

PERAN PENGAWAS DALAM PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU DI SEKOLAH

Ahmad Hariyadi
IKIP PGRI Bojonegoro
ahmadhariadi31@yahoo.co.id

***ABSTRACT:** One of the policy conducted by the government in an effort to build up the quality of education is the application of total quality management in schools. Providing integrated quality management in schools requires the cooperation of principals, teachers and employees as utama. Executive management function does not just stop at the implementation stage, but there is still the stage control or supervision. In the formal education supervisory functions assigned to the office of school inspector. To describe the profile of the school superintendent, the concept of integrated quality management and how the supervisory role in the implementation of total quality management in schools. School superintendent is implementing functional techniques in the field of academic and managerial oversight on a number of educational units ditetapkan. Tanggung school superintendent is responsible to achieve the quality of education in schools is cultivated. While the integrated quality management is a way of managing educational institutions with continuous improvements made on services, people, products, and environment in order to meet the needs, desires and expectations of its customers, today and for the foreseeable future. In the implementation of total quality management supervisor role may be implied by the eight competencies supervisor of thought Wiles and Bondi, namely as a developer of students, curriculum, instructional specialists, human relations worker, staff developers, administrators developer, manager changes, and evaluators.*

***Key Words:** Supervision, Total quality management.*

ABSTRAK: Salah satu kebijakan yang dilakukan pemerintah dalam upaya membangun mutu pendidikan adalah penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah. Penyelenggaran manajemen mutu terpadu di sekolah membutuhkan kerjasama kepala sekolah, guru dan karyawan sebagai pelaksana utama. Namun fungsi manajemen tidak hanya berhenti pada tahap pelaksanaan, tetapi masih ada tahap pengontrolan atau pengawasan. Pada pendidikan formal fungsi pengawasan ditugaskan pada jabatan pengawas sekolah. Untuk memaparkan profil pengawas sekolah, konsep manajemen mutu terpadu dan bagaimana peran pengawas dalam penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah. Pengawas sekolah merupakan pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan. Tanggung jawab pengawas sekolah adalah tercapainya mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya. Sedangkan manajemen mutu terpadu adalah cara mengelola lembaga pendidikan dengan perbaikan yang dilakukan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan dalam rangka memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Dalam penerapan manajemen mutu terpadu peran pengawas dapat diimplikasikan berdasarkan delapan kompetensi pengawas dari pemikiran Wiles dan Bondi yaitu sebagai pengembang siswa, kurikulum, spesialis pembelajaran, pekerja hubungan manusiawi, pengembang staf, pengembang administrator, manajer perubahan, dan evaluator.

Kata kunci: Pengawas, manajemen mutu terpadu.

PENDAHULUAN

Upaya membangun mutu pendidikan terus dilakukan. Baik oleh pemerintah maupun pihak sekolah sebagai penyelenggara pendidikan. Dalam usaha memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan. Sekaligus sebagai respon terhadap perubahan kehidupan yang sangat cepat di era globalisasi. Dengan harapan mutu lulusan pendidikan dapat bersaing dalam pemenuhan kebutuhan kerja, dan memberikan kesejahteraan bagi keluarga dan masyarakatnya.

Salah satu kebijakan yang dilakukan pemerintah dalam upaya membangun mutu pendidikan adalah penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah. Dalam hal ini sekolah dipandang sebagai organisasi yang memberikan layanan jasa pendidikan kepada siswa dan masyarakat. Sehingga manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sebagai proses pengelolaan sekolah yang berfokus kepada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan siswa dan masyarakat.

Upaya pembaharuan yang dilakukan pemerintah tidak akan membuahkan hasil jika tidak ada upaya yang sama dari pihak sekolah. Penyelenggaraan manajemen mutu terpadu di sekolah membutuhkan kerjasama kepala sekolah, guru dan karyawan sebagai pelaksana utama. Komitmen masyarakat sekolah ini penting agar selalu dapat bersama-sama merencanakan dan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta melakukan perbaikan terus menerus dalam mencapai pendidikan yang bermutu.

Namun fungsi manajemen tidak hanya berhenti pada tahap pelaksanaan, tetapi masih ada tahap pengontrolan/pengawasan.

Pengontrolan/pengawasan berada pada tahap akhir fungsi manajemen, yang diperlukan agar fungsi-fungsi manajemen yang lain dapat berjalan sesuai dengan tugasnya.

Fungsi Manajemen

Pada pendidikan formal fungsi pengawasan ditugaskan pada jabatan pengawas sekolah. Pengawas sekolah adalah tenaga kependidikan yang diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan dalam meningkatkan kualitasnya. Sebagai penunjang penyelenggaraan pendidikan tentunya pengawas memiliki peran dan kontribusi yang penting. Termasuk juga dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu. Peran apa saja yang harus dilakukan pengawas dalam penerapan manajemen mutu terpadu, sehingga manajemen mutu terpadu dapat terlaksana sesuai dengan harapan?

PEMBAHASAN

1. Profil Pengawas Sekolah

Pengawas sekolah merupakan jabatan fungsional yang berlaku dalam lingkungan pendidikan formal. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010, pasal 1 ayat 2 menyebutkan pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil (guru) yang diberi tugas dan tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.

Pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan. Merujuk pada satuan pendidikan, maka kemudian jabatan pengawas dibedakan menjadi pengawasan TK, pengawasan SD, pengawasan SMP, pengawasan SMA, dan pengawasan SMK (Sudjana 2012: 31-33).

2. Tugas Pengawas Sekolah

Tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada satuan pendidikan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 tahun 2005 yang menyatakan pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan. Selanjutnya pada pasal 55 dituliskan pengawasan satuan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan. Lebih jelas tentang kewajiban supervisi pada pasal 57 yaitu supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan. Dalam penjelasan pasal tersebut disebutkan supervisi manajerial meliputi aspek pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan dan supervisi akademik meliputi aspek-aspek pelaksanaan proses pembelajaran (Sudjana 2012: 16). Supervisi akademik dilakukan kepada guru melalui bimbingan proses pembelajaran, misalnya membuat rencana pelaksanaan pembelajaran, strategi melaksanakan pembelajaran, penggunaan media dan alat bantu pembelajaran, cara menilai kemajuan belajar siswa, dan sebagainya. Sedangkan supervisi manajerial dilakukan pada kepala sekolah dan staf sekolah melalui bimbingan cara membuat perencanaan kegiatan sekolah,

cara menyusun anggaran sekolah, merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah, manajemen berbasis sekolah, dan lain-lain.

3. Kewajiban Pengawas Sekolah

Kewajiban utama pengawas adalah, 1) melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial serta melakukan pembimbingan/pelatihan kemampuan profesional guru dan 2) meningkatkan kemampuan profesionalismenya melalui peningkatan kualifikasi akademik dan kompetensi yang harus dikuasainya secara berkelanjutan (Sudjana, 2012a: 19). Rincian dua kewajiban utama pengawas tersebut sebagai berikut (Sudjana 2012: 29).

1. Menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan serta membimbing dan melatih kemampuan profesional guru.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni.
3. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama, dan etika.
4. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

4. Tanggung Jawab Pengawas Sekolah

Tanggung jawab pengawas sekolah adalah tercapainya mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya. Sebagai dampak adanya pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Mutu pendidikan sekolah tidak hanya dilihat dari jumlah dan kualitas lulusan, melainkan diukur dari tercapainya delapan standar nasional pendidikan. Sebagaimana dalam PP No.19 tahun 2005 tentang adanya standar nasional dalam penyelenggaraan pendidikan. Delapan standar nasional meliputi: 1) standar isi; 2)

standar proses; 3) standar kompetensi lulusan; 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; 5) standar sarana dan prasarana pendidikan; 6) standar pengelolaan pendidikan; 7) standar pembiayaan pendidikan; dan 8) standar penilaian pendidikan.

Pengawas sekolah bertanggung jawab atas keterlaksanaan delapan standar di semua sekolah binaannya sebagai kriteria minimal mutu pendidikan. Dengan kata lain pengawas sekolah adalah penjamin mutu pendidikan pada sekolah yang dibinanya (Sudjana 2012: 29).

5. Kewenangan Pengawas Sekolah

Kewenangan pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya diatur dalam perundang-undangan. Berikut kewenangan yang diberikan kepada pengawas sekolah.

- 1) Memilih dan menentukan metode kerja. Metode kerja pengawas meliputi metode dan teknik pengawasan/supervisi dan metode/teknik pelatihan/pembimbingan guru dan kepala sekolah yang menjadi binaannya.
- 2) Menilai kinerja guru dan kepala sekolah. Penilaian kinerja guru dan kinerja kepala sekolah memerlukan mekanisme dan instrumen tersendiri. Penilaian dilakukan oleh pengawas sekolah setiap akhir semester dengan menggunakan instrumen kinerja guru dan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah.
- 3) Menentukan dan/atau mengusulkan program pembinaan. Pengusulan didasarkan pada hasil pengawasan dan/atau hasil penilaian kinerja.
- 4) Melakukan pembinaan. Pembinaan bisa dilakukan dalam proses bimbingan dan/atau pelatihan yang dituangkan dalam program pelatihan. Pembinaan dapat juga

dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik supervisi.

Kewenangan yang diberikan kepada pengawas diharapkan dapat berdampak pada percepatan peningkatan mutu kualitas pendidikan (Sudjana 2012: 29-30).

6. Kompetensi Pengawas Sekolah

Secara umum kompetensi adalah seperangkat kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kecakapan atau kapabilitas yang dimiliki seseorang, sehingga ia mampu menampilkan perilaku kognitif, afektif, dan psikomotor tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Dari pengertian di atas Sudjana (2012a: 53-55) memaparkan kompetensi pengawas mencakup kemampuan yang direfleksikan pada pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsi jabatan profesional sebagai pengawas sekolah. Kemampuan yang harus dimiliki pengawas sekolah tersebut searah dengan kebutuhan pengelolaan manajemen di sekolah, tuntutan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kebutuhan masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Selanjutnya paradigma yang digunakan dalam menyusun kompetensi pengawas dikembangkan atas dasar tugas pokok dan fungsi pengawas sebagai supervisor. Dengan menggunakan paradigma tersebut dihasilkan enam dimensi kompetensi pengawas sekolah berdasarkan Permendiknas No. 12 tahun 2007, yakni:

- 1) Kompetensi Kepribadian, berkaitan dengan pengenalan diri dan kreativitas.
- 2) Kompetensi Supervisi Manajerial, berkaitan dengan bimbingan dan konseling, penyusunan program pengawasan sekolah, administrasi dan pengelolaan sekolah, bimbingan dan konseling di sekolah, metode dan teknik

- supervisi, instrumen kepengawasan, monitoring pelaksanaan standar nasional pendidikan dan akreditasi sekolah.
- 3) Kompetensi Supervisi Akademik, berkaitan dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan, pengembangan mata pelajaran dalam ktsp, pengembangan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran dalam ktsp, proses pembelajaran di kelas, laboratorium, dan di lapangan, strategi pembelajaran dan pemilihannya, strategi pembelajaran mipa, strategi pembelajaran pendidikan kewarganegaraan dan ilmu pengetahuan sosial, media pembelajaran dan sumber belajar, teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran.
 - 4) Kompetensi Evaluasi Pendidikan, berkaitan dengan penilaian hasil belajar, penilaian kinerja kepala sekolah, kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran, penilaian kinerja guru, monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembelajaran, pengolahan dan teknik analisis data hasil penilaian.
 - 5) Kompetensi Penelitian dan Pengembangan, berkaitan dengan pendekatan, jenis, dan metode penelitian pendidikan, penulisan modul, penelitian tindakan kelas, identifikasi masalah kepengawasan, penyusunan proposal penelitian, proses penelitian, pengolahan dan analisis data penelitian, penulisan karya ilmiah.
 - 6) Kompetensi Sosial, berkaitan dengan kemampuan dalam menumbuhkan semangat kerja sama (Anonim, 2012).

Konsep Manajemen Mutu Sekolah

Sekolah merupakan suatu sistem organisasi yang terdiri dari komponen kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, kurikulum, sarana pra sarana, dan lingkungan. Sebagai suatu

organisasi, maka sekolah memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan melibatkan segala sumber daya, serta berbagai aktivitas yang dikoordinir oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Kegiatan untuk menggerakkan semua komponen secara teratur untuk mencapai tujuan sering disebut sebagai manajemen.

Manajemen mutu terpadu yang diterjemahkan dari Total Quality Management (TQM) dipopulerkan oleh Peter dan Waterman pada tahun 1982 (Usman, 2011: 567). Peter dan Waterman menjelaskan manajemen mutu terpadu sebagai budaya organisasi yang ditentukan dan didukung oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara terus menerus melalui sistem terintegrasi yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan. Tindakan perbaikan terus menerus dalam proses organisasi diharapkan akan menghasilkan produk dan pelayanan yang bermutu tinggi.

Manajemen Mutu Terpadu atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait. M. Jusuf Hanafiah, dkk (1994, dalam Yunus, 2003) mendefinisikan Pengelolaan Mutu Total (PMT) Pendidikan tinggi (bisa pula sekolah) adalah cara mengelola lembaga pendidikan berdasarkan filosofi bahwa meningkatkan mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun yang akan datang.

Berbeda pemikiran, Edward Sallis (2006) menyatakan manajemen mutu terpadu sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan

secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Sedangkan FandyTjiptono & Anastasia Diana (1995) menjelaskan manajemen mutu terpadu sebagai suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan. Pendapat para ahli walaupun dilihat sekilas berbeda tetapi memiliki satu kesamaan, yang bermuara pada satu definisi kesimpulan. Manajemen mutu terpadu adalah cara mengelola lembaga pendidikan dengan perbaikan yang dilakukan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan dalam rangka memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

1. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu

Goetsch dan Davis (1994 dalam Fariadi, 2010) mengungkapkan sepuluh karakteristik Manajemen Mutu Terpadu atau TQM sebagai berikut.

- 1) Fokus Pada Pelanggan. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
- 2) Obsesi Terhadap Kualitas. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi

harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

- 3) Pendekatan Ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
- 4) Komitmen jangka Panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
- 5) Kerja sama Team (Teamwork). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
- 6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
- 7) Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.
- 8) Pendidikan dan Pelatihan. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus

belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

- 9) Kebebasan Yang Terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
- 10) Kesatuan Tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.
- 11) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

2. Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Hensler dan Brunell (dalam Usman, 2011: 572) menjelaskan empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu, antara lain:

- 1) Kepuasan pelanggan. Mutu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, melainkan mutu ditentukan oleh pelanggan. Sebagai unit layanan jasa, maka pelanggan sekolah adalah: 1) Pelanggan internal : guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi, 2) Pelanggan eksternal terdiri atas : pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat), pelanggan tertier (pemakai/penerima lulusan baik diperguruan tinggi maupun dunia usaha).
- 2) Respek terhadap setiap orang. Dalam sekolah bermutu, setiap orang dianggap memiliki potensi dan merupakan aset atau sumber daya yang paling bernilai.
- 3) Manajemen berdasarkan fakta. Setiap keputusan yang dibuat selalu berdasarkan fakta, bukan pada perasaan atau ingatan semata.
- 4) Terus menerus. Agar dapat mencapai sukses sekolah perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah PDCA, yaitu perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

3. Komponen Manajemen Mutu Terpadu

Komponen manajemen terpadu dijelaskan oleh West-Burnham (1997 dalam Usman, 2011: 576) terdiri dari empat komponen yaitu:

- 1) Prinsip-prinsip. Hal-hal yang harus dilakukan warga sekolah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran dan policy sekolah. Peranan kepala sekolah sebagai pimpinan sangat menentukan.

- 2) Proses. Upaya yang dilakukan warga sekolah untuk memuaskan pelanggannya.
- 3) Pencegahan. Upaya sekolah untuk menghindari kesalahan sejak awal. Pencegahan lebih baik dilakukan perbaikan.
- 4) Manusia. Warga sekolah yang bekerja secara sinergi dalam suatu manajemen kolegal serta lebih menekankan pada pentingnya hubungan manusiawi.

4. Langkah-langkah Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengubah cara-cara tradisional menjadi sekolah yang memiliki mutu tinggi, integritas tinggi terhadap aturan, dan komitmen dari semua level (bawah, tengah, atas). Sebab cara tradisional akan mengalami kesulitan dalam pengembangan dan perubahan akibat kekakuan dalam setiap keputusan serta kesulitan dalam mengatasi rintangan. Namun dalam mencapainya dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki rancangan masa depan, melakukan inovasi dan mau melangkah maju mencapai visi dan misi sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah selaku pimpinan merupakan kunci yang menjadi motor penggerak dalam memelihara serta memperkuat proses peningkatan mutu secara terus menerus.

Sebelum melaksanakan manajemen mutu terpadu, terlebih dahulu harus diperhatikan delapan elemen mutu Sashkin dan Kiser (1993 Usman 2011: 586) yang penting dalam melaksanakan manajemen mutu terpadu, antara lain: 1) informasi mutu harus digunakan untuk meningkatkan mutu, 2) otoritas harus seimbang dengan tanggung jawab, 3) tersedia hadiah atas keberhasilan, 4) kerja sama menjadi basis bukan persaingan, 5) warga sekolah harus aman

dalam bekerja, 6) harus tersedia iklim keterbukaan, 7) gaji/upah harus adil, dan 8) warga sekolah harus merasa memiliki.

Dengan mengetahui elemen mutu diharapkan penerapan dapat berjalan lancar. Sesuai langkah-langkah penerapan manajemen mutu terpadu berikut ini menurut Goetsh dan Davis (1997 dalam Usman 2011)

1. Peran Pengawas Sekolah dalam Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Program peningkatan mutu pendidikan seperti penerapan manajemen mutu terpadu, tidak akan berjalan lancar jika setelah diadakannya monitoring dan evaluasi tanpa ditindaklanjuti. Fungsi pengawasan (controlling) dalam manajemen berguna untuk membuat agar jalannya pelaksanaan manajemen mutu sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan bertujuan untuk menilai kelebihan dan kekurangan. Dimana terjadinya hal yang salah ditinjau ulang dan segera diperbaiki. Dengan kata lain keberadaan pengawas penting sebagai penjamin keterlaksanaan program dalam peningkatan mutu. Dalam penerapan manajemen mutu terpadu peran pengawas dapat diimplikasikan berdasarkan delapan kompetensi pengawas dari pemikiran Wiles & Bondi (2003).

2. Pengawas Sekolah sebagai Pengembang Siswa

Pengawas harus selalu mengingat bahwa sekolah adalah lingkungan pembelajaran yang didesain untuk membantu siswa berkembang sesuai dengan potensi dan tingkat perkembangan usianya. Sehingga peran pengawas adalah memberikan pemahaman tentang ini kepada guru agar guru mampu mempelajari dan mendesain

rencana pelaksanaan pembelajaran yang sebaik-baiknya untuk melayani siswa sebagai pelanggan sekolah.

3. Pengawas Sekolah sebagai Pengembang Kurikulum

Pengawas mempunyai peluang terbaik untuk mempengaruhi guru dalam mengembangkan kurikulum. Untuk melaksanakan peran ini maka sebelumnya pengawas harus mengamati pelaksanaan kurikulum yang sedang berlangsung di sekolah yang dibinanya. Dalam pengamatan, pengawas sebaiknya bekerja sama dengan kepala sekolah dan guru. Setelah pengamatan, pengawas bisa membantu guru mengembangkan kurikulum dengan langkah-langkah antara lain: 1) menganalisis visi, misi dan tujuan sekolah; 2) mengklarifikasi tujuan dan pengembangan konsep kurikulum. Dilanjutkan dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah; 3) mengimplementasikan kurikulum melalui manajemen perubahan; 4) mengevaluasi implementasi kurikulum dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang.

4. Pengawas Sekolah sebagai Spesialis Pembelajaran

Tugas utama pengawas sekolah adalah meningkatkan mutu pembelajaran bagi siswa di sekolah. Untuk berperan sebagai spesialis pembelajaran, maka pengawas harus mampu menjadi seorang peneliti, komunikator, dan guru.

Sebagai peneliti, pengawas harus memahami dan dapat meneliti sekaligus menerapkan hasil penelitian yang dilakukan sendiri maupun orang lain. Penelitian yang harus dipahami berkenaan dengan pembelajaran, guru efektif dan sekolah efektif, gaya pembelajaran, dan psikologi pembelajar/manusia.

Sebagai komunikator, pengawas harus mampu menyampaikan pendapatnya. Baik secara tertulis maupun lisan secara efektif sehingga dapat dipahami orang lain sesuai dengan yang dimaksudkan.

Sebagai guru, pengawas harus mampu mengetahui yang terbaik bagi kelasnya. Artinya pengawas harus menjadi model guru yang baik sehingga dapat dijadikan contoh guru yang dibinanya.

5. Pengawas Sekolah sebagai Pekerja Hubungan Manusiawi

Pengawas harus mampu bersosialisasi dengan guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan di sekolah yang dibinanya. Begitu juga dengan pemerintah dan masyarakat. Peran ini dibutuhkan dalam proses kerja sama untuk meningkatkan mutu sekolah yang dibinanya.

6. Pengawas Sekolah sebagai Pengembang Staf

Sekolah merupakan suatu sistem organisasi, sehingga pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan agar dapat menjadi aset bagi sekolah. Pengawas dalam hal ini berperan untuk mengembangkan kemampuan guru sebagai pengajar, mengembangkan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin, dan mengembangkan tenaga kependidikan seperti petugas perpustakaan, administrasi sesuai dengan tugas pokoknya.

7. Pengawas Sekolah sebagai Pengembang Administrator

Peran pengawas sebagai administrator yaitu berkenaan dengan kemampuan dalam menyusun laporan hasil kepengawasan dan menindaklanjuti untuk program berikutnya di sekolah yang dibina. Selain itu peran ini juga mengharuskan pengawas untuk membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi berdasarkan manajemen mutu terpadu.

8. Pengawas Sekolah sebagai Manajer Perubahan

Dalam menjalankan peran ini pengawas harus mampu membuat perubahan terlaksana, membangun pengalaman masyarakat sekolah dalam kesuksesan dan kegagalan serta menyediakan wawasan praktis bagi proses perubahan. Perubahan menuntut pengawas untuk proaktif dan kreatif memahami tekanan faktor eksternal dan internal. Sehingga tercipta mutu kualitas pendidikan yang diharapkan.

9. Pengawas Sekolah sebagai Evaluator

Peran pengawas sebagai evaluator berkenaan dengan proses evaluasi tugas, kewajiban dan kinerja guru, kepala sekolah, dan tenaga pendidik yang ada di sekolah yang dibinanya. Hasil evaluasi digunakan sebagai acuan program selanjutnya dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu.

KESIMPULAN

Pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Sekaligus berperan sebagai penjamin mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya.

Manajemen mutu terpadu adalah cara mengelola lembaga pendidikan dengan perbaikan yang dilakukan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan dalam rangka memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Dalam penerapan manajemen mutu terpadu peran pengawas dapat diimplikasikan berdasarkan delapan kompetensi pengawas dari pemikiran Wiles dan Bondi yaitu sebagai pengembang siswa, pengembang kurikulum, spesialis pembelajaran, pekerja hubungan manusiawi, pengembang staf, pengembang

administrator, manajer perubahan, dan evaluator.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2012. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas Sekolah. (online, <http://bimalanang.blogspot.com/2012/08/standar-kualifikasi-dan-kompetensi.html>, diakses tanggal 04 Mei 2013).
- Edward Sallis. Alih Bahasa Ali riyadi, Ahmad & Fahrurozi. 2006. Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan. Yogyakarta: Irchisod.
- Fariadi, Ruslan. 2010. Total Quality Management (TQM) dan Implementasinya Dalam Dunia Pendidikan. (online, <http://aa-den.blogspot.com/2010/07/total-quality-management-tqm-dan.html>, diakses tanggal 04 Mei 2013).
- Sudjana, Nana. 2012. Pengawas dan Kepengawasan: Memahami Tugas Pokok, Fungsi, Peran dan Tanggung Jawab Sekolah. Bekasi: Binamitra Publishing.
- Sudjana, Nana. 2012. Supervisi Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya bagi Pengawas Sekolah. Bekasi: Binamitra Publishin.
- Tjiptono, F & Diana, A. 1995. Total Quality Management. Yogyakarta: Andi Offset
- Usman, Husaini. 2011. Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara
- Wiles, J & Bondi, J (2003). Supervision A Guide to Practice. Second-Edition. London: Charles E. Merrill Publishing Company A Bell & Hawwel Company.

Yunus, Falah. 2003. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. (online, http://www.geocities.ws/guruvalah/Manaj_Pening_Mutu_Pend.html, diakses tanggal 04 Mei 2013).