

PENGEMBANGAN MANAJEMEN SEKOLAH ISLAM UNGGUL: Mempertimbangkan Pendekatan *Total Quality Management* (TQM)

Mohamad Ali dan Istanto

Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Agama Islam

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: ma122@ums.ac.id., ist122@ums.id



ABSTRAK

Kebijakan pendidikan Indonesia paska Orde Baru mengalami perubahan amat mendasar; dari pola sentralisasi ke desentralisasi, yang bermuara pada terwujudnya kemandirian sekolah. Bersamaan dengan itu, menjamurlah sekolah model baru yang berkualitas unggul di sejumlah kota. Kehadiran sekolah model baru ini membuat persaingan antar sekolah unggul semakin seru. Dulu, sekolah unggul identik dengan sekolah negeri. Namun dalam perkembangan baru, justru sekolah swasta, terutama sekolah Islam, yang lebih mewarnai. Sekarang ini, dan di masa depan, kontestasi antar sekolah unggul semakin kompleks dan rumit. Keberlangsungan keunggulan suatu sekolah, sangat bergantung pada pendekatan atau strategi manajemen yang dipilih. Total Quality Managemen (TQM), atau manajemen kualitas total bisa menjadi alternatif pendekatan untuk menjamin keberlanjutan keunggulan suatu sekolah agar berdaya saing tinggi.

Kata Kunci: manajemen sekolah, sekolah Islam unggul, TQM

1. Pendahuluan

Peningkatan secara signifikan jumlah sekolah unggul selama dua dekade belakangan setidaknya di dorong oleh tiga faktor utama yang saling bertautan, yaitu: politik kebijakan pendidikan, ekonomi, dan keagamaan¹. Secara politik, sejak era reformasi kebijakan pendidikan pemerintah yang menyapir dan tidak

lagi “menganakemaskan” sekolah negeri ternyata membuka ruang lebih luas sekolah swasta untuk berkiprah. Pada masa Orde Baru yang diakreditasi hanya sekolah swasta, sedangkan sekolah negeri tidak tersentuh akreditasi, karena berasumsi bahwa sekolah negeri secara otomatis dianggap sudah berkualitas baik. Oleh karena itu, sekolah swasta

¹Gejala peningkatan secara signifikan kualitas sekolah Islam ini, saya sebut dengan istilah “pasang naik pendidikan Islam”, di lain kesempatan saya sebut gejala transformasi pendidikan Islam atau transformasi sekolah santri. Lihat, Mohamad Ali. 2017. “Pasang naik pendidikan Islam” dlm. *Solopos* 19 Juni; Mohamad Ali. 2017. “Transformasi pendidikan Islam”, dlm. *Republika* 19 Juli.

yang memiliki kualitas baik status akreditasi adalah “disamakan” (mutunya dengan sekolah negeri). Sementara itu, untuk sekolah yang belum memenuhi standar sekolah negeri status akreditasinya adalah “diakui”, dan kualifikasi terendah adalah “terdaftar” biasanya untuk sekolah yang belum lama berdiri. Ringkasnya, semasa Orde Baru sekolah negeri menjadi acuan dan tolok ukur untuk menilai apakah sekolah swasta berkualitas baik atau tidak. Karena sekolah negeri dianggap sudah memenuhi standar dan berkualitas baik. Meskipun realitas di lapangan tidak selalu demikian.

Ketika Orde Baru tumbang dan memasuki era reformasi, kebijakan pendidikan yang berat sebelah itu diubah. Baik sekolah negeri maupun sekolah swasta diperlakukan sama, semua sekolah harus diakreditasi. Demikian pula status atau kualifikasinya juga diubah menjadi “kualifikasi A” untuk kualitas sangat baik, “kualifikasi B” yang berkualitas Baik, dan C yang kualifikasi kurang baik. Kualifikasi atau status sekolah itu berlaku baik untuk sekolah negeri ataupun sekolah swasta. Perubahan kebijakan ini menarik karena, asumsi bahwa sekolah negeri dengan sendirinya menjadi sekolah berkualitas, atau kualitas sekolah

negeri di atas sekolah swasta tidak lagi berlaku. Keluarnya Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)² mengharuskan sekolah negeri maupun sekolah swasta berlomba-lomba untuk memenuhi SNP, bahkan diharapkan mampu melampaui standar minimal yang ditetapkan itu.

Pertumbuhan sekolah unggul juga didorong keberhasilan pembangunan ekonomi Orde Baru yang menjadikan ekonomi sebagai panglima. Keberhasilan pembangunan ekonomi pada masa Orde Baru mampu meningkatkan jumlah penduduk kelas menengah Muslim yang memiliki ekspektasi pendidikan berkualitas tinggi terhadap putra-putrinya. Mereka berpandangan bahwa anak-anak merupakan asset utama keluarga yang harus ditangani dengan baik. Cara untuk itu adalah dengan memilih lembaga pendidikan terbaik atau yang berkualitas unggul untuk mendidik mereka, meskipun dengan mengeluarkan biaya pendidikan yang tidak sedikit mereka tidak mempermasalahkan.

Pertumbuhan sekolah swasta unggul model baru ini sebagian besar merupakan sekolah Islam, baik yang dalam bentuk sekolah sehari penuh (*fullday school*) maupun dalam bentuk sekolah berasrama

²Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Ada 8 SNP yang meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Untuk memahami lebih dalam masing-masing standar itu, lihat PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

(*boarding school*). Kedua model pendidikan ini belakangan sangat populer di kalangan menengah Muslim. Sebagaimana disinggung di atas, kemunculan kelas menengah Muslim ternyata beririsan dengan peningkatan kesadaran beragama mereka, yang pada urutannya ketika memilih sekolah untuk putra-putrinya sangat hati-hati dan selektif, yaitu secara akademik bagus dan program keagamaannya juga bagus. Pada umumnya sekolah Islam model baru yang berpola *fullday school* maupun *boarding school* menjadi pilihan utama bagi mereka. Oleh karena itu, sudah pada tempatnya apabila kedua model pendidikan ini tumbuh menjamur bagaikan cendawan di musim hujan.

Kehadiran sekolah Islam modal baru yang berpenampilan unggul ini dihadapkan pada tantangan yang tidak ringan. Tantangan pertama, tentu saja menjaga kualitas, sehingga para pelanggan merasa terlayani secara optimal³. Tantangan kedua keniscayaan berkompetisi dengan sekolah unggul model lama yang umumnya adalah sekolah negeri. Ia telah memiliki sejarah panjang dan akar yang kuat dalam masyarakat. Kompetitor pun datang dari sesama sekolah Islam model baru, bahkan intensitas persaingan lebih hangat karena memperebutkan pelanggan atau pangsa pasar yang relatif sama,

yaitu kelas menengah Muslim yang sedang tumbuh.

Ringkasnya, panorama pendidikan di Indonesia dalam dua dekade terakhir telah mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan yang paling mencolok adalah kemunculan sekolah Islam model baru yang tumbuh di berbagai kota. Pertumbuhan ini merubah wajah sekolah Islam yang sebelumnya berpenampilan sekolah *medioker*, atau sekolah kelas kedua yang berpenampilan seadanya, relative kotor, kurang disiplin, secara akademis kalah bersaing, dan memperoleh siswa baru karena limpahan anak-anak yang tidak diterima dari sekolah negeri favorit. Tentu saja sekolah Islam *medioker* masih ada. Namun tampilnya sekolah Islam model baru mampu memberi warna berbeda.

Sebagaimana disinggung di atas, gejala paling menonjol panorama pendidikan dua dekade terakhir adalah tingkat persaingan yang semakin kompetitif. Dalam situasi demikian, sekolah yang mampu bertahan dan terus tumbuh adalah sekolah yang memiliki napas panjang, memiliki visi jauh ke depan dan kepemimpinan atau manajemen yang tangguh. Karena manajemen menjadi salah satu kunci keberlangsungan keunggulan suatu sekolah yang berpenampilan unggul, maka

³Mohamad Ali. 2015. "Pertaruhan sekolah model baru" dlm. *Solopos* 3 Mei

pertanyaanya adalah: pola atau model manajemen seperti apakah yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan sekolah unggul?

Tulisan ini mencoba mendiskusikan kemungkinan pendekatan *Total Quality Management* (TQM), manajemen kualitas total, atau manajemen mutu terpadu sebagai alternatif pengembangan manajemen sekolah berpenampilan unggul. TQM ialah suatu pendekatan atau strategi dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan⁴. Pendekatan TQM pada awalnya diterapkan di dunia industri dan bisnis, namun belakangan ini mulai diterapkan pada organisasi non-profit seperti pemerintahan ataupun lembaga pendidikan, termasuk sekolah.

Kata kuncinya adalah organisasi yang telah tumbuh semakin berkembang dan kompleks sangat tepat untuk memakai pendekatan TQM. Demikian pula organisasi pendidikan berupa sekolah yang telah tumbuh dan berkembang menjadi sekolah unggul juga memerlukan pengembangan manajemen sekolah. Oleh karena itu, berdasarkan pertimbangan bahwa TQM dalam proses manajemen lebih mengedepankan keunggulan, mutu, atau kualitas, sehingga relevan

dengan sekolah yang berpenampilan unggul.

Perbincangan ini diawali dengan proses transformasi sekolah Islam yang mampu menampilkan wajah baru yang unggul secara akademik maupun keagamaan. Setelah itu dilanjut dengan tinjauan sekilas tentang TQM, dan pendekatan TQM sebagai alternatif pengembangan manajemen sekolah unggul, serta diakhiri dengan penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

Transformasi Sekolah Islam

Pada dekade 1980-an ataupun 1990-an tidak mudah menemukan sekolah Islam yang secara akademis mampu bersaing dengan sekolah negeri maupun sekolah non-Islam, terutama sekolah Katolik. Saat itu hanya ada segelintir sekolah Islam yang mampu mengimbangi mereka, yaitu lembaga pendidikan yang di kelola yayasan Islam Al-Azhar. Di sebelah lain, keberadaan sekolah-sekolah Islam, tidak terkecuali sekolah Muhammadiyah yang dikenal memiliki jumlah lembaga pendidikan relatif banyak, tampil seadanya dan asal bisa berjalan. Gedung sederhana, kebersihan kurang, guru-guru kebanyakan DPK, in put siswa umumnya berasal dari mereka yang tidak diterima di sekolah pilihan pertama, proses pembelajaran

⁴Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Total quality management*. Yogyakarta: Penerbit Andi, hlm. 4.

searah dan tidak menantang, dan pada akhirnya kualitas lulusan secara akademis rendah. Ringkasnya, sekolah Islam menampilkan wajah beraut muka “masam”, menjadi sekolah kelas dua, atau disebut juga dengan sekolah *medioker*.

Wajah sekolah Islam yang “masam” itu berangsur-angsur berubah, dan perubahan lebih mendasar terjadi ketika memasuki tahun 2000-an. Perubahan itu berlangsung secara bertahap, dimulai dari pengembangan PAUD-TK, dua tahun kemudian mengembangkan SD sebagai tempat lanjutan siswa PAUD-TK model baru, setelah 6 tahun berjalan anak-anak dilanjutkan dengan penyiapan SMP, dan terakhir untuk menyongsong lulusan SMP model baru disiapkan SMA. Sekarang ini di berbagai kota di tanah air telah tersedia lembaga pendidikan Islam

model baru yang mengembangkan pendidikan unggul, mulai dari pra sekolah, SD, SMP, dan SMA. *Output*, atau lulusan dari sekolah Islam model baru terbukti mampu bersaing ketat secara akademis dengan lulusan sekolah unggulan negeri maupun sekolah Katolik.

Untuk memberikan gambaran yang lebih kongkrit tentang posisi sekolah Islam dalam peta pendidikan nasional, berikut disajikan peringkat 10 besar Ujian Nasional (UN) SMP di kota Surakarta pada tahun ajaran 2016/2017. Meskipun data ini tidak bisamewakilidantidak mencerminkan data secara nasional, namun mengingat Surakarta merupakan kota yang heterogen dengan komposisi penduduk yang multikultural, maka layak dipertimbangkan sebagai salah satu acuan yang penting.

Tabel 1
Rangking 10 Tertinggi UN SMP Kota Surakarta tahun 2017

Peringkat	Nama Sekolah	Nilai rata-rata UN
I	SMP Muhammadiyah PK Kottabarat	356,56
II	SMP Negeri 1 Surakarta	348,65
III	SMP Negeri 4 Surakarta	337,61
IV	SMP IT Nurhidayah	336,22
V	SMP Kalam Kudus	334,29
VI	SMP PL Bintang Laut	329,42
VII	SMP FIS	324,71
VIII	SMP Negeri 3 Surakarta	319,39
IX	SMP Negeri 9 Surakarta	317,37
X	SMP Pelita Nusantara	309,39

Sumber: Dinas Dikpora Kota Surakarta

Tabel di atas menampilkan dua SMP bernafaskan Islam diurutan pertama dan keempat dalam deretan

10 besar SMP dengan nilai Ujian Nasional (UN) tertinggi di kota Surakarta. Perlu diketahui bahwa

kedua SMP bernafaskan Islam itu adalah sekolah yang belum lama berdiri, berdiri setelah tahun 2000-an; SMP Muhammadiyah PK berdiri tahun 2009, sedangkan SMP IT Nurhidayah tahun 2006. Dari data ini dapat ditarik simpulan bahwa SMP bernafas Islam yang mampu bersaing secara ketat dengan SMP unggul yang lain adalah SMP model baru yang kebetulan mengembangkan pembelajaran sehari penuh (*full day school*) Di luar kedua SMP yang bertengger di lapisan atas, sebenarnya masih ada dua SMP bernafas Islam yang menduduki ranking belasan, yaitu SMP Islam Al-Abidin dan SMP Al-Azhar Syifa Budi. Di samping empat SMP bernafas Islam yang masuk sekolah elit, masih banyak SMP bernafas Islam namun peringkatnya di atas 30-an. Umumnya mereka adalah sekolah model lama yang secara akademik sulit berpacu dengan sekolah-sekolah unggul yang ada.

Selama tiga tahun terakhir, data peringkat UN di atas relatif stabil. Kalaupun ada pergeseran tidak terlalu signifikan. Misalnya, pada tahun 2016 yang berada di peringkat I adalah SMP N 1 Surakarta. Dalam waktu yang sangat lama dia selalu berada di peringkat I, baru pada kelulusan 2017 posisinya diambil alih SMP Muhammadiyah PK Kottabarat. Karena pergerakan data sudah stabil, maka bisa disebut bahwa 10 SMP itu

masuk pada jajaran Sekolah Unggul di Surakarta.

Sebagaimana disinggung di atas, dua SMP bernafas Islam yang masuk jajaran atas peringkat UN tersebut merupakan sekolah baru yang berdiri setelah tahun 2000-an. Ini artinya sebelum tahun 2000-an tidak ada SMP bernafas Islam yang mampu bersaing secara akademis dengan sekolah negeri dan sekolah non-Islam. Ringkasnya, keberadaan sekolah Islam pada posisi sebagai sekolah unggul merupakan fenomena baru, dan untuk sampai ke situ ia telah mengalami proses pergumulan yang panjang dan berliku. Pergumulan yang dimaksud adalah metamorphosis ataupun perubahan wajah dari sekolah muram menjadi sekolah yang menggembirakan untuk guru-guru dan murid-muridnya. Perlu ditandaskan bahwa, proses pergumulan untuk terus berbenah dan memperbaiki diri tidak pernah mengenal kata selesai. Oleh karena itu, perlu diteruskan dikembangkan berbagai unsur berkaitan dengan delapan Standar Nasional Pendidikan. Yang ditekankan oleh tulisan ini adalah pengembangan manajemen atau standar pengelolaan.

Sekilas tentang *Total Quality Management*

Sebelum masuk pada perbincangan TQM, ada baiknya disinggung secara sepintas tentang

standar pengelolaan, atau manajemen, sekolah menurut kementerian pendidikan nasional. Hal ini penting karena itu merupakan konteks atau bingkai dimana pendekatan TQM akan diletakkan. Di atas telah disinggung 8 (delapan) SNP yang menjadi kriteria minimal penyelenggaraan sekolah di Indonesia. Dari 8 SNP tersebut, yang terkait langsung dengan masalah manajemen sekolah adalah standar keenam, yaitu standar pengelolaan satuan pendidikan (baca: sekolah).

Sesuai dengan PP No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang dimaksud dengan standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapa efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan⁵. Dalam artikel ini ditekankan pada standar pengelolaan pada tingkat satuan pendidikan, atau biasa disebut manajemen sekolah. Dengan sendirinya, pengelolaan di tingkat kabupaten/kota, provinsi, ataupun nasional berada di luar perbincangan ini.

Secara sederhana, manajemen dapat dipahami proses perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan⁶. Berangkat dari pengertian tersebut, maka yang disebut manajemen sekolah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan warga sekolah dan penggunaan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dalam bingkai dan konteks pengembangan manajemen sekolah inilah pendekatan TQM coba didiskusikan.

Zamroni menawarkan dua pendekatan dalam pengembangan manajemen sekolah, yaitu pendekatan TQM dan pendekatan OSFEC (*Organizing School for Excellency*)⁷. Pendekatan yang pertama jauh lebih kompleks karena melibatkan lebih banyak unsur dan lebih cocok dipakai oleh sekolah yang telah berkembang sedemikian rupa dimana keadaannya sudah di atas kriteria minimal yang ditetapkan SNP, atau yang dikenal dengan sekolah unggul. Adapun pendekatan kedua relevan dan sangat cocok dipakai untuk sekolah yang organisasinya belum begitu kompleks. Organisasi sekolah yang masih sederhana membutuhkan pimpinan sekolah yang mampu

⁵Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, pasal I ayat (9).

⁶T.Hani Handoko. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFU UGM, hlm. 8

⁷Zamroni. 2007. *Pendidikan dan demokrasi dalam transisi*. Jakarta: PSAP, hlm. 252.

merumuskan visi sekolah dan secara bersama-sama mengimplementasikan visi, sehingga mampu menggerakkan perubahan sekolah.

Sejurus dengan kerangka penjelasan di atas, maka pengembangan manajemen sekolah yang berkualitas, atau berpenampilan unggul lebih tepat dengan memakai pendekatan TQM. Sebagaimana dijelaskan di atas, TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi (baca: sekolah) melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Dalam konteks pendidikan, TQM merupakan pendekatan manajemen untuk memaksimalkan daya saing sekolah dengan jalan melakukan proses perbaikan terus-menerus atas proses pembelajaran maupun dan mutu lulusan.

Secara umum terdapat empat prinsip utama pelaksanaan TQM, yaitu: mengutamakan kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan melakukan perbaikan secara

berkesinambungan⁸. Keempat prinsip utama itu untuk menjawab apakah itu TQM, sedangkan untuk menjawab pertanyaan bagaimana proses TQM dikenal dengan sepuluh unsur utama.

Adapun sepuluh unsur utama dalam proses TQM meliputi: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan sistem sistem berkesinambungan/berkelanjutan, kebebasan yang terkendali, mengarusutamakan pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan terakhir adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan⁹.

Bila dicermati empat prinsip utama dan sepuluh unsur utama yang membentuk bangunan konsep dan proses TQM, sesungguhnya terdapat unsur-unsur ataupun prinsip yang saling beririsan dan saling menguatkan antara satu dengan yang lainnya. Untuk memperjelas konsep-konsep yang menjadi prinsip utama dan unsur utama berikut ditampilkan tabel 2.

⁸Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Total quality*..... hlm. 14.

⁹Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Total quality*..... hlm. 15-18

Tabel 2
Prinsip Utama dan Unsur Utama TQM

No.	Prinsip Utama	Unsur Utama	Keterangan
1.	Mengutamakan kepuasan pelanggan	Fokus pada pelanggan	Beririsan
2.	Respek terhadap setiap orang	Kerjasama tim	Beririsan
3.	Manajemen berdasarkan fakta	Pendekatan ilmiah	Beririsan
4.	Melakukan perbaikan secara berkesinambungan	Perbaikan sistem berkesinambungan	Beririsan
5.		Komitmen jangka panjang	
6.		Obsesi terhadap kualitas	
7.		Kebebasan yang terkendali,	
8.		Mengarusutamakan pendidikan dan pelatihan	
9.		Kesatuan tujuan	
10.		Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	

Sumber: Diolah sendiri oleh penulis berdasarkan penjelasan prinsip utama dan unsur utama TQM.

Dari tampilan tabel di atas dapat diketahui bahwa empat prinsip utama TQM beririsan dengan empat unsur utamanya, tentu dengan penekanan istilah yang sedikit berbeda. Dengan pertimbangan tersebut, maka yang diterapkan dalam pengembangan manajemen sekolah cukup empat prinsip utama yang secara *inherent* melekat empat unsur utama TQM. Uraian selanjutnya membicarakan penerapan prinsip utama itu dalam pengembangan manajemen sekolah.

Pengembangan manajemen sekolah melalui TQM

Dalam ketentuan standar pengelolaan belum secara eksplisit menyinggung kemungkinan pendekatan TQM dalam manajemen/pengelolaan sekolah. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas¹⁰.

¹⁰Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Bab VIII, pasal 49 ayat (1).

Pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel¹¹. Meskipun tidak disebut secara eksplisit, namun prinsip utama TQM tidak bertentangan dengan prinsip utama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), pendekatan manajemen sekolah yang disarankan dalam standar pengelolaan satuan pendidikan. TQM dapat memperkaya dan lebih mengefektifkan MBS.

Secara sederhana, MBS dapat dipahami sebagai suatu konsep dan praktik pengelolaan sekolah yang memberi kewenangan besar dan otonomi luas kepada sekolah untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu/kualitas, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, akuntabilitas, efektifitas dan efisiensi kinerja sekolah¹². Kata kunci untuk memahami konsep MBS adalah proses pemberdayaan dan kemandirian sekolah. Sedangkan kata kunci untuk memahami konsep TQM adalah pada kualitas proses dan produk. Dengan memberdayakan sekolah pada urutannya dan diharapkan dapat melahirkan sekolah yang berkualitas.

Namun demikian, pada kenyataannya implementasi MBS

tidak secara otomatis memunculkan sekolah berkualitas. Sebab, perhatian sekolah untuk meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat tidak selalu sejurus dengan peningkatan kualitas, banyak titik-titik yang terputus sehingga tidak dapat mencapai tujuan. Kehadiran TQM dapat menyambung titik-titik yang putus itu menjadi mata rantai yang kuat, dan sekaligus member arah yang lebih tegas pada sekolah untuk memihak pada kualitas. Ringkasnya, penerapan TQM dapat digunakan untuk mengembangkan dan memperkaya manajemen sekolah baik yang telah menerapkan model MBS maupun yang belum.

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, dapat disimpulkan bahwa kehadiran dan penerapan TQM dalam manajemen sekolah tidak akan mengganggu model manajemen sekolah sudah berjalan. Lebih dari itu, ia dapat memperkaya dan mengembangkan lebih jauh manajemen sekolah agar memiliki keberpihakan yang lebih nyata terhadap kualitas sekolah. Selanjutnya, perlu dijelaskan bagaimana mengimplementasikan prinsip-prinsip utama TQM dalam

¹¹Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Bab VIII, pasal 54 ayat (1).

¹²Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah dipahami secara berbeda-beda, sesuai dengan latar belakang keahlian dan penekanan yang diberikan. Nurcholis (2006: 11) memahami MBS sebagai pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung. Mulyasa (2002: 7) mendefinisikan MBS adalah suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efesiansi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah masyarakat dan pemerintah.

pengembangan manajemen sekolah, sehingga keempat prinsip utama menjadi nafas dalam pengembangan manajemen sekolah.

Sebagaimana disinggung di muka, ada empat prinsip utama TQM yang meliputi, yaitu: 1) mengutamakan kepuasan pelanggan, 2) respek terhadap setiap orang, 3) manajemen berdasarkan fakta, dan 4) melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Pengembangan manajemen sekolah melalui TQM berarti menginjeksi/menyuntikkan/menginternalisasi prinsip-prinsip utama itu dalam aktivitas manajemen, sehingga secara fungsional mampu mempengaruhi seluruh kinerja sekolah. Untuk lebih jelasnya, berikut dijelaskan operasionalisasi masing-masing prinsip utama dalam pengembangan manajemen sekolah.

Pertama, *mengutamakan kepuasan pelanggan*. Secara umum ada jenis pelanggan, yaitu internal dan eksternal. Pelanggan internal sekolah adalah pendidik (baca: guru) dan tenaga pendidikan (baca: karyawan), sedangkan pelanggan eksternal adalah siswa dan pihak-pihak pemangku kepentingan (*stakeholder*), misalnya orang tua siswa dan pihak industri yang menggunakan jasa lulusan.

Kepuasan pelanggan internal, yaitu guru dan karyawan di sekolah, bersangkutan merupakan kunci membangun kualitas layanan sekolah. Sedikitnya ada dua cara untuk membangun kepuasan internal,

yaitu kesejahteraan dan partisipasi. Kata kesejahteraan umumnya identik dengan besarnya gaji, tetapi pemaknaannya bukan sekedar itu. Besarnya gaji sangat bergantung pada kemampuan optimal keuangan sekolah, sehingga sangat relatif. Tetapi ingat kata kuncinya, “kemampuan optimal”, artinya diusahakan sekuat tenaga untuk menggaji setinggi mungkin dengan mempertimbangkan keberlanjutannya. Di luar gaji, kesejahteraan bisa diciptakan dengan memenuhi kebutuhan mereka, misalnya mengadakan simpan-pinjam, sehingga guru-guru yang membutuhkan pinjaman tidak perlu ke bank, tetapi dicukupi sekolah.

Partisipasi dan keterlibatan pelanggan internal dalam pengambilan keputusan manajemen juga meningkatkan kepuasan. Sebab, mereka merasakan ikut memiliki sekolah dan ikut bertanggungjawab atas maju ataupun mundurnya sekolah. Rasa ikut memiliki sangat penting sebagai sumber motivasi internal untuk bekerja optimal, sehingga bekerja atau mendidik siswa bukan karena diawasi kepala sekolah, tetapi merupakan tanggung jawab moral untuk bekerja dengan bagus (baca: ihsan), yang pada urutannya berujung pada bagusnya kualitas layanan sekolah secara keseluruhan.

Kepuasan pelanggan eksternal terjadi apabila sekolah mampu menciptakan suasana dimana siswa bergumul dengan pengalaman

yang menggembirakan dan penuh tantangan¹³. Pengalaman menggembirakan dan penuh tantangan inilah yang pada urutannya mampu mengeluarkan potensi terbaik siswa, sehingga mereka mampu berprestasi sesuai potensi yang ada pada dirinya. Dari sudut pelanggan eksternal orang tua, belakangan ini mereka merasa puas apabila siswanya memiliki kemampuan akademik dan kualitas moral keagamaan. Sekolah yang mampu mengaktualkan kedua hal itu, akademik dan agama, akan dipilih oleh orang tua.

Kedua, *respek terhadap setiap orang*, berarti tidak diskrimatif. Menghargai dan memanusiakan setiap orang tidak memandang kaya-miskin, atasan-bawahan, pejabat-wong cilik semuanya diperlakukan secara setara dan penuh hormat. Contoh: ruang kepala sekolah menjadi tempat yang terbuka untuk *sharing* dan berbincang dengan guru, siswa, orang tua siswa maupun masyarakat. Kepala sekolah dengan rendah hati mendengar masukan baik dari pelanggan internal ataupun eksternal, sehingga dalam memimpin penuh kebijakan. Ringkasnya, dengan respek terhadap semua orang, pimpinan sekolah dapat mencerna informasi dan membangun

komunikasi dari beragam perpektif. Lebih dari itu, respek terhadap setiap orang dengan sendirinya semua bisa terlayani dengan memuaskan.

Ketiga, *manajemen berdasarkan fakta/riset*, artinya titik tolak untuk membuat suatu kebijakan dan mengambil suatu keputusan bukan berdasarkan suka (*like*) dan tidak suka (*dislike*), ataupun berdasarkan harapan semata, tetapi didasarkan atas fakta/riset yang secara empirik dapat dipertanggungjawabkan. Untuk mendukung prinsip ini, idealnya setiap sekolah, atau setidaknya suatu yayasan pendidikan mengembangkan lembaga penjaminan mutu, ataupun lembaga riset dan pengembangan yang mampu memasok data-data yang diperlukan manajemen sekolah.

Terakhir, *melakukan perbaikan secara berkesinambungan*. Masalah muncul silih berganti, ketika suatu masalah dapat diatasi, segera muncul masalah baru. Demikian pula harapan pelanggan internal ataupun eksternal juga terus berkembang. Oleh karena itu, sekolah berkualitas harus melakukan perbaikan secara terus-menerus sesuai dengan tantangan zaman dan ekspektasi *stakeholder*¹⁴. Dengan kata lain, perbaikan terus-menerus merupakan

¹³Terkait dengan Standar Proses, PP No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab IV pasal 19 ayat (1) menjelaskan: "Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik".

¹⁴Pada kesempatan lain, penulis menyebut jenis sekolah yang terus-menerus melakukan perbaikan diri sebagai "Sekolah Berkemajuan" atau *The Improving School*, yaitu sekolah yang sudah menjadi sekolah unggul tetapi masih terus berinovasi dan berkreasikan sehingga tumbuh dalam keseimbangan budaya

tuntutan zaman dan permintaan masyarakat (*stakeholder*). Sekolah yang sudah merasa unggul, kemudian berhenti melakukan perbaikan, maka dipastikan dalam waktu relatif singkat akan kehilangan pelanggan dan jauh tertinggal dengan sekolah unggul lain yang terus menata ulang manajemennya.

Demikianlah gambaran sekilas tentang proses implementasi TQM dalam pengembangan manajemen sekolah. Keempat prinsip utama TQM dapat menyuntikkan semangat baru kepada manajemen sekolah untuk lebih fokus dan lebih memihak peningkatan kualitas sekolah secara berkelanjutan. Manajemen sekolah yang menerapkan empat prinsip utama, yaitu mengutamakan kepuasan pelanggan internal maupun eksternal, respek terhadap setiap orang (*non-diskriminatif*), manajemen berdasarkan fakta atau riset, dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan dijamin dapat bersaing dengan sekolah-sekolah unggul lain baik yang datang dari sekolah, sekolah swasta, dan bahkan sekolah luar negeri sekalipun. Ringkasnya, penerapan TQM dalam manajemen sekolah dapat meningkatkan daya saing sekolah.

Penutup

Uraian pembahasan di atas secara panjang lebar menjelaskan

sekolah yang telah terbentuk dan improvisasi secara terukur. Lihat, Mohamad Ali. 2011. *Menyemai sekolah bertaraf internasional: Refleksi modal social dan modal budaya*. Yogyakarta: SM; Mohamad Ali. 2010. *Reinvensi pendidikan Muhammadiyah*. Jakarta: Al-Wasath.

kecenderungan semakin menjamurnya sekolah unggul, proses transformasi sekolah Islam menjadi sekolah model baru yang diminati kelas menengah Muslim yang tengah tumbuh, dan penerapan TQM sebagai kerangka pengembangan manajemen sekolah. Menjamurnya sekolah unggul merupakan realitas sosial yang tidak bisa dibendung, karena dorongan kuat masyarakat untuk memperbaiki generasi atau peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sekolah unggul dianggap sebagai wahana yang dapat menjalankan tugas tersebut. Sekolah Islam model baru memberi warna yang dominan dalam pertumbuhan sekolah unggul model baru ini. Di masa depan, dan tandatanya sudah mulai bisa dibaca saat ini, sekolah yang tidak dikelola dengan baik, dengan manajemen yang berpihak pada kualitas akan semakin ditinggalkan masyarakat dan pelanggan setia, alias gulung tikar.

Dalam dekade terakhir ini, di hampir setiap kota dapat dijumpai sekolah Islam model baru yang berkualifikasi unggul. Ini artinya mulai ada kesadaran di kalangan pengelola untuk memperbaiki kualitas sekolah, sehingga beberapa dari mereka dapat bertransformasi dari sekolah kelas dua (*mediocar school*) menjadi sekolah pilihan pertama (*good school*), sekolah baik yang menjadi pilihan anak-anak

untuk bersekolah. Kehadiran sekolah Islam unggul mau tidak mau harus bersaing dengan sekolah unggul yang sudah ada sebelumnya sehingga membuat kontestasi antar sekolah menjadi semakin seru dan sengit. Dalam situasi demikian, ketangguhan dan kelihaian manajemen sangat menentukan sukses tidaknya mengarungi persaingan.

Pendekatan atau model TQM bisa dijadikan alternatif untuk mengembangkan manajemen sekolah agar lebih nyata dalam memihak kualitas. TQM dapat

menyuntikkan semangat baru untuk lebih fokus dan memihak pada peningkatan kualitas sekolah secara berkelanjutan. Manajemen sekolah yang menerapkan empat prinsip utama, yaitu mengutamakan kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang (non-diskriminatif), manajemen berdasarkan fakta, dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan dijamin dapat bersaing dengan sekolah-sekolah unggul lain baik sekolah negeri, sekolah swasta, dan bahkan sekolah luar negeri sekalipun.

Daftar Pustaka

- Ali, Mohamad. "Pasang naik pendidikan Islam" dlm. *Solopos* 19 Juni 2017.
- . "Transformasi pendidikan Islam", dlm. *Republika* 19 Juli 2017.
- . "Pertaruhan sekolah model baru" dlm. *Solopos* 3 Mei 2015
- . *Menyemai sekolah bertaraf internasional: Refleksi modal social dan modal budaya*. Yogyakarta: SM, 2011.
- . *Reinvensi pendidikan Muhammadiyah*. Jakarta: Al-Wasath, 2010.
- Handoko, T.Hani. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM, 1999.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Nurcholis. 2006. *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Gramedia.
- Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total quality management*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2001.
- Zamroni. *Pendidikan dan demokrasi dalam transisi*. Jakarta: PSAP, 2007.