

# PROSES PERBAIKAN BERKELANJUTAN DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH UNGGUL DI SMK NEGERI 3 PATI (Suatu kajian teoritis)

Riadi Nugroho  
SMK Negeri 3 Pati  
Jl. Kolonel Sunandar 108 Kab. Pati

## ABSTRACT

**T**he aim of this study is to create outstanding school through the implementation of improving continuously at SMK Negeri 3 Pati. Arcaro concept about improving continuously Quality In Education: An Implementation, to be reference in exposing this writing. By studying the strength and weakness that is owned by SMK Negeri 3 Pati therefore, regarding important for studying how is the process of improving continuously through creating quality culture at seven important factors at school, those are: (1) conducive climate, (2) involving stakeholders as internal and eksternal customers in quality planning, (3) reaching up the hope of academic achievement, (4) giving reward and school incentive, (5) opportunity, responsibility, and students' participation, (6) school regulation and discipline, (7) conducting curriculum and teaching learning process. Finally, through implementation of this concept can give fresh wind for education institution like SMKN – 3 Pati, to maintain its position as outstanding school and ready to compete in international level for the future.

**Key words:** *Quality culture, improving continuously; outstanding school.*

## PENDAHULUAN

Hasil penelitian tentang sumber daya manusia (SDM) Indonesia menunjukkan bahwa dari tujuh Negara di Asia ternyata Indonesia merupakan Negara yang memiliki produktivitas tenaga kerja paling buncit setelah yang terdepan adalah negara-negara Jepang, Korea Selatan, dan Taiwan (Moedjiarto, 2001, hal. 1). Menghadapi perdagangan bebas 2010, Indonesia harus bekerja keras untuk meningkatkan sumber daya manusianya, yang masih ketinggalan jauh. Satu-satunya cara dalam meningkatkan sumber daya manusia hanya dapat melalui peningkatan mutu pendidikan.

Tidak bosan-bosannya, para pakar pendidikan berusaha meningkatkan mutu pendidikan, khususnya yang terjadi di sekolah. Kebijakan pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan selalu diupayakan diantaranya dengan melakukan kegiatan Ujian Nasional yang kelulusannya ditentukan dari pusat. Sejak tahun 2005/2006, BSNP telah menetapkan kriteria kelulusan yaitu tidak boleh ada nilai di" 4,25 dan rata-rata semua mata pelajaran yang diujikan secara nasional minimal 4,51. Secara nasional angka ketidaklulusan adalah 9,18 persen untuk SMA dan 9,00 % untuk SMK (Kompas, 20 Juni 2011). Dari 279.328 siswa SLTA di Jawa Tengah yang

menikuti Ujian Nasional tidak lulus 32.093 atau 11,4 persen (Suara Merdeka, 20 Juni 2011). Dan dari 32.093 siswa, terdapat 34 (11,37 %) siswa SMK Negeri 3 Pati yang tidak lulus. Masih tingginya angka ketidakkulusan tersebut menunjukkan bahwa budaya mutu belum sepenuhnya terjadi di sekolah tersebut.

Memasuki era pasar bebas, sangat dibutuhkan SDM yang memiliki keunggulan kompetitif berupa SDM berkualitas yang mampu bersaing baik di tingkat nasional maupun internasional. Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan telah menetapkan bahwa untuk menjadi sekolah unggul maka SMK harus dapat menjadi SMK berstandar Nasional dengan persyaratan diantaranya : (1) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional matematika e" 5,60 ; (2) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Inggris e" 7,01; (3) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Indonesia e" 7,00 ; dan menjadi SMK berstandar Internasional dengan persyaratan diantaranya : (1) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional matematika e" 6,00 ; (2) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Inggris e" 7,51; (3) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Indonesia e" 7,00. Tentu masih banyak ketentuan atau kriteria lainnya untuk menjadi sekolah unggul.

SMK Negeri 3 Pati dalam kegiatan Ujian Nasional tahun 2010/2011 diikuti 299 peserta , dan dari jumlah tersebut yang memperoleh nilai ujian nasional matematika e" 6,00 sejumlah 221 orang ( 75,95 %) ; yang memperoleh nilai ujian nasional bahasa Inggris e" 7,51 sejumlah 3 orang ( 1,03 %) dan yang memperoleh nilai ujian nasional bahasa Indonesia e" 7,00 sejumlah 185 orang (63,57 %). Jika dilihat dari kriteria SMK berstandar nasional maupun Internasional SMK Negeri 3 Pati tetap berpeluang menjadi sekolah berstandar nasional maupun internasional, dengan catatan harus meningkatkan perolehan nilai pada mata pelajaran bahasa Inggris

Sebagai sekolah yang potensial menjadi sekolah unggul, prestasi di tingkat Nasional yang pernah dimiliki SMK Negeri 3 Pati selama kurun waktu lima tahun terakhir adalah Juara I Lomba Ketrampilan Siswa tingkat Nasional pada tahun 2009, 2010, dan 2011, untuk mata lomba Tata Kecantikan dan Juara II LKS tingkat Nasional pada tahun 2009 untuk mata lomba Cookery. Dengan melihat kekuatan dan peluang tersebut diatas maka muncul pertanyaan apakah sekolah ini bisa menjadi sekolah unggul, bagaimana caranya agar SMK Negeri 3 Pati dapat menjadi sekolah unggul. Apakah sekolah ini juga telah menerapkan budaya mutu sebagai ciri khas dari sekolah berstandar Internasional, jika belum bagaimana menerapkan budaya mutu tersebut sehingga menjadikan SMK Negeri 3 Pati sebagai sekolah bermutu total. Pertanyaan-pertanyaan inilah yang akan dibahas dalam penulisan makalah ini.

## PEMBAHASAN

### A. Diskripsi Sekolah Unggul

Moedjiarto (2002, hal. 12) mendefinisikan bahwa sekolah unggul di Indonesia adalah sekolah yang selain memiliki prestasi akademik tinggi, juga memiliki sebelas karakteristik keefektifan yang tinggi, yaitu : (1) iklim sekolah yang positif, (2) proses perencanaan di sekolah yang melibatkan seluruh warga sekolah, (3) harapan yang tinggi terhadap prestasi akademik, (4) pemantauan yang efektif terhadap kemajuan siswa, (5) keefektifan guru, (6) kepemimpinan instruksional yang berorientasi pada prestasi akademik, (7) pelibatan orang tua yang aktif dalam kegiatan sekolah, (8) kesempatan, tanggung jawab, dan partisipasi siswa yang tinggi di sekolah, (9) ganjaran dan insentif, yang didasarkan pada keberhasilan, (10) tata tertib dan disiplin yang baik di sekolah, dan (11) pelaksanaan kurikulum yang jelas. Di dalam sekolah unggul peran para *stakeholders* yaitu kepemimpinan

kepala sekolah, guru dan orang tua sangat menentukan dalam menciptakan iklim yang positif bagi terwujudnya sekolah efektif. Sekolah efektif adalah sekolah yang tidak hanya unggul dan mendapat pengakuan di tingkat nasional tetapi juga dapat bersaing di tingkat internasional.

Bagi sekolah menengah kejuruan (SMK) yang menjalankan pendidikan nya dengan menggunakan pola sistem ganda dimana pembelajarannya berlangsung di sekolah dan di dunia usaha/dunia industri, Departemen Pendidikan Nasional (2003, hal. 9) telah menetapkan bahwa untuk SMK yang berpotensi menjadi sekolah berstandar nasional harus memenuhi persyaratan diantaranya : (1) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional matematika e" 5,60 ; (2) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Inggris e" 7,01 atau skor TOEIC nilai 405; (3) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Indonesia e" 7,00; dan (4) minimal 50 % yang lulus Uji Kompetensi terserap oleh dunia usaha/dunia industri. Sedangkan untuk menjadi SMK berstandar Internasional harus memenuhi kriteria, yaitu : (1) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional matematika e" 6,00 ; (2) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Inggris e" 7,51 atau skor TOEIC 505 ; (3) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Indonesia e" 7,00 ; dan (4) minimal 50 % yang lulus Uji Kompetensi terserap oleh dunia usaha/dunia industri.

Dari pernyataan-pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa sekolah yang unggul adalah sekolah yang memiliki mutu total, artinya sekolah tidak hanya memiliki prestasi akademik yang tinggi tetapi juga tamatannya mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional, dan prestasi akademik tersebut sangat dipengaruhi oleh adanya iklim belajar yang positif. Selanjutnya Moedjiarto (2002, hal. 10-12) mengklasifikasikan iklim belajar yang positif ke dalam tiga hal sebagai berikut :

1. Keyakinan tentang sekolahnya
  - a. Kepercayaan dan sikap guru bahwa siswa akan mampu mencapai prestasi akademik dengan standar yang tinggi
  - b. Persepsi siswa terhadap iklim belajar di sekolah, bahwa mereka akan mampu mencapai prestasi akademik yang tinggi
2. Struktur Organisasi di Sekolah
  - a. Ekspektasi peran untuk perilaku yang sesuai merupakan peran yang diharapkan oleh pelaku-pelaku organisasi di sekolah, yaitu : (1) guru dapat mengajar siswa berprestasi tinggi, (2) siswa dapat mencapai prestasi yang tinggi, dan (3) kepala sekolah dapat memimpin stafnya untuk mengantarkan siswa pada pencapaian prestasi yang tinggi
  - b. Sistem dan struktur penghargaan di sekolah unggul difokuskan pada keberhasilan
  - c. Stratifikasi terhadap siswa dibuat minimal.
  - d. Mekanisme pelibatan orangtua disusun oleh sekolah untuk mempermudah pencapaian tujuan sekolah
3. Penyelenggaraan pengajaran di sekolah
  - a. Tujuan sekolah ditetapkan terutama ditekankan pada penguasaan seluruh siswa terhadap tujuan instruksional
  - b. Program efektif yang terstruktur, pengajaran yang secara langsung dimasukkan dalam strategi belajar tuntas untuk mencapai tujuan instruksional oleh seluruh siswa
  - c. Suasana tertib dan teratur, yang berorientasi pada kegiatan yang mencerminkan keefektifan sekolah dan disiplin kelas
  - d. Penggunaan hasil-hasil program instruksional untuk meningkatkan prestasi akademik
  - e. Pemanfaatan kompetisi akademis untuk meningkatkan motivasi dan belajar dari kelompok sebaya
  - f. Penggunaan data penilaian berdasarkan pemantauan terhadap kemajuan

siswa dan pencatatan penguasaan siswa terhadap tujuan instruksional

Penciptaan iklim kondusif di sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan instruksional yang kuat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan kepala sekolah yang baik, sangat besar sumbangannya terhadap sekolah unggul. Tidak pernah ada sekolah unggul yang memiliki kepala sekolah bermutu rendah. Sekolah unggul pasti memiliki kepala sekolah bermutu tinggi. Kepala sekolah yang bermutu tinggi adalah kepala sekolah yang mampu melakukan perbaikan pengajaran dalam empat aspek, yaitu : (1) disiplin, (2) prestasi akademik, (3) sikap, dan (4) kepribadian.

Dari hasil penelitian Gibbons ( dalam Moedjiarto, 2002, hal. 17) melaporkan bahwa Program Perbaikan Sekolah (School Improvement Program) yang dilaksanakan di sekolah-sekolah negeri di Columbus, Ohio, selama tahun ajaran 2000/2001, bertujuan untuk memperbaiki prestasi akademik para siswa, dalam berbagai keterampilan dasar, khususnya dalam membaca, pemahaman dan matematika. Prestasi sekolah tersebut telah ditingkatkan dengan jalan menerapkan faktor-faktor keefektifan sekolah yang dianggap penting. Faktor-faktor tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, dedikasi guru yang tinggi, harapan-harapan bagi siswa dan guru, pemantauan yang kontinyu terhadap kemajuan siswa, iklim belajar yang positif, kesempatan yang cukup untuk belajar, pelibatan orangtua dan masyarakat dalam program sekolah.

Peran guru sangat penting dalam kegiatan di sekolah. Keberhasilan siswa sangat erat dengan penampilan guru dalam mengelola proses belajar mengajar di kelas. Jackson dalam penelitiannya (dalam Moedjiarto, 2002, hal. 21-23) menemukan perbedaan-perbedaan sekolah yang unggul dan tidak unggul di Washington D.C. diantaranya : (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan dukungan guru, (2) peran guru dalam pengajaran, dan

(3) pengembangan staf. Penelitian ini menekankan akan peran kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi dalam upaya meningkatkan prestasi akademik. Beberapa studi O'neal dkk. menunjukkan bahwa karakteristik-karakteristik tertentu dapat memberikan sumbangan pada produktivitas dan meningkatnya kepuasan pelanggan. Karakteristik-karakteristik yang dimaksud adalah : (1) iklim sekolah yang baik dengan misi sekolah yang jelas, (2) harapan-harapan terhadap keberhasilan, (3) semangat yang tinggi, (4) kepemimpinan pengajaran yang efektif, (5) pengajaran di kelas yang bermutu, (5) pemantauan kemajuan siswa, dan (6) hubungan sekolah-rumah yang positif.

Hubungan sekolah dengan rumah yang positif sangat menentukan terjadinya partisipasi orang tua murid secara maksimal dalam mendorong siswa meraih tujuan belajar di sekolah. Tidak semua orangtua mengerti tentang visi dan misi sekolah dalam mendidik putra-putrinya. Banyaknya siswa yang gagal dalam proses pembelajaran disebabkan karena saat di rumah siswa tidak mendapatkan bimbingan akademik dari orangtuanya. Purnel dkk. (dalam Moedjiarto, 2002, hal. 26) meneliti tentang bimbingan terhadap orangtua dan bantuan terhadap siswa yang mengalami kesulitan dan hasilnya ia menyarankan perlunya sekolah memberikan bimbingan pada orangtua dalam upaya membantu anak-anak yang mengalami berbagai kesulitan di sekolah. Peran orangtua tidak hanya mencukupi kebutuhan yang sifatnya material kepada anak, tetapi diharapkan juga dapat membimbing belajar putra-putrinya dalam mengerjakan tugas di rumah. Lembaga *Utah State College of Education* tahun 1984 mengemukakan hasil penelitiannya, yaitu bahwa pekerjaan rumah perlu diberikan demikian pula pelibatan akademik orangtua dengan anak-anaknya, penguatan *self-concept*, dan ganjaran atas prestasi. Dari penelitian ini disimpulkan perlunya pelibatan orangtua di sekolah untuk

mendorong peningkatan prestasi akademik siswa di sekolahnya.

Dari uraian di atas dapat diperoleh kesimpulan bahwa sekolah unggul adalah sekolah yang bermutu total. Sekolah yang bermutu total adalah sekolah yang dalam pengelolannya sehari-hari menerapkan manajemen mutu terpadu sebagai ciri khas sekolah yang efektif. Salah satu perbedaan antara sekolah yang unggul dengan yang tidak unggul secara manajemen adalah terciptanya budaya mutu yang ada di sekolah tersebut atau tidak.

Sekolah unggul adalah sekolah yang bermutu total. Sebelum membahas lebih jauh tentang sekolah bermutu total, ada baiknya mengerti lebih dahulu tentang apa itu mutu? Mutu atau kualitas secara etimologi merupakan terjemahan dari kata *quality*. Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, Fandy Tjiptono (2001, hal 3) mengidentifikasi pengertian mutu ke dalam beberapa elemen, diantaranya: (1) kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, (2) kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan, (3) kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah. Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut Goetsch dan Davis (dalam Fandy Tjiptono, 2001, hal. 4) membuat definisi mengenai kualitas yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Sekolah yang berbasis mutu adalah sekolah yang dalam menjalankan proses pendidikannya menerapkan *total quality management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu menuju tercapainya sekolah yang efektif. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Tokoh yang mengemukakan tentang TQM adalah Edward Deming.

Selanjutnya oleh Fandy Tjiptono (2001, hal. 4) merumuskan bahwa TQM mempunyai karakteristik-karakteristik sebagai berikut: 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, 2). Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, 3). Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, 4). Memiliki komitmen jangka panjang, 5) Membutuhkan kerja sama tim, 6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan, 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, 8). Memberikan kebebasan yang terkendali, 9) Memiliki kesatuan tujuan, dan 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan staf.

Penerapan TQM ke dalam dunia pendidikan secara konsisten ternyata dapat menciptakan sekolah yang bermutu total. Sekolah yang bermutu total adalah sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip mutu. Edward Deming dalam pendidikan. Jerome S. Arcaro (2005, hal. 43) menyatakan bahwa sekolah yang bermutu total dibangun dengan lima pilar mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran), (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkelanjutan. Untuk membangun kelima pilar mutu tersebut sekolah mengimplimentasikan prinsip-prinsip mutu yang terdiri dari 14 (empat belas) perkara, meliputi: (1) menciptakan konsistensi tujuan, (2) mengadopsi filosofi mutu total, (3) mengurangi kebutuhan pengujian, (4) menilai bisnis sekolah dengan cara baru, (5) memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya, (6) belajar sepanjang hayat, (7) kepemimpinan dalam pendidikan, (8) mengeliminasi rasa takut, (9) mengeliminasi hambatan keberhasilan, (10) tanggung jawab, (11) perbaikan proses, (12) membantu siswa berhasil, (13) komitmen, dan (14). menciptakan budaya mutu.

## B. Perubahan Menuju Budaya Mutu

Perubahan budaya menuju ke arah budaya mutu dibutuhkan kepemimpinan yang kuat. Fandy Tjiptono (2000, hal. 153-164) menya-

takan bahwa pemimpin yang baik memiliki karakteristik diantaranya : tanggung jawab yang seimbang, model peranan yang positif, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, memiliki pengaruh positif, mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain. Pemimpin yang baik tersebut harus mampu memainkan peran : mengatasi penolakan terhadap perubahan, menjadi perantara bagi kebutuhan kelompok-kelompok di dalam dan di luar sekolah, membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap staf dan sekolah secara keseluruhan. Kepemimpinan yang berorientasi pada kualitas memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) *visible, committed, dan knowledgeable*, (2) semangat misionaris, (3) target yang agresif, (4) *strong driver*. Selanjutnya terdapat lima gaya kepemimpinan, diantaranya : (1) kepemimpinan *otokratis*, disebut juga kepemimpinan diktator atau *directive*, (2) kepemimpinan *demokratis*, dikenal pula kepemimpinan *konsultatif* atau konsensus, (3) kepemimpinan *partisipatif*, juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective*, (4) kepemimpinan berorientasi pada tujuan, disebut juga kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran., (5) kepemimpinan situasional, dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap atau *kontingensi*. Dari berbagai gaya kepemimpinan tersebut apabila sekolah menerapkan budaya mutu maka yang paling tepat adalah gaya kepemimpinan partisipatif yang memiliki karakteristik : rasa tanggung jawab yang besar, disiplin pribadi, bersifat jujur, memiliki kredibilitas tinggi, menggunakan akal sehat, memiliki energi dan stamina tinggi, memegang teguh komitmen terhadap tujuan sekolah, setia dan tabah dalam menghadapi segala situasi.

Apabila dikelompokkan ke dalam gaya berpikir maka ada dua jenis manusia pemimpin (Renald Kasali, 2005, hal. 197), yaitu : (1) pemimpin reaktif, dengan karakter cenderung menolak perubahan, cepat tersinggung, mencurigai, wawasan sempit, konservatif, iri,

dengki, cemburu, *cause* dan *effect*, dan (2) pemimpin kreatif, dengan karakter cenderung mendorong perubahan, obyektif, berpikir positif, wawasan luas, penuh ide cemerlang, idealis, motivasi tinggi, energetik, intelektual, dan *can do oriented/spirit*. Untuk melakukan perubahan mutu diperlukan pemimpin yang kreatif yang dapat menggerakkan semua warga sekolah untuk mau berubah.

Mutu tidak dapat datang dengan sendirinya, mutu harus diciptakan dan untuk menciptakan itu perlu perubahan budaya dari budaya tradisional ke budaya mutu dimana ciri khasnya tidak mengenal lelah untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Sekolah unggul yang dibangun secara natural selalu bertumpu pada budaya mutu yang dilakukan oleh semua *stakeholders* sekolah itu. Fandy Tjiptono (1997, hal. 8) mendeskripsikan bahwa budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus. Budaya ini tercermin ke dalam sebelas karakteristik berikut : 1) Perilaku sesuai dengan slogan, 2) Masukan dari pelanggan secara aktif dikumpulkan dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus, 3) Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan, 4) Pekerjaan dilakukan dalam tim kerja, 5) Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan; tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan, 6). Manajemen puncak memberikan contoh dan panutan mengenai perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan harapan organisasi, 7) Sumber daya yang memadai disediakan dimana pun dan kapan pun dibutuhkan, guna menjamin perbaikan kualitas secara terus-menerus, 8). Pendidikan pelatihan diselenggarakan agar para staf pada semua jenjang memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus, 9) Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus, 10). Rekan kerja dalam sekolah diper-

lakukan sebagai pelanggan internal, 11) Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja.

Strategi dasar dalam melakukan perubahan kualitas sehingga memuaskan atau membahagiakan pelanggan adalah dengan cara menetapkan tujuan yang jelas, memprakarsai atau menentukan kembali budaya sekolah, mengembangkan komunikasi yang efektif dan konsisten, melembagakan pendidikan dan pelatihan dan mendorong perbaikan terus menerus. Mekanisme perubahan budaya tradisional ke budaya kualitas menitikberatkan pada tujuh fokus, yaitu : (1) rencana, dari berorientasi jangka pendek ke isu-isu *strategik* masa depan, (2) organisasi, dari hirarkis ke partisipasi, (3) pengendalian, dari laporan varians ke *self control*, (4) komunikasi, dari *top down* ke *top down* dan *bottom up*, (5) keputusan, dari *ad hoc*/manajemen krisis ke perubahan yang terencana, (6) manajemen fungsional, dari sempit/terbatas, kompetitif ke lintas fungsional, integratif, (7) manajemen kualitas, dari *fixing/one shot manufacturing* ke preventif/berkelanjutan, semua fungsi dan proses.

Keberhasilan dalam melakukan perubahan tersebut, Renald Kasali (2005, hal. 142) menyatakan bahwa perubahan akan terjadi kalau seorang pemimpin dalam hal ini Kepala Sekolah bisa mengajak orang lain mampu melihat apa yang bisa ia lihat, menggerakkan, dan menyelesaikannya. Teknik dalam melakukan *change management* biasanya menggunakan teknik putar haluan (*turnaround*). Upaya yang dilakukan dengan teknik ini meliputi : (1) upaya langsung terhadap manajemen produk dengan melakukan terobosan-terobosan yang inovatif terhadap *existing product* yang sangat membantu terhadap proses perkembangan, dan (2) upaya tidak langsung melalui jalur non-produk, dengan cara memperbaiki proses, semangat kerja, atau mengubah asumsi-asumsi yang sudah lama melekat di dalam pikiran para eksekutif/karyawan terhadap produk atau cara kerjanya sehari-hari, diantaranya dengan mengubah budaya korporat (melakukan transformasi

nilai-nilai), melakukan efisiensi dan reorganisasi. Upaya-upaya tersebut tidak hanya membutuhkan sumber daya, dana, alat, dan keterampilan untuk mencapai tujuan, tetapi juga perlu memiliki pengakuan dimana posisi sekarang, gambaran tentang posisi strategis ke depan, destimasi atau sasaran yang jelas, dan pengakuan/penghargaan terhadap para pelaku perubahan. Untuk mewujudkan upaya-upaya tersebut bukan hanya dibutuhkan seorang berkarakter manajer saja tetapi seorang yang berkarakter pemimpin yang berani menciptakan perubahan.

### C. Prinsip-prinsip Perbaikan Berkelanjutan

Prinsip-prinsip perbaikan berkelanjutan sebagai salah satu pilar mutu untuk memperbaiki kondisi dari ketujuh komponen di atas menuju sekolah bermutu total, dilakukan dengan cara berikut : (1) mengkaji proses, dimaksudkan untuk memberikan nilai tambah pada proses kerja sehingga menghasilkan keluaran yang bermutu, (2) membuat model masukan-keluaran, untuk mengetahui kinerja sebuah proses sehingga dapat memastikan kemampuan memenuhi permintaan kostumer, mengkoreksi masalah proses sebelum masalah tersebut mempengaruhi keluaran, memperbaiki proses untuk memenuhi perubahan kebutuhan kostumer, (3) melakukan perbaikan berkelanjutan dengan teknik mengapa dan *teknik benchmarking*.

Teknik mengapa digunakan untuk membantu menemukan akar penyebab masalah. Teknik diawali dengan bertanya mengapa sebuah masalah terjadi dan berulang-ulang ditanyakan mengapa masalah itu terjadi sampai diketemukan penyebab dasarnya (Jerome S. Arcaro, 2002, hal. 2006). Sedangkan teknik *benchmarking*, bertujuan untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi, mengukur dan menyamai atau melebihi praktik-praktik terbaik baik di dalam maupun di luar sekolah. *Benchmarking* memungkinkan Anda untuk mendapatkan pandangan baru terhadap praktik-praktik standar, mengidentifikasi

kasi tujuan-tujuan keunggulan, dan memfasilitasi proses perbaikan *kaizen* dan terobosan

#### **D. Faktor-faktor yang Berpotensi Mengalami Perbaikan Berkelanjutan**

Menurut Jerome S. Arcaro (2005, hal. 15) ada lima pilar mutu yang sangat menentukan bagi sekolah yang bermutu total, yaitu : (1) fokus pada customer, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkelanjutan. Implementasi kelima pilar mutu dalam pendidikan yang menghasilkan sekolah unggul atau sekolah efektif atau sekolah berstandar internasional tidak dapat dipisah-pisahkan, ibarat membangun rumah maka kelima hal tersebut bagaikan pilar yang kuat bagi terwujudnya rumah yang indah dan berharga mahal.

Terwujudnya sekolah yang bermutu total sangat membutuhkan proses tahapan yang cukup panjang. Oleh karena itu satu pilar mutu yang dibangun adalah bagaimana melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem mutu yang dikembangkan oleh sekolah.. Moedjiarto (2002, hal. 3-4), menyatakan bahwa ada tiga tipe sekolah unggul, yaitu : (1) tipe I, sekolah yang inputnya unggul dan menghasilkan lulusan yang bermutu unggul, (2) tipe II, sekolah yang memiliki fasilitas unggul sehingga dalam proses belajar mengajar berjalan lancar dan menghasilkan lulusan yang bermutu tinggi, (3) tipe III, sekolah yang penekanannya pada iklim belajar yang positif dilingkungan sekolah, dimana sekolah mampu memproses siswa yang bermutu rendah (*input* rendah) tetapi dapat menghasilkan lulusan yang bermutu tinggi (*output* tinggi). Oleh karena sebagian besar sekolah menengah kejuruan memiliki karakteristik inputnya rendah maka dalam pembahasan makalah ini sekolah unggul yang dijadikan acuan untuk dibahas adalah sekolah unggul tipe ketiga.

Perbaikan berkelanjutan sebagai salah satu pilar mutu dalam mewujudkan sekolah yang

bermutu total difokuskan pada tujuh faktor, meliputi : (1) iklim yang kondusif, (2) keterlibatan *stakeholders* sebagai pelanggan internal dan eksternal dalam perencanaan mutu, (3) tercapainya harapan terhadap prestasi akademik, (4) kesempatan, tanggung jawab dan partisipasi siswa, (5) pemberian ganjaran dan insentif sekolah, (6) tata tertib dan disiplin sekolah, (7) pelaksanaan kurikulum dan proses pembelajaran di sekolah. Untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam tujuh komponen di atas perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing komponen seperti dalam tabel 1.

Pemecahan masalah untuk mewujudkan sekolah unggul dengan pendekatan manajemen mutu terpadu diarahkan pada upaya mengubah kelemahan menjadi peluang dengan menggunakan siklus pemecahan masalah.

#### **E. Penciptaan Iklim Sekolah yang Kondusif**

Iklim bukan saja menunjukkan mutu kehidupan di sekolah, tetapi juga memberikan pengaruh terhadap perubahan di sekolah, kebiasaan kerja dan gaya kerja kepala sekolah, guru, dan siswa. Iklim terutama memberikan perubahan positif terhadap mutu belajar dan mutu mengajar.. Menurut Raka Joni (dalam Moedjiarto, 2002, hal. 36) sekolah yang mendapatkan predikat baik atau unggul ditandai dengan adanya hubungan yang akrab, penuh pengertian dan rasa kekeluargaan antar civitas sekolah. Keakraban dan kekeluargaan antar warga sekolah membutuhkan apa yang disebut komunikasi yang efektif .

Komunikasi yang dibangun diantara *stakeholders* yang ada dapat menaikkan keberhasilan dalam bekerjasama dengan pihak lain. Wood (dalam Moedjiarto, 2002, hal. 45) mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif bukanlah suatu proses satu arah dari kepala sekolah menuju guru tetapi merupakan proses dua arah dan bahkan multi arah antara kepala sekolah dengan para guru dengan orangtua murid dan masyarakat luas. Salah satu ciri khas budaya mutu adalah membangun



Tabel 1. Membangun Perbaikan Berkelanjutan SMKN – 3 Pati

FAKTOR	KEKUATAN	KELEMAHAN
Keterlibatan stakeholders sebagai pelanggan internal dan eksternal dalam perencanaan mutu	Pemecahan masalah dalam proses perencanaan dilakukan secara bersama-sama saat mengembangkan sekolah bermutu terpadu	<i>Team work</i> yang dibentuk terkadang tidak efektif, selalu menunggu instruksi dan pegawai tidak banyak terlibat dalam pengambilan keputusan
Harapan memperoleh prestasi akademik	Dalam bidang produktif sering menjadi juara dalam lomba ketrampilan kejuruan baik di tingkat propinsi maupun tingkat nasional	Mutu keluaran memiliki angka ketidaklulusan masih tinggi dan perolehan nilai standar nasional dan internasional belum mencapai persyaratan yang telah ditentukan
Kesempatan, tanggung jawab dan partisipasi siswa	Setiap kegiatan yang mengukur keunggulan kompetitif selalu ada informasi dan selalu melibatkan guru, karyawan dan siswa	Keterlibatan staf dan siswa lebih banyak karena inisiatif dari lingkungan eksternal belum tumbuh dari suatu budaya mutu
Pemberian ganjaran dan insentif sekolah	Penghargaan untuk staf dan siswa yang berprestasi diwujudkan dalam bentuk barang, kesempatan berkarir dan pujian	Morale kerja sebagian staf tidak terdorong untuk ikut berprestasi dan cenderung merespon negatif terhadap orang lain yang berhasil
Tata tertib dan disiplin sekolah	Kehadiran siswa dan guru/karyawan di sekolah tetap terkendali dan peraturan disusun disamping secara kedinasan juga disusun berdasar aspirasi warga sekolah	Pemberian sanksi kepada warga sekolah yang melanggar tata tertib sering kali tidak ada persepsi yang sama dan cenderung permisif
Pelaksanaan kurikulum dan proses pembelajaran	Dokumen kurikulum tersedia secara lengkap dan proses pembelajaran berlangsung secara efektif serta tersedianya jam pelajaran tambahan	Program perbaikan bagi siswa yang belum tuntas mengalami keterbatasan waktu dan dilakukan secara kurang efektif

komunikasi yang efektif diantara anggota organisasi yang ada, apabila itu di sekolah yaitu: antara kepala sekolah dengan semua warga sekolah, Fandy Tjiptono (2005, 43-52) mengemukakan bahwa kunci komunikasi sekolah yang efektif dibutuhkan lima macam keterampilan pokok, yaitu :

1. Mendengarkan

Ada beberapa kiat untuk meningkatkan kemampuan mendengarkan, diantaranya : a)

Lakukan pendekatan dengan sikap positif, b) Jangan mencari-cari alasan, c) Pertahankan konsentrasi, d) Carilah sesuatu yang membangkitkan minat Anda, e) Jangan terperangkap dan membiarkan Anda terburu-buru, f) Tempatkan diri Anda pada posisi orang lain, g) Bersikap kritis terhadap isi pesan, h) Jangan ragu-ragu untuk bertanya.

## 2. Memberi dan menerima umpan balik.

Ada beberapa kiat untuk meningkatkan keterampilan dalam memberikan umpan balik, yaitu: a) Berikan umpan balik secara spesifik, b) Berikan alasan untuk komentar Anda, c) Pusatkan pada perilaku yang dapat diubah yang berada dalam kendali orang tersebut, d) Berikan uraian yang konstruktif bukan evaluasi maupun uraian yang destruktif, e) Ungkapkan pendapat/opini sebagai opini, bukan sebagai fakta, f) Hindari ungkapan-ungkapan yang bersifat menyerang yang dapat menimbulkan emosional, g) Berikan pujian yang tulus secara langsung kepada yang berprestasi baik, h) Berikan kritikan secara halus dan disampaikan secara pribadi, i) Bila timbul pertentangan dengan seseorang selesaikan secara rasional dan persuasif, j) Bila timbul penolakan terhadap permintaan usahakan menjawab dengan singkat tidak bertele-tele.

Sedangkan kiat untuk menerima umpan balik, yaitu : a) Dengarkan umpan balik tersebut secara teliti, b) Usahakan pikiran tetap dingin dan jangan membangun tembok, c) Perhatikan hal-hal yang dipertanyakan atau yang menjadi keberatan, d) Ungkapkan kembali dengan kata-kata sendiri apa yang anda dengarkan, e) Mintalah penjelasan, jangan berlebihan dalam bereaksi terhadap umpan balik, f) Evaluasi ketepatan dan manfaat potensial umpan balik tersebut bagi Anda.

## 3. Menunjukkan ketegasan

Perilaku tegas bisa membantu dalam hal-hal berikut : a) Menjalin komunikasi yang terbuka dan jujur, b) Belajar untuk tenang dan mengurangi kekawatiran, c) Mempelajari kemampuan sosial yang membentuk hubungan antar pribadi yang lebih erat, d) Menerima tanggung jawab atas apa yang terjadi dalam hidup Anda baik di tempat tinggal maupun di tempat kerja anda, e) Membuat lebih banyak keputusan dan pilihan dengan bebas,

menyadari bahwa Anda memiliki hak-hak dan sistem nilai pribadi tertentu, f) Melindungi diri Anda dari manipulasi yang dilakukan orang lain

## 4. Menangani konflik

Dalam menangani konflik, Anda bisa menggunakan pendekatan-pendekatan berikut: a) Gunakan pendekatan mendengarkan aktif dan reflektif, b) Gunakan pendekatan perilaku yang tegas, c) Kurangi kendala-kendala komunikasi antar pihak-pihak, d) Pusatkan perhatian pada pokok-pokok masalah, e) Kenali dan nilailah dengan teliti tindakan yang diputuskan

## 5. Memecahkan masalah

Proses pemecahan masalah tidak dapat dilakukan sendiri tetapi membutuhkan kolega atau bahkan komitmen bersama (dengan bawahan, kolega, atau bahkan atasan anda). Oleh sebab itu dibutuhkan proses :

- a. Sebagai manajer, Anda perlu berbagi fakta, perasaan, nilai-nilai dan pendapat mengenai situasi/masalah yang dihadapi dengan mereka yang dapat memberikan kontribusi positif
- b. Anda menggali situasi tersebut dari sebanyak mungkin sudut pandang yang ada dengan cara mencari masukan dari orang lain yang terlibat
- c. Anda mengkaji pemecahan-pemecahan tersebut berdasarkan kriteria yang telah disepakati guna mencapai hasil yang positif
- d. Anda menyetujui pemecahan yang paling memenuhi kriteria untuk keinginan orang-orang tertentu.

Terjadinya komunikasi yang efektif akan berdampak terciptanya iklim yang positif, untuk itu kepala sekolah sebagai manajer hendaknya mengambil posisi sebagai konselor dan pelatih. Sebagai konselor manajer diharapkan bisa membantu dan memberikan

saran atau pendapat kepada warga sekolah dalam mengatasi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan, maupun yang berhubungan dengan persoalan dan tekanan pribadi yang dibawa ke dalam pekerjaan sehari-hari. Sedangkan sebagai pelatih, kepala sekolah harus memiliki kemampuan berikut : (1) menetapkan target-target yang spesifik, jelas dan dapat dicapai, (2) menjalin dan memelihara hubungan kerja yang akrab dengan semua warga sekolah, (3) mempertahankan cara pemecahan masalah bersama, (4) memahami perasaan pribadi warga sekolah yang dibimbing, dan (5) mendengarkan dengan aktif

#### **F. Keterlibatan Stakeholders dalam Perencanaan Mutu**

Perencanaan adalah penetapan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama. Apabila perencanaan yang dilakukan menggunakan perencanaan mutu maka semua *stakeholders* dilibatkan dalam pemecahan masalah. Langkah perencanaan mutu adalah mengidentifikasi keluaran, mengidentifikasi kostumer dan mengidentifikasi keinginan kostumer (Jerome S. Arcaro, 2005, hal. 124). Dari langkah-langkah tersebut akan mendapatkan data untuk dapat dijadikan pijakan dalam pengambilan keputusan. Dalam perencanaan, Moedjiarto (2002, hal. 39) mengemukakan bahwa lingkup perencanaan meliputi : (1) penentuan tujuan yang ingin dicapai, (2) penentuan langkah-langkah yang akan diambil, termasuk penetapan teknik/cara yang akan dipergunakan, penetapan peralatan/perlengkapan yang akan dipergunakan, penetapan cara melakukan penilaian terhadap proses maupun hasil, (3) penetapan waktu, kapan kegiatan harus dimulai, berapa lama dan kapan harus berakhir, (4) penetapan dana yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan.

Untuk melaksanakan perencanaan mutu tersebut diperlukan *team work* yang dapat

bekerjasama secara sinergis. Tim yang solid menurut Fandy Tjiptono (2005, hal 102-115) memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) ada kesepakatan terhadap misi, (2) semua anggota menaati peraturan tim yang berlaku, (3) ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil, (4) orang beradaptasi terhadap perubahan. Kunci keberhasilan kerjasama tim ditentukan oleh tiga faktor yang saling berkaitan mempengaruhi kinerja dan produktifitas suatu tim, yaitu :

1. Organisasi secara keseluruhan (budaya):  
Filosofi organisasi; Penghargaan; Harapan; dan Norma.
2. Tim itu sendiri : Manajemen pertemuan; Manajemen konflik; Prosedur operasi; dan Pernyataan misi
3. Para individu anggota tim: Kesadaran diri; Apresiasi terhadap perbedaan individual; Empati; Perhatian

King (dalam Fandy Tjiptono, 2005, hal 106) menganjurkan ada sepuluh strategi yang ia sebut *Ten Team Commandments* untuk meningkatkan kinerja setiap tim dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Kesepuluh strategi tersebut adalah : (1) saling ketergantungan, (2) perluasan tugas, (3) penajaran, (4) bahasa yang umum, (5) kepercayaan/respek, (6) kepemimpinan/keanakbuahan yang dibagi rata, (7) keterampilan pemecahan masalah, (8) keterampilan menangani konfrontasi/konflik, (9) penilaian/tindakan, dan (10) perayaan.

Untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas staf, kepala sekolah perlu memberdayakan seluruh staf dalam pengambilan keputusan sehingga staf memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi sekolah termasuk prestasi akademik siswa. Pemberdayaan menuntut enam kondisi prasyarat (Fandy Tjiptono, 2005, hal. 111), yaitu :

1. Karakter. Berkenaan dengan siapa sesungguhnya seseorang itu, yaitu integritas pribadi yang tercermin dalam : visi dan antusiasme, kebijaksanaan, semangat dan

- komitmen, disiplin diri, tanggung jawab, ketekunan dan kesabaran, keyakinan, kejujuran dan sifat dapat dipercaya
2. Keterampilan/keahlian. Berkenaan dengan apa yang dapat dilakukan seseorang, misalnya pengetahuan dan kecakapan seseorang dalam aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan
  3. Kesepakatan yang saling menguntungkan (*win-win agreement*). Berkenaan dengan kontrak sosial yang menggambarkan hasil, pedoman, sumber daya, pertanggung-jawaban dan konsekuensi
  4. Pengawasan diri. Berkaitan dengan inisiatif dan pengendalian diri berkenaan dengan kesepakatan yang saling menguntungkan
  5. Struktur. Berkaitan dengan format organisasi dan aktivitas fungsional berkenaan dengan pelaksanaan kesepakatan yang saling menguntungkan
  6. Pertanggungjawaban. Berkaitan dengan pembentukan dan penerimaan tanggung-jawab personal untuk mempengaruhi dan mendatangkan hasil.
- Setelah kondisi prasyarat terpenuhi, maka selanjutnya perlu melakukan evolusi pemberdayaan pegawai. Evolusi ini mencakup enam aspek yang akan mengalami tiga tahapan perubahan dari posisi tradisional, ke keterlibatan staf dan pemberdayaan staf. Untuk lebih memahami perhatikan tabel berikut ini:

Tabel 2. Aspek-Aspek Keterlibatan Staf dan Pemberdayaan Staf

ASPEK	TARAF LINGKUNGAN TEMPAT KERJA		
	TRADISIONAL	KETERLIBATAN STAF	PEMBERDAYAAN STAF
Upaya perbaikan	Program saran Pengukuran kinerja	Tim menangani masalah-masalah yang diidentifikasi dan seleksi oleh manajemen	Tim secara konsisten menganalisa dan memperbaiki proses. Masalah-masalah diidentifikasi oleh tim
Kekuatan pengambilan keputusan	Atas ke bawah  Rantai komando	Perubahan-perubahan yang disarankan  Pengambilan keputusan berbasis tim yang terbatas	Tim membuat keputusan yang berkaitan dengan proses Tim memberikan masukan bagi keputusan-keputusan strategik
Penghargaan	Individu dibayar atas saran-sarannya  Penilaian atas dan bonus atas prestasi kerja individual	Penghargaan bagi tim atas rekomendsinya  <i>Companywide gainsharing</i>	Penghargaan bagi tim atas solusinya  <i>Team-based gainsharing</i>
Fokus manajemen	Mengawasi	Melatih	Memfasilitasi
Fokus organisasi	Keterampilan, spesialisitas, disiplin, profesional	Departemen, produk, proses, produksi	Pelanggan, produk, proses, produksi

Pemilihan strategi pemberdayaan yang akan diterapkan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan dua dimensi, yaitu : (1) *job content*, artinya menggambarkan tugas dan prosedur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, dan (2) *job context*, menggambarkan kesesuaian antara pekerjaan dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi secara keseluruhan dan *organizational setting* dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Berdasarkan kedua dimensi ini terdapat lima strategi pemberdayaan, yaitu : (1) *No Discretion*, menggambarkan tugas yang sangat rutin dan repetitif, staf tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *job content* dan *job context*, (2) *Task Setting*, yaitu staf diberikan tanggung jawab penuh terhadap keputusan atas *job content* dan sedikit tanggung jawab *job context*, staf diberdayakan dalam membuat keputusan mengenai cara terbaik untuk merampungkan tugas yang diberikan, (3) *Participatory empowerment*, staf dilibatkan dalam sebagian pengambilan keputusan atas *job content* maupun *job context*, mereka dilibatkan dalam indentifikasi masalah, pengembangan alternatif, dan rekomendasi alternatif, (4) *Mission Defining*, dimana staf diberdayakan untuk memutuskan *job context* saja, dan (5) *Self-management*, yaitu memberikan wewenang penuh kepada staf untuk mengambil keputusan mengenai *job content* dan *job context*.

### G. Harapan Meraih Prestasi Akademik

Jerome S. Arcaro (2005, hal. 199), mengemukakan bahwa mutu keluaran dirumuskan dengan masukan ditambah proses nilai tambah. Tidak ada satu pun siswa yang menginginkan kegagalan, tetapi masih banyaknya peserta didik yang gagal dalam menempuh ujian nasional dan tidak terpenuhinya perolehan nilai standar nasional membuktikan bahwa terdapat kelemahan dalam aspek masukan dan proses nilai tambah.

Apabila kegagalan tersebut tidak dimanaj dengan baik akan mengurangi keyakinan diri dan sekolahnya sehingga ini akan mengpena-

ruhi secara keseluruhan dalam mewujudkan sekolah bermutu total. Siswa yang bermutu adalah siswa yang dapat mengubah kegagalannya menjadi rasa optimisme sehingga timbul harapan baru untuk meraih keberhasilan. Renald Kasali (2005, hal. 411) mengemukakan bahwa harapan yang positif dapat menjadi lokomotif penggerak untuk menciptakan perubahan. Ia menimbulkan hasrat dan dorongan-dorongan, yang baru berhenti bila harapan itu sudah terpenuhi. Agar harapan membuahkan kenyataan maka perlu menghindari hal-hal sebagai berikut : (1) mencegah keputusasaan, kepala sekolah harus melakukan upaya-upaya yang bersifat pencegahan terhadap rasa putus asa semua warganya khususnya siswa dan guru, (2) keletihan (*getting tired*), kepala sekolah harus menghindari faktor-faktor yang dapat menghentikan harapan, diantaranya : perubahan tidak memberikan titik terang, terlalu sering berganti arah dan pimpinan, dan berjalan tanpa keyakinan, dan (3) hilang arah (*getting lost*), kepala sekolah harus selalu bersama-sama dengan semua warganya agar dapat memotivasi staf dalam perjalanan meraih keberhasilan sehingga tidak kehilangan arah.

Taufiq Pasiak (2006, hal. 146-151) mengidentifikasi bahwa kesuksesan hidup seseorang tidak hanya ditentukan karena memiliki IQ (*Intelligence Quotient*) saja tetapi juga ditentukan karena memiliki kecerdasan EQ (*Emotional Quotient*) dan kecerdasan SQ (*Spiritual Quotient*). Pembimbingan di sekolah selama ini selalu menekankan pada pembinaan berpikir rasional (IQ) saja dan kurang dalam pembimbingan mematangkan emosi (EQ) dan kurang dalam pembimbingan spiritualitas (SQ). Seseorang yang memiliki kecerdasan EQ dan SQ maka ia dapat mengubah rasa pesimisme menjadi optimisme. Orang pesimis melihat dan mempersoalkan perasaannya terhadap sebuah kejadian, tetapi orang optimis melihat dan mempersoalkan masalahnya. Kepala sekolah membimbing warganya agar menghindari pesimisme yang ciri-cirinya

adalah sebagai berikut : 1) Jika berbuat salah, memberi label atau gelar yang buruk pada diri sendiri, 2) Jika tidak berhasil melakukan sebuah pekerjaan, lebih suka melihat hal-hal yang negatif ketimbang hal-hal positif, 3)

Jika melakukan kesalahan kecil, akan membesar-besarkan dan melebih-lebihkannya, 4). Mudah curiga, 5) Menelihat hidup ini hanya hitam dan putih, 6) Jika ada kejadian yang beruntun dan kompleks, mudah dan cepat sekali mengambil kesimpulan, 7) Melakukan *overgeneralisasi* yang negatif, 8) Lebih cenderung mencari untung untuk diri sendiri.

Selanjutnya Renald Kasali (2006, hal. 251-255) mengemukakan bahwa seseorang yang telah mengalami kegagalan ia perlu menghadapi kegagalan dengan penuh keberanian, dan seorang pemimpin wajib membimbing warganya agar memiliki kemampuan untuk manajemen diri dengan baik. Kemampuan manajemen diri tersebut meliputi tiga hal, diantaranya : (1) berpikir rasional (*IQ*), setidaknya ada tiga kemampuan berpikir rasional yaitu : berpikir analitis, berpikir kritis, berpikir kreatif, (2) kematangan emosi (*EQ*) meliputi keterampilan untuk sadar diri, motivasi diri, keterampilan sosial, dan kemanfaatan diri sosial, (3) keutuhan spiritual (*SQ*) diperoleh melalui integritas diri, penghormatan pada kehidupan, dan penyebaran kasih sayang dan cinta.

Bangkitnya motivasi diri mendorong seseorang untuk mempunyai harapan yang tinggi. Harapan yang tinggi tersebut tertuang dalam tujuan akademik yang telah ditentukan sekolah dan harus dicapai oleh siswa dan pendidik. Tujuan akademik tersebut yaitu prestasi akademik yang setinggi-tingginya. Kemampuan manajemen diri siswa akan mendorong ke arah tercapainya prestasi akademik yang diinginkan oleh semua pihak. Kepala Sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam menciptakan iklim belajar yang positif, agar tujuan akademik tersebut dapat tercapai dengan baik. Memberikan latihan

dan bimbingan pada para guru, merupakan suatu upaya untuk mempermudah tercapainya tujuan akademik. Penghargaan dan imbalan atas tercapainya tujuan akademik merupakan suatu perangsang positif untuk meningkatkan motivasi, baik guru maupun siswa.

#### **H. Pemberian Ganjaran dan Insentif Sekolah**

Pemberian reward (ganjaran) bagi staf atau siswa yang berprestasi merupakan penghargaan atas tercapainya target mutu yang ditetapkan dan dapat diberikan dalam bentuk ganjaran-ganjaran sosial, pengakuan verbal guru, stiker-stiker, tanda penghargaan, pernyataan-pernyataan tertulis dan tanda penghargaan yang berasal dari hasil kerja siswa yang menonjol. Sedangkan insentif adalah pendorong, dorongan, atau perangsang dan diberikan karena suatu prestasi yang baik pada akhir suatu kegiatan dengan tujuan untuk memberikan dorongan dan semangat kerja. Sekolah yang unggul selalu menetapkan sistem ganjaran dan insentif yang jelas yang dapat mendorong pencapaian target mutu yaitu prestasi akademik yang tinggi (Moedjiarto, 2002, hal. 116-117). Ganjaran bagi guru dapat meningkatkan semangat kerja dan morale kerja yang tinggi.

Morale kerja menurut Kimball Wiles (dalam Piet A. Sahertian, 2000, hal. 155) adalah reaksi mental/emosional terhadap tugas. Ada dua macam morale kerja, yaitu : (1) morale kerja yang tinggi, ditandai dengan penuh kegembiraan, ketetapan hati, antusiasme, rasa senang sepekerjaan, ingin bekerjasama, selalu mengambil inisiatif, dan (2) morale kerja yang rendah, ditandai dengan sering melamun, bermalas-malasan, suka menganggur, sering meminggalkan tugas, sering datang terlambat, selalu cekcok/konflik dengan orang lain, apatis terhadap tugas, tidak demokratis, sering datang terlambat. Penyebab morale kerja rendah adalah : kebutuhan tidak terpenuhi, beban kerja yang berat, persoalan-persoalan pribadi, dan guru-guru/karyawan

tidak sejahtera. Proses mutu untuk menangani guru yang memiliki morale kerja menurut Peter F. Oliva (dalam P.A. Sahertian, 2000, hal. 46-49) dengan menggunakan pendekatan : (1) direktif, dengan menggunakan penguatan atau hukuman, (2) non direktif, dengan menggunakan psikologi humanistik, (3) kolaboratif, dengan menggunakan ilmu jiwa kognitif. Cara meningkatkan staf yang memiliki morale kerja yang rendah diantaranya : (1) menangani staf yang malas, (2) Membantu staf yang pudar, (3) membantu staf yang sudah tua, (4) menangani staf yang indemokratis, (5) menangani staf yang selalu menentang, (6) menangani staf agar dapat menemukan kepercayaan diri sendiri, (7) menciptakan staf harmoni, dan (8) mengatasi konflik antar staf

#### **I. Memberikan Kesempatan, Tanggung Jawab, dan Partisipasi Siswa**

Salah satu budaya mutu adalah keterlibatan total baik internal customer maupun eksternal customer dalam setiap kegiatan yang ada di sekolah. Hasil penelitian Effective School Consortia Network (ESCN) yang dinyatakan oleh Emer, Everstone dan Butter (dalam Moedjiarto, 2002, hal. 100) membuktikan bahwa di sekolah unggul, siswa cenderung untuk mengembangkan diri, rasa tanggung jawab dan kepercayaan pada diri sendiri. Umumnya siswa diberi kesempatan seluas-luasnya untuk memberikan masukan yang berguna bagi pengembangan dan pengimplementasian kebijakan disiplin sekolah, disamping itu siswa juga diberi kesempatan dan tanggung jawab dalam hal-sebagai berikut : (1) berkomunikasi dengan para guru dan karyawan, (2) menentukan pilihan jurusan, (3) mengembangkan bakat dan pengalaman belajar, (4) berpartisipasi dalam diskusi kelas, (5) membantu dalam pengelolaan di sekolah, (6) memberikan masukan pada proses pengembangan pengajaran, (7) menggali bakat dan melibatkan diri dalam upaya mencari pengalaman-pengalaman di luar kegiatan rutin kelas, (8) mengikuti program pendidikan dan pengajar-

an khusus bagi siswa jenius dan berbakat, (9) ikut menjaga kebersihan dan ketertiban lingkungan sekolah, (10) masuk ke perguruan tinggi lewat jalur penelusuran minat dan bakat, (11) mengikuti lebih dari satu kegiatan ekstrakurikuler, (12) mengikuti perlombaan-perlombaan di tingkat kabupaten, propinsi dan nasional dan internasional, (13) menjadi anggota pasukan pengibar bendera untuk siswa yang memiliki prestasi tinggi. Pemberian kesempatan, tanggung jawab dan partisipasi diatas merupakan wujud bahwa sekolah melakukan transformasi mutu.

#### **J. Tata Tertib dan Disiplin Sekolah**

Peraturan dan disiplin dalam lingkup sekolah seringkali dipandang oleh warga sekolah sebagai sesuatu yang menghambat kebebasan, pada hal tata tertib dan disiplin tersebut mestinya dimaksudkan untuk mencegah hal-hal negatif yang dapat menghambat tercapainya tujuan sekolah. Bagi Collins (dalam Renald Kasali, 2006, hal. 329-333), bukan aturan dan bukan budaya yang penting tetapi budaya disiplin dimana ditekankan bukan pada kepatuhan sikap secara kaku terhadap sebuah peraturan, melainkan kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan bisnis yang seharusnya dijaga. Ada tiga pilar utama yang membentuk budaya disiplin agar terjadi di sekolah, yaitu : (1) *Discipline people*, manusia yang diseleksi ditempatkan dengan baik, (2) *Discipline action*, strategi yang diimplementasi dengan benar, (3) *Discipline thought*, mengikat kerja bukan hanya dengan disiplin, melainkan budaya disiplin.

Ketiga pilar disiplin tersebut merupakan manifestasi dari tumbuhnya budaya mutu di sekolah. Bukti bahwa adanya budaya disiplin di sekolah terlihat dari hal-hal berikut : (1) peraturan tertulis tentang tingkah laku yang harus dijalani siswa dan dibenarkan oleh sekolah, (2) peraturan diinformasikan secara tegas kepada seluruh warga sekolah, (3) mengajarkan perilaku dan budi pekerti yang baik, (4) penertiban waktu, (5) diberlakukannya

sangsi-sangsi dan hukuman terhadap pelanggaran, (6) suasana saling menghargai antara warga sekolah, (7) adanya standar tertulis tentang perilaku siswa yang dilaksanakan secara konsisten, (8) adanya norma-norma tertulis tentang perilaku siswa yang diterapkan secara konsekwen.

#### **K. Pelaksanaan Kurikulum dan Proses Pembelajaran**

Kurikulum bisa diartikan sebagai buku atau dokumen pegangan guru yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar. Keterlibatan siswa dalam penjabaran dan pengembangan kurikulum di sekolah perlu dilakukan sebab yang akan menjalankan kurikulum adalah siswa sekalipun itu menjadi tugas guru. Budaya mutu pada pelaksanaan kurikulum dapat terlihat melalui hal-hal berikut : (1) guru selalu kreatif dan efektif dalam pengembangan metode pembelajaran, (2) kurikulum memuat perangkat meliputi tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, proses belajar mengajar yang diperlukan, evaluasi, (3) bahan ajar disusun dengan tidak memberatkan dan tidak meringankan siswa serta sesuai dengan kemampuan siswa untuk mempelajarinya dan disediakan lengkap dengan jadwal waktunya, (4) penggunaan strategi dan metodologi mengajar yang sesuai, (5) menyediakan garis besar yang menggambarkan kurikulum untuk orangtua (Moedjiarto, 2002, hal. 132-135)

Salah satu tahapan dalam pelaksanaan kurikulum adalah proses pembelajaran dan dalam proses pembelajaran terdapat evaluasi. Kegagalan siswa dalam mengikuti evaluasi akhir disebabkan beberapa faktor, diantaranya : (1) kemampuan akademik, (2) persiapan yang kurang maksimal, (3) tingkat kesukaran soal yang terlalu tinggi, dan (4) tidak dilaksanakan sistem perbaikan hasil evaluasi secara konsisten. Perbaikan mutu pada sistem evaluasi diarahkan pada upaya melakukan sistem perbaikan bagi siswa yang gagal mencapai

standar tuntas dengan pembelajaran *mastery learning*. Badan Standar Nasional Pendidikan telah menetapkan bahwa dalam pelaksanaan kurikulum satuan pendidikan, standar tuntas belajar adalah 75 %. Strategi mutu dalam peningkatan angka kelulusan dilakukan melalui pemberian latihan kepada siswa berupa uji coba ujian nasional dilakukan sebanyak mungkin dengan mengadakan tindak lanjut hasil evaluasi yaitu program perbaikan. Standar tuntas belajar dalam evaluasi harian maupun, mid semester dan semester direrapkan diatas 75 %. Teknik-teknik perbaikan bagi siswa yang belum mencapai standar tuntas dilakukan secara konsisten dan efektif berdasarkan hasil-hasil penelitian yang dilakukan secara profesional.

#### **SIMPULAN**

Sekolah unggul adalah sekolah yang bermutu total. Sekolah yang bermutu total adalah sekolah yang menerapkan budaya mutu dalam pengelolaannya. Sekolah unggul atau sekolah efektif atau sekolah berstandar internasional adalah sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip mutu yang dibangun di atas lima pilar mutu yaitu : (1) fokus pada customer, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkelanjutan.

Pada proses perbaikan berkelanjutan, terdapat minimal tujuh komponen yang perlu mendapat perbaikan mutu, yaitu : (1) iklim yang kondusif, (2) keterlibatan stakeholders sebagai pelanggan internal dan eksternal dalam perencanaan mutu, (3) tercapainya harapan terhadap prestasi akademik, (4) pemberian ganjaran dan insentif sekolah, (5) kesempatan, tanggung jawab dan partisipasi siswa, (6) tata tertib dan disiplin sekolah, (7) pelaksanaan kurikulum dan proses pembelajaran di sekolah. Untuk membangun budaya mutu dalam mewujudkan sekolah unggul diperlukan kepemimpinan yang kuat yaitu kepemimpinan yang kreatif dan partisipatif



## DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional, 2003, *Program Pengembangan SMK Berstandar Nasional dan Internasional. Pedoman Penyelenggaraan*. Jakarta. Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan. Jakarta
- Arcaro, Jerome S. 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu. Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar Offset.
- Moedjiarto, 2002, *Sekolah Unggul*. Duta Graha Pustaka.
- Piet A. Sahertian, 2000, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Taufiq Pasiak, 2006, *Manajemen Kecerdasan. Memberdayakan IQ, EQ, dan SQ untuk Kesuksesan Hidup*. Bandung, PT Mizan Pustaka.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2000, *TQM. Total Quality Management*. Yogyakarta, Andi Offset.
- Fandy Tjiptono . 2005, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta, Andi Offset.