan masyarakat. ketiga bidang sasaran ini semua mengacu pada pengembangan kompetensi siswa secara optimal. Pengendalian merupakan suatu proses sistematis, yang terdiri dari merencanakan (menyusun tujuan dan standar performansi), pengukuran performansi nyata, membandingkan performansi dan melakukan perbaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- A Dale, Timpe. *The Art and Science of Bussines Management Leadership*. New York: Kend Publishing Inv.1987
- A Sabur. Thesis; *Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi*. IKIP Bandung 1998.
- Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Dirjen Pendidikan dan Menengah, 2003.
- EM, Hanson. *Educational Administration and Organizational Hehaviour*. Newton, 1991.
- G, Yulk. *Leadership in Organization (Kepemimpinan Dalam Organisasi)*, Terj.Udaya. Jakarta: Prentice Hall Inc. 1999.
- Muhaimin. *Manajemen Penjamin Mutu di Universitas IslamNegeri Malang*. Malang:t.tp.2005.
- Oakland, John S. *Total Quality management*.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management*. London. Kogan Page, 1993.