



PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENERAPKAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI SMK PIKA SEMARANG

Dewi Fatmasari✉

Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima Januari 2012
Disetujui Februari 2012
Dipublikasikan Juni 2012

Keywords:

**Leadership behavior
TQM**

Abstrak

Sekolah, sebagai suatu lembaga sosial diharapkan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat mengenai pendidikan yang berkualitas. Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam menerapkan mutu terpadu atau TQM di sekolahnya. TQM dalam suatu sekolah tidak akan berjalan dengan baik bila tidak didukung oleh pola perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu. Fokus masalah dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan TQM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen perangkat sekolah, perilaku kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam meningkatkan mutu terpadu (TQM), dan strategi pimpinan berpengaruh dalam meningkatkan mutu terpadu.

Abstract

Schools, as a social institution, is expected to meet the needs of the community about quality education. Principals have an important role in implementing integrated quality or TQM in school. TQM in a school will not run properly if it is not supported by quality-oriented leadership behavior of the principals. The focus of this research is the problem in leadership behaviors of school principals in implementing TQM. This study has the objectives to determine the commitment of the school, the behavior of the principal's leadership in improving the quality, and strategic leadership in improving the quality.

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan suatu unsur yang penting dalam organisasi. Suatu organisasi menjadi baik atau tidak tergantung dari orang yang memimpinnya. Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang ke arah tujuan yang dicita-citakan, dan sebaliknya pemimpin yang hanya figur saja, tidak memiliki pengaruh, dan dapat melemahkan kinerja suatu organisasi. Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan, membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menjamin kelangsungan proses pendidikan. Seorang pemimpin, dalam hal ini adalah kepala sekolah harus menunaikan dua kapasitas yang sama pentingnya, yaitu sebagai pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan dan sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. (Amir dan Maufur, 2009).

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal berfungsi menyiapkan sumber daya manusia yang merupakan salah satu komponen penting dalam pembangunan di segala bidang. Sekolah dituntut untuk dapat memenuhi harapan dan keinginan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas, dimana sekolah diharapkan mampu mencetak sumber daya manusia yang dapat bersaing dalam era globalisasi. Sekolah akan dituntut untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan secara terus menerus dalam rangka memenuhi keinginan masyarakat. Kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin dari suatu sekolah dituntut mempunyai perilaku yang dapat menyerap segala keinginan masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan di suatu sekolah akan menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai sebuah *system*. Pendidikan sebagai suatu *system* tidak akan menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu apabila proses pendidikannya tidak dikelola secara baik.

Upaya untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan harus melaksanakan perbaikan secara terus menerus melalui Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau yang kita kenal dengan nama *Total Quality Management* (TQM). TQM sebagai suatu kiat manajemen yang difokuskan pada perbaikan proses secara terus menerus untuk kepuasan pelanggan. Pemikiran untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diorientasikan pada proses belajar mengajar, pengembangan fasilitas, kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, dan lain-lain. Sekolah yang menerapkan *total quality*

management diharapkan dapat menghasilkan *output* yang berprestasi dan *outcome* yang dapat tersebar di masyarakat, sehingga kinerja sekolah akan selalu meningkat.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang mampu menghasilkan *output dan outcome* yang berkualitas, tidak dapat lepas dari unsur perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diperlukan dalam menerapkan TQM di sekolah adalah membudayakan mutu melalui komitmen yang tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Kepala sekolah akan dituntut mempunyai perilaku yang berorientasi pada prinsip-prinsip dasar *total quality management*, yaitu orientasi pada kepuasan pelanggan dan perbaikan terus menerus.

Menurut Kottter (dalam Lakshaman, 2006) perilaku pemimpin yang mendukung mutu atau kualitas, adalah pemimpin yang membudayakan kualitas, fokus pada pelanggan, melakukan perbaikan terus menerus. Tiga prinsip *total quality management* ini bila diterapkan dalam sekolah membutuhkan suatu komitmen dan dukungan dari seluruh perangkat sekolah agar menjadi keberhasilan dalam peningkatan mutu pendidikan. Tanpa adanya perilaku kepemimpinan yang mendukung penerapan TQM di sekolah, maka mustahil sekolah akan dapat meningkatkan kinerjanya. SMK PIKA, merupakan satu sekolah kejuruan unggulan di Semarang dengan fokus program studi teknik furnitur. Untuk menghasilkan siswa yang unggul dan kompeten di bidangnya dibutuhkan proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu akan didapat bila sekolah menerapkan *total quality management* atau manajemen mutu terpadu. Untuk menerapkan TQM tidak hanya dibutuhkan perilaku kepemimpinan yang membudayakan kualitas atau mutu saja, tetapi juga adanya kebijakan-kebijakan pimpinan, dan regulasi/aturan yang mengarah pada peningkatan mutu dan dilaksanakan secara konsekuen. Pelaksanaan kebijakan, dan regulasi, yang ada di SMK PIKA Semarang memerlukan komitmen dari seluruh perangkat sekolah untuk pelaksanaannya. Dengan adanya regulasi yang berasal dari pemerintah maupun dari sekolah yang dilaksanakan secara konsekuen diharapkan prestasi sekolah dan prestasi siswa dapat terus meningkat.

Prestasi yang diperoleh siswa dan kebijakan-kebijakan mutu yang ada, tidak lepas dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMK PIKA Semarang yang mengedepankan perilaku yang mendukung mutu dan komitmen dari seluruh perangkat sekolah. Berdasarkan uraian dia-

tas, peneliti ini akan mengkaji secara mendalam tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan *Total Quality Management* (TQM) di SMK PIKA Semarang (Studi kasus di SMK PIKA Semarang). Fokus masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah SMK PIKA Semarang dalam menerapkan total quality. Penerapan TQM dalam suatu sekolah tidak akan dapat berjalan dengan baik bila tidak didukung oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada kualitas. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (a) komitmen perangkat sekolah (kepala sekolah, guru dan karyawan) dalam membudayakan mutu di SMK PIKA Semarang; (b) perilaku kepala sekolah dalam menerapkan prinsip *Total Quality Management* (TQM) di SMK PIKA Semarang; dan (c) strategi yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu di SMK PIKA Semarang.

Metode

Penelitian ini termasuk jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif naturalistik. Pengambilan data lapangan dilakukan secara alami atau natural sebagai sumber data langsung tanpa ada manipulasi, kemudian data dianalisis secara induktif. Mengingat dalam penelitian ini, peneliti akan mempelajari perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan *Total Quality Management* di SMK PIKA Semarang, maka penelitian ini menggunakan metode kasus. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer (Moleong, 2011), diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari informan berkaitan dengan pola kepemimpinan kepala sekolah yang menegaskan bahwa kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai. Data primer atau data utama tersebut dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan TQM di SMK PIKA Semarang dengan nara sumber kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru/instruktur, karyawan, siswa, alumni, orang tua dan dunia industri, dengan memilih kepala sekolah SMK PIKA Semarang sebagai informan kunci. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan studi dokumen. Untuk menguji keabsahan data, peneliti melakukan dengan cara memperpanjang masa penelitian, pengamatan yang terus menerus, melakukan triangulasi data dengan informan ke 2 atau ke 3 yang membicarakan ten-

ang permasalahan yang sama sehingga sampai ada kesesuaian data (Moleong, 2011). Analisis data penelitian ini menggunakan deskriptif melalui tiga kegiatan, yaitu (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi.

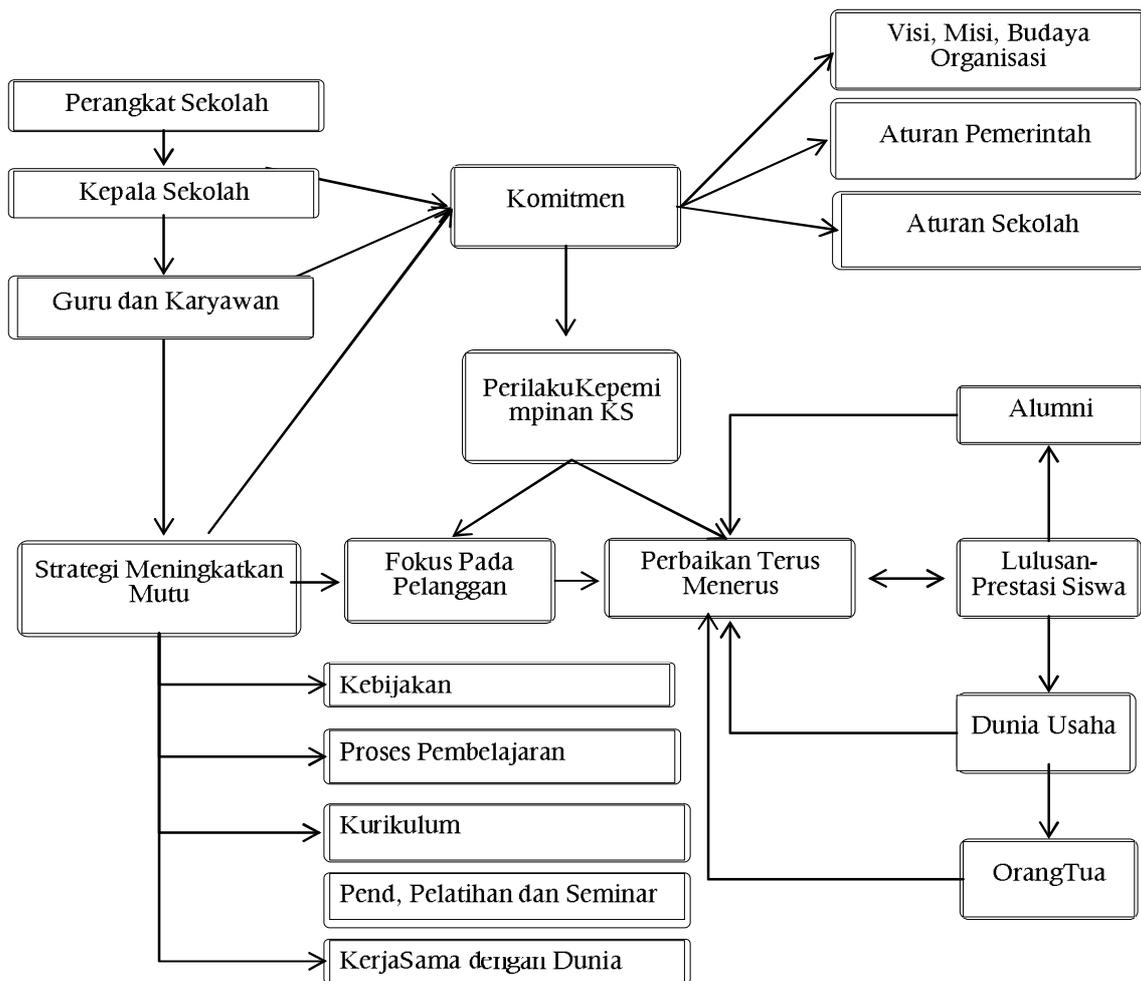
Hasil dan Pembahasan

Sekolah dipandang sebagai suatu lembaga layanan jasa pendidikan, dimana kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk bertanggung jawab atas seluruh komponen sekolah, meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar yang berorientasi pada pemakai, sehingga perilaku kepala sekolah harus mengarah pada pola perilaku yang dapat meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar.

Dari hasil penelitian dapat digambarkan pola perilaku kepala sekolah SMK PIKA Semarang dalam menerapkan *total quality management* (TQM),

Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu dibutuhkan komitmen dari perangkat sekolah, yaitu komitmen dari kepala sekolah, guru dan karyawan, dalam hal ini adalah komitmen kepala sekolah, guru dan karyawan SMK PIKA Semarang. Komitmen perangkat sekolah SMK PIKA Semarang dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu terlihat dalam 1) menjalankan visi, misi dan budaya organisasi, 2) menjalankan aturan/regulasi dari pemerintah yang berkaitan dengan pendidikan, 3) menjalankan dan mentaati aturan/regulasi dari SMK PIKA Semarang, sehingga perilaku pimpinan (kepala sekolah), guru dan karyawan dalam memberikan layanan pada siswa tidak lepas dari visi, misi dan budaya organisasi, regulasi pemerintah dan regulasi/aturan SMK PIKA Semarang.

SMK PIKA Semarang, sebagai suatu lembaga pendidikan yang bergerak dalam memberikan jasa pendidikan dan menghasilkan produk berupa siswa atau lulusan. Sebagai suatu penyedia jasa pendidikan, SMK PIKA perlu berfokus pada pelanggan. Perilaku kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan internalnya (guru dan staf) adalah sebagai berikut :1) Mengembangkan sumber daya manusia, dan 2) Menyelenggarakan pelatihan dan seminar. Siswa, sebagai pelanggan utama, perlu mendapatkan pelayanan yang prima dari lembaga. Segala daya upaya dilakukan kepala sekolah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan utamanya, agar hasil belajar yang didapat sesuai dengan kebutuhan



Gambar1: Pola perilaku kepala sekolah SMK dalam menerapkan TQM

pengguna atau dunia industri. Perilaku kepala sekolah dalam memberikan layanan pada siswa diwujudkan dengan memberi pelayanan yang sebaik-baiknya pada: 1) Proses belajar mengajar, 2) Menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh siswa dalam mengikuti pembelajaran di SMK PIKA Semarang, 3) Memberi kejelasan dalam menyelesaikan pendidikan di SMK PIKA Semarang, 4) Menerima keluhan-keluhan siswa dan mencari jalan keluar melalui kegiatan sasehan yang diadakan di tiap kelas, 5) Menciptakan suasana yang nyaman, bersih dan rapi. Keberhasilan kepala sekolah mengelola lingkungan yang bersih, rapi dan nyaman adalah dengan menerapkan 5 R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin) pada semua fasilitas pendidikan, 6) Mengadakan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan keinginan siswa, sehingga kegiatan ekstrakurikuler yang tidak diminati oleh siswa akan diganti, seperti eskul jurnalistik diganti dengan english club yang lebih diminati oleh siswa.

Pemimpin yang mempunyai perilaku

mengutamakan pelanggan dalam menjalankan roda organisasinya akan melakukan perbaikan yang tidak akan pernah berhenti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Perilaku yang ditunjukkan kepala sekolah dalam rangka perbaikan terus menerus adalah : 1) usaha mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 pada tahun 2003; 2) Pada tahun 2008, kepala sekolah mengambil keputusan untuk bergabung dengan dinas Pendidikan; 3) Merevisi kurikulum, Karena kurikulum yang digunakan SMK PIKA sebelum bergabung dengan Dinas Pendidikan berbeda dengan kurikulum yang strukturnya ditetapkan oleh pemerintah; dan 4) Senantiasa menerima masukan / usulan dari siswa, guru, orang tua, alumni dan pengguna (dunia industri).

Kepala sekolah SMK PIKA Semarang, dalam menjalankan organisasinya, selalu berpijak pada pedoman mutu lembaga, sehingga dalam membuat strategi ataupun kebijakan dalam SMK PIKA tidak bisa lepas dari pedoman mutu.

Sebagai kepala sekolah yang selalu mempunyai perilaku berfokus pada pelanggan (internal dan eksternal), strategi yang diambil juga tidak lepas dari kepentingan pelanggan. Strategi yang diambil kepala sekolah SMK PIKA Semarang dalam meningkatkan kualitas guru dan instruktur, adalah melalui: 1) Peningkatan pendidikan para guru dan instruktur, 2) Pengembangan ketrampilan guru dan instruktur melalui pelatihan dan seminar. Strategi untuk meningkatkan prestasi siswa dan lulusan, kepala sekolah menetapkan strategi :1) Menentukan kebijakan hanya menerima rombongan belajar 2 (dua) kelas dan tiap kelas berisi 25 siswa. Kebijakan ini diambil karena: a) fasilitas yang ada di SMK PIKA Semarang terbatas, b) berkaitan dengan pendampingan siswa. Kebijakan ini dilakukan agar dalam pemberian dan penanaman nilai-nilai luhur (keimanan yang mantap, kepedulian terhadap sesama, kejujuran, tanggung jawab dan kedisiplinan) dapat optimal, 2) Menetapkan proses pembelajaran (*learning process*) yang terstruktur dan terus menerus, 3) Menetapkan struktur kurikulum SMK PIKA dengan mengadopsi kurikulum dari sekolah vokasi per kayu dari Swiss dan Jerman disesuaikan dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan di SMK PIKA Semarang, 4) Menjalinkan kerjasama dengan dunia industri untuk menjadi tempat magang siswa, meminta pada dunia industri untuk memberikan pelatihan bila ada teknologi baru dalam hal per kayu, baik pada instruktur/guru maupun pada siswa, sehingga guru/instruktur dan siswa tidak ketinggalan dalam hal teknik atau teknologi baru di industri per kayu/furniture. Adanya kerjasama ini akan melinkkan antara dunia pendidikan dengan dunia usaha.

Salah satu syarat keberhasilan suatu organisasi atau sekolah adalah adanya kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola organisasi atau sekolahnya. Tanpa adanya kepemimpinan di dalam suatu organisasi, maka jalannya suatu organisasi menjadi tidak terarah. Sekolah, sebagai suatu unit organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menggerakkan, mengarahkan, dan mempengaruhi anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan ke arah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan kepemimpinan seorang pemimpin.

Pada hakikatnya, pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan

(Asmani, 2009). Griffin (dalam Sule dan Saefullah, 2005) membagi pengertian kepemimpinan menjadi 2 konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin. Dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik, karena didalam sekolah terdapat dimensi yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan menentukan. Disamping itu sekolah merupakan tempat terjadinya proses belajar mengajar dan tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Sehingga keberhasilan sekolah menunjukkan keberhasilan pemimpinnya, yaitu kepala sekolah. Kepala sekolah berperan penting dalam menerapkan manajemen mutu terpadu dalam sekolah melalui nilai-nilai, perilaku, dan kebijakan yang terkait dengan TQM (Waldman dalam Lakshman, 2006). Menurut Deming, kepemimpinan yang baik menunjukkan perilaku kepemimpinan terkait dengan manajemen mutu terpadu (dalam Lakshman, 2006). Semua organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu (Peter & Waterman dalam Usman, 2011). Pencapaian mutu merupakan sesuatu yang diusahakan secara terus menerus (*continue*). Menurut Bill Crech (dalam Komariah dan Triatna, 2006), mengkonstruksikan lima pilar TQM untuk membangun mutu yaitu : 1) produk, 2) proses, 3) organisasi, 4) pemimpin dan 5) komitmen. Dalam konteks sekolah, lulusan merupakan pusat tujuan, lulusan yang berkualitas tidak mungkin terwujud tanpa adanya proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin ada tanpa organisasi sekolah yang tepat. Untuk memajukan organisasi yang tepat diperlukan pimpinan yang memadai dan pimpinan itu sendiri harus mendapat dukungan komitmen dari seluruh perangkat sekolah. Penerapan TQM dalam suatu institusi tidak akan berhasil bila tidak didukung oleh perilaku kepemimpinan yang searah dan komitmen pimpinan untuk melaksanakan prinsip-prinsip TQM. Integritas perilaku kepemimpinan dalam mengimplementasikan TQM akan membawa hubungan yang positif bagi peningkatan kinerja organisasi (Ismail, Khurram & Jafri, 2011).

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah dituntut tanggung jawabnya terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan bertanggung jawab pula terhadap mutu dan kemampuan sumber daya manusia yang ada untuk menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung

gung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan (guru dan staf) ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan pada satuan pendidikan akan tampak pada cara pemimpin menentukan kebijakan, dasar pertimbangan pengambilan keputusan, cara dan pihak yang menerima delegasi, acuan sikap dalam bekerja dan acuan pengawasan (Amir dan Maufur, 2009). Setiap organisasi, tak terkecuali satuan pendidikan (sekolah) memerlukan seorang pemimpin yang memiliki visi dan misi, dekat pada pelanggan (internal maupun eksternal), memiliki gagasan inovatif, bersahabat dan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

Simpulan

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan TQM di SMK PIKA Semarang adalah mutu yang baik tidak dapat diraih bila tidak ada komitmen dari kepala sekolah dan seluruh warga sekolah, sehingga dalam menerapkan total quality management secara kontinu, kepala sekolah dan seluruh warga sekolah telah berkomitmen untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan di SMK PIKA Semarang. Perilaku kepala sekolah SMK PIKA Semarang dalam menjalankan roda organisasinya selalu berfokus pada pelanggannya dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi pelanggan dan pendidikan yang bermutu. Dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah SMK PIKA Semarang mempunyai perilaku untuk melakukan perbaikan yang dilakukan secara terus menerus melalui masukan-masukan yang diterima dari para pelanggannya. Masukan yang diterima dijadikan alat untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan. Strategi-strategi yang diambil kepala sekolah SMK PIKA Semarang dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak lepas dari kepentingan ataupun kebutuhan pelanggannya. Dengan stra-

tegi tersebut pendidikan yang bermutu dapat dilaksanakan dan lulusan dari SMK PIKA dapat diterima di dunia industri dengan baik.

Daftar Pustaka

- Amir, Yayat Hidayat dan Maufur. 2009. *Kepe-mimpinan Pendidikan Untuk Pengembangan Budaya Organisasi dan Mutu Sekolah*. Bandung : CV. Bintang Warli Artika
- Asmani, Jamal Ma'aruf. 2009. *Manajemen Penge-lolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profe-sional*. Yogyakarta : Diva Press
- Ismail, Kamariah. Khurram, Wafa & Jafri, Syed Khurram Ali. 2011. *Role Of Leaders' Be-havioral Integrity In Determining Successful TQM Implementation And Organizational Performance : A Study On Public Hospital Of Pakistan*. *International journal of Humanities and Social Science* (jurnal online). Vol. 1 no. 10, 236-241, August (diunduh 8 De-seMBER 2011, 15:02)
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. 2006. *Vision-ary Leadership : Menuju Sekolah Efektif*. Ja-karta : PT. Bumi Aksara
- Lakshman, C. 2006. *A Theory Of Leadership For Quality : Lessons from TQM For Leadership Teory*. *Total Quality Management Journal* (jurnal online). Vol. 17 No. 1, 41-60. Janu-ary (diunduh 15 September 2011)
- Miles, Matthew B. dan Hubberman, A Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjema-han Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta : UI-Press
- Moeleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung ; PT. Remaja Rosda-karya
- Sule Tisnawati, Ernie dan Saefullah, Kurniawan. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Ken-cana Prenada Media Group
- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara