

Dr. Abdul Muin, M.Pd., MM.

Press
IAIN MADURA

Education

Management

Quality

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Editor: Habibur Rahman, M.Pd.



Editor : Habibur Rahman, M.Pd.

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Dr. Abdul Mu'in, M.Pd., MM.



Penerbit:
IAIN Madura Press

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Penyusun:

Dr. Abdul Mu'in, M.Pd., MM.

Editor:

Habibur Rahman, M.Pd.

Desain Sampul : Tim Desain IAIN Madura Press

Setting & Layout : Tim Redaksi IAIN Madura Press

Penerbit:

IAIN Madura Press

Jl. Panglegur Km. 04 Pamekasan

Email: iainmadurapress@gmail.com

Website: <https://press.iainmadura.ac.id/>

Alamat Penerbit: Jl. Panglegur Km. 04

Gd. Perpustakaan Lt. 4 IAIN Madura

ISBN: 978-623-5614-18-2

Indonesian Library Cataloguing in Publication Data

a catalogue record for this book is available from the Perpunas RI

Cetakan 1, Tahun 2023

viii + 108 hlm, 17,6 x 25,01 cm

Copyright © Mei 2023

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang dan ada pada penyusun.

Dilarang memperbanyak karya ini dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penyusun, dan atau penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas karunia dan rahmat-Nya Buku Manajemen Mutu Pendidikan ini bisa terselesaikan dengan baik serta tanpa halangan yang berarti. Shalawat dan salam senantiasa penulis haturkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Slogan dalam industry bisnis dan usaha untuk bisa bersaing sekaligus untuk memperoleh dan meningkatkan mutu adalah '*Quality is everybody business*'. Hal ini berlaku pula dalam institusi pendidikan supaya mampu bertahan dalam dunia persaingan yang semakin kompetitif serta mampu mempersebahkan pelayanan yang selaras dengan kebutuhan masyarakat.

Lahirnya buku Manajemen Mutu Pendidikan ini merupakan salah satu usaha dan langkah yang ditempuh untuk meningkatkan, memperbaiki sekaligus memaksimalkan daya saing organisasi pendidikan melalui perbaikan terus-menerus secara sistematis dan kontinyu supaya mutu pendidikan yang baik mempunyai standar dalam pendidikan.

Buku ini ditulis sebagai bahan bacaan bagi para praktisi pendidikan khususnya bidang manajemen pendidikan, dan juga bagi mahasiswa-mahasiswa manajemen pendidikan yang sedang menuntut ilmu di perguruan tinggi. Dengan adanya buku ini, semoga bisa memberikan kontribusi positif dalam pengembangan ilmu manajemen

pendidikan khususnya di Indonesia, dan secara global pada umumnya.

Adapun sistematika isi dari buku ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I berisi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang terdiri atas Konsep MBS, Pengertian MBS, Tujuan MBS, Manfaat MBS, Karakteristik MBS dan Strategi Implementasi MBS.
2. Bab II berisi Manajemen Mutu Terpadu yang terdiri atas Konsep Mutu, Dimensi Mutu, Konsep Manajemen, Manajemen Mutu, Definisi Manajemen Mutu Terpadu, Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu, Prinsip Manajemen Mutu Terpadu, Tujuan dan Manfaat TQM dalam Pendidikan dan Penerapan TQM di Lembaga Pendidikan.
3. Bab III berisi Manajemen Mutu Pendidikan dan Standar Nasional Pendidikan yang terdiri atas Manajemen Mutu Pendidikan dan Standar Nasional Pendidikan.
4. Bab IV berisi Kepemimpinan Pendidikan Mutu yang terdiri atas Makna Kepemimpinan dan Memberdayakan Guru.
5. Bab V berisi Kerja Tim dalam Mutu Pendidikan yang terdiri atas Peran Kerja Tim dalam Pendidikan dan Lingkaran Kendali Mutu Kaoru Ishikawa.
6. Bab VI berisi Sekolah Efektif yang terdiri atas Arti Sekolah Efektif, Karakteristik dan Indikator Sekolah Efektif, Model Sekolah Efektif dan Efektivitas dan Mutu Sekolah.
7. Bab VII berisi Kepemimpinan Sekolah Efektif yang terdiri atas Mendalami kembali Kepemimpinan, Faktor

yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan, Teori Kepemimpinan, Syarat dan Prinsip Kepemimpinan Pendidikan, Fungsi Kepemimpinan, Kepemimpinan Sekolah yang Efektif, Kunci Sukses Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan.

Akhirnya, buku yang pembaca simak ini bukanlah sebuah karya yang sempurna. Penulis menunggu masukan dan saran yang konstruktif dari setiap kalangan demi kesempurnaan buku ini pada tulisan selanjutnya.

Pamekasan, 22 Mei 2023

Penulis

Abdul Muin

DAFTAR ISI

Cover	i
Halaman Penerbitan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vii
BAB I MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)	1
A. Konsep MBS	1
B. Pengertian MBS	7
C. Tujuan MBS	13
D. Manfaat MBS	16
E. Karakteristik MBS	17
F. Strategi Implementasi MBS	19
BAB II MANAJEMEN MUTU TERPADU	22
A. Konsep Mutu	22
B. Dimensi Mutu	26
C. KonsepSI Manajemen	28
D. Manajemen Mutu	29
E. Definisi Manajemen Mutu Terpadu	32
F. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu	34
G. Prinsip Manajemen Mutu Terpadu	35
H. Tujuan dan Manfaat TQM dalam Pendidikan	38
I. Penerapan TQM di Lembaga Pendidikan	39
BAB III MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN DAN STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN	46
A. Manajemen Mutu Pendidikan	46
B. Standar Nasional Pendidikan	50

BAB IV KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MUTU	55
A. Makna Kepemimpinan	55
B. Memberdayakan Guru	60
BAB V KERJA TIM DALAM MUTU PENDIDIKAN	63
A. Peran Kerja Tim dalam Pendidikan	63
B. Lingkaran Kendali Mutu Kaoru Ishikawa	66
BAB VI SEKOLAH EFEKTIF	69
A. Arti Sekolah Efektif	69
B. Karakteristik dan Indikator Sekolah Efektif	71
C. Model Sekolah Efektif	75
D. Efektivitas dan Mutu Sekolah	77
BAB VII KEPEMIMPINAN SEKOLAH EFEKTIF	79
A. Mendalami kembali Kepemimpinan	79
B. Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan	82
C. Teori Kepemimpinan	84
D. Syarat dan Prinsip Kepemimpinan Pendidikan	86
E. Fungsi Kepemimpinan	87
F. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif	88
G. Kunci Sukses Kepemimpinan	91
H. Gaya Kepemimpinan	93
Daftar Pustaka	95
Biodata Penulis	

BAB I

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

A. KONSEP MBS

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah atau disingkat MBS dalam pengelolaan pendidikan Indonesia tidak terpisahkan dari keinginan untuk mereformasi dan merekonstruksi sistem pendidikan nasional melalui desentralisasi dan pemberian otonomi kepada satuan pendidikan atau sekolah. MBS adalah suatu konsep yang mempunyai istilah banyak arti, bergantung pada individu yang menafsirkannya.

Istilah manajemen sekolah kerap kali dihubungkan dengan istilah administrasi sekolah. Sehubungan dengan hal tersebut, ada tiga pandangan berbeda. *Pertama*, memaknai administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi). *Kedua*, berpandangan manajemen lebih luas dari pada administrasi. *Ketiga*, memandang atau menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.

Dalam tulisan ini kata manajemen diartikan serupa dengan kata administrasi atau pengelolaan, walaupun keduanya acap kali ditafsirkan berbeda. Dalam berbagai kepentingan, penggunaan kedua istilah itu sering dipakai secara bergantian, begitu pula halnya dalam berbagai literatur, sering dipertukarkan. Merujuk pada fungsi pokoknya, istilah manajemen dan administrasi memiliki fungsi yang serupa. Oleh karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan (Suryata, 2003). Lebih lanjut, antara manajemen dan administrasi mempunyai kesamaan

esensi yaitu suatu tata cara perencanaan dan pelaksanaan suatu kegiatan organisasi, (Rasyid, 2017).

Nawawi menjelaskan bahwa manajemen pendidikan adalah rangkaian aktivitas atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan, secara berencana dan sistematis yang dilaksanakan di lingkungan tertentu, terutama lembaga pendidikan formal (Nawawi, 1981). Senada dengan itu, manajemen pendidikan juga dapat dijelaskan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan (Atmodiwirio, 2000).

Manajemen adalah bagian integral yang tidak bisa dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Karena tanpa adanya manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan bisa diciptakan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsepsi tersebut berlaku di sekolah yang membutuhkan manajemen yang efektif, dan efisien.

Oleh karena hal di atas, muncul kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah, yang menyediakan kewenangan penuh kepada sekolah dan pendidik dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan mengorganisasi, mengawasi, mempertanggung jawabkan, mengatur serta memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu implementasi pembelajaran yang seirama dengan tujuan sekolah.

Penyesuaian manajemen berbasis sekolah juga perlu dilakukan agar sesuai dengan kebutuhan dan minat peserta didik, pendidik, dan kebutuhan masyarakat setempat. Karena itu, pemahaman tentang fungsi-fungsi pokok manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan,

pengawasan, dan pembinaan perlu dilakukan. Keempat fungsi tersebut adalah suatu proses yang berkesinambungan dalam prakteknya.

Perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan mengenai langkah yang akan diambil pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga dikatakan sebagai kumpulan kebijakan yang secara sistematis dibuat dan dirumuskan berlandaskan data yang bisa dipertanggung jawabkan serta bisa dipakai sebagai pedoman kerja.

Di dalam perencanaan berisikan makna pemahaman terhadap apa yang telah dilakukan, permasalahan yang dihadapi dan alternatif solusinya, serta untuk menjalankan prioritas kegiatan yang sudah ditetapkan mempunyai dua fungsi utama. *Pertama*, perencanaan adalah usaha sistematis yang mencitrakan pembuatan rangkaian tindakan yang akan diambil untuk mewujudkan tujuan organisasi atau lembaga dengan memperhitungkan sumber-sumber yang ada atau sumber-sumber yang bias diadakan, *Kedua*; perencanaan merupakan aktivitas yang mengarahkan atau memakai sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditentukan.

Pelaksanaan adalah aktivitas untuk mewujudkan rencana menjadi tindakan nyata dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah dibuat akan mempunyai nilai apabila dijalankan dengan efektif dan efisien. Di dalam pelaksanaan, semua organisasi wajib mempunyai power yang bagus dan meyakinkan sebab jika tidak memiliki power, maka proses pendidikan seperti yang dikehendaki sulit terwujud.

Pengawasan bisa dimaknai sebagai usaha untuk mengamati secara sistematis dan kontinu, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang baik serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan adalah kunci kesuksesan dalam semua proses manajemen. Dibutuhkan ketelitian secara menyeluruh terpadu, dan tidak dibatasi pada hal tertentu.

Pembinaan adalah serangkaian usaha pengendalian secara profesional seluruh unsur organisasi agar berfungsi dengan baik sehingga rencana mencapai tujuan bisa dicapai secara efektif dan efisien. Pengimplementasian manajemen sekolah yang efektif dan efisien memerlukan adanya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Dengan begitu, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Manajemen pendidikan menjadi alternatif tepat dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Laporan Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1991, menemukan bahwa manajemen sekolah adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan (Tim Pengembang Ilmu Pendidikan UPI, 2007). Sekolah secara langsung memiliki pengaruh dan menjadi penentu efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Ringkasnya, upaya meningkatkan kualitas pendidikan harus dimulai dari pembenahan manajemen sekolah, disamping meningkatkan kualitas pendidik dan sumber belajar.

Terdapat dua mekanisme pengaturan dalam manajemen pendidikan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Sistem sentralisasi, berkenaan dengan penyelenggaraan

pendidikan yang diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sementara itu, sistem desentralisasi memberikan wewenang pengaturan tersebut pada pemerintah daerah. Kedua sistem ini dalam prakteknya tidak berlaku secara ekstrim, namun merupakan bentuk kontinum, dengan pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Dalam manajemen pendidikan di Indonesia, sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomor 2 tahun 1989 bahwa pendidikan nasional diatur secara terpusat (sentralisasi), namun penyelenggaraan satuan dan kegiatan pendidikan dilaksanakan secara tidak terpusat (desentralisasi). Hal demikian cukup beralasan sebab masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan sehingga untuk mendapatkan manfaat yang sebesar-besarnya dan meminimalisir sisi negatif, maka pengelolaan pendidikan tersebut mengkolaborasikan sistem sentralisasi dan desentralisasi.

Inti dari desentralisasi adalah adanya pemberian kewenangan oleh level organisasi di atas kepada organisasi yang ada di bawahnya. Dampak dari hal itu adalah desentralisasi akan menciptakan tanggung jawab yang lebih besar kepada pemimpin di setiap level organisasi dalam menjalankan tugasnya serta memberikan kebebasan dalam bertindak. Desentralisasi akan mendorong independensi para administrator dalam berpikir dan bertindak pada sebuah tim tanpa mengesampingkan kebutuhan organisasi, (Irianto dan Sa'ud, 2012).

Desentralisasi dalam dunia pendidikan merupakan pelimpahan kekuasaan oleh pusat kepada aparat pengelolaan pendidikan yang berada di daerah baik pada tingkat Provinsi maupun Kabupaten, sebagai perpanjangan

aparatus pusat untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam pengelolaan pendidikan di daerah. Desentralisasi dalam manajemen pendidikan dasar, memang bisa mengurangi tumbuhnya perasaan nasional yang sehat, bisa memicu rasa kedaerahan yang berlebihan, serta akan mengarah pada isolasi dan pertentangan. Akan tetapi, dengan ikrar dan kesepakatan untuk menjadikan Pancasila sebagai satu-satunya asas bangsa dan negara, kecenderungan separatisme dapat diminimalisir dan ditekan sekecil-kecilnya.

Dampak nyata desentralisasi manajemen pendidikan yakni kewenangan yang lebih besar yang diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya, perubahan kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan dan mendorong efisiensi serta efektivitas dalam perencanaan dan pelaksanaan pada unit-unit kerja di daerah, kepegawaian yang menyangkut perubahan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang menitikberatkan pada profesionalisme, serta perubahan-perubahan anggaran pembangunan Pendidikan (DIP) yang dikelola langsung dari BKPN (Bappenas) ke kabupaten dalam wujud *block grant* sehingga menghapus ketentuan dan pengotakan dalam pengerjaan anggaran.

Perlunya dibangun desentralisasi pengelolaan adalah dalam rangka mengisi kebinekaan dalam wadah negara kesatuan yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan bangsa, bukan menurut kepentingan kelompok dan daerah secara sempit. Implementasi desentralisasi berhasil, yakni: 1) Peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi sampai tingkat kelembagaan, 2) Pembinaan kemampuan

daerah, 3) Pembuatan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan pendidikan, dan 4) Perangkat sosial, berupa kesiapan masyarakat sekitar untuk menerima dan bahu-membahu mewujudkan iklim yang kondusif bagi penerapan desentralisasi itu, (Manu dan Blegur, 2017).

Manajemen Berbasis Sekolah membutuhkan usaha-usaha konsolidasi atau harmonisasi sehingga aktualisasi pengaturan berbagai komponen sekolah tidak tumpang tindih, berbenturan, saling lempar tugas dan tanggung jawab. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan bisa diwujudkan secara efektif dan efisien. MBS adalah suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah yang bertujuan untuk mengembangkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan supaya bisa menampung aspirasi masyarakat setempat dan menjalin kerjasama yang kuat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

B. PENGERTIAN MBS

Istilah MBS kerap kali didengar dari perbincangan orang-orang di sekitar, kendati demikian masih banyak orang yang belum memahami istilah tersebut. Para pakar pendidikan sudah banyak memberikan kajian dan ulasan terhadap istilah tersebut. Salah satunya mengemukakan bahwa istilah MBS berasal dari tiga kata yaitu *manajemen*, *berbasis*, dan *sekolah*, (Slamet PH, 2000).

Manajemen merupakan pengaturan dan penyerasian sumber daya melalui sejumlah input manajemen untuk meraih tujuan atau untuk menjawab kebutuhan pelanggan. *Berbasis* memiliki arti "*berdasarkan pada*" atau "*berfokuskan*

pada". Sekolah adalah sebuah organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang mempunyai tugas memberikan "bekal kemampuan dasar" kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat didefinisikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilaksanakan secara otonomis oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mewujudkan tujuan sekolah dalam bingkai pendidikan nasional, dengan menyertakan seluruh kelompok kepentingan yang berhubungan dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan.

Definisi lain dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebuah konsep manajemen pendidikan yang menempatkan sekolah sebagai pusat pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya untuk memaksimalkan kinerja dan hasil belajar siswa. Dalam konsep MBS, sekolah dianggap sebagai organisasi mandiri yang mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

MBS adalah salah satu bentuk dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk memberikan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Otonomi dalam manajemen adalah potensi bagi sekolah untuk mendorong kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung pada kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Searah dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga memiliki peran dalam mewujudkan kemufakatan umum yang meyakini bahwa sebisa mungkin

keputusan semestinya dibangun oleh mereka yang mempunyai akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggung jawab terhadap implementasi kebijakan, dan merasakan dampak dari kebijakan tersebut, (Manu dan Blegur 2017).

Kewenangan yang berpijak pada sekolah adalah pusat dari MBS yang dianggap mempunyai derajat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa manfaat di bawah ini:

1. Kebijakan dan kewenangan sekolah memberi efek langsung kepada peserta didik, orang tua, dan pendidik.
2. Berhajat bagaimana menggunakan sumber daya lokal.
3. Efektif dalam melaksanakan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral pendidik, dan iklim sekolah.
4. Adanya atensi bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan pendidik, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan (Fattah, 2000).

Dalam penerapannya di Indonesia, MBS tidak perlu meniru persis model-model MBS dari negara luar. Sebaliknya Indonesia meramu pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, selanjutnya memodifikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan memperhatikan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berjalan saat ini.

Makna istilah manajemen selalu bertalian dengan istilah “administrasi”. Istilah administrasi yang dipakai hingga saat ini berasal dari bahasa Inggris, yakni “*administration*”. Lingkup dari aktivitas administrasi begitu luas, yaitu keseluruhan proses mulai dari menetapkan bentuk dan tujuan organisasi, cara meraih tujuan, siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pencapaian tujuan tersebut, pengendalian proses pelaksanaan, hingga bagaimana mendayagunakan instrumen atau sumber yang terbatas.

Pada dasarnya, spektrum dari kegiatan penataan usaha ini adalah bagian dari disiplin ilmu lain. Alhasil aktivitas ilmu administrasi terbatas pada kegiatan-kegiatan penyelenggaraan atau pelaksanaan saja yang divisualisasikan dengan penataan usaha. Ringkasnya, aktivitas administrasi dalam arti sempit merupakan kegiatan yang dijalankan oleh para administrator (pimpinan). Sementara dalam arti luasnya adalah keseluruhan aktivitas yang berlangsung dalam organisasi.

Di dalam administrasi terdapat manajemen yang berfungsi sebagai penggerak jalannya administrasi organisasi. Oleh sebab itu, administrasi dan manajemen adalah suatu ilmu yang saling berhubungan dan tidak terpisahkan. Kendati demikian, ada beberapa hal yang membedakan administrasi dengan manajemen. Handoko mendefinisikan manajemen sebagai kemampuan bekerja dengan individu-individu untuk menetapkan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan, (Handoko, 2000). Oleh sebab itu, Arif berkesimpulan, manajemen banyak berkaitan dengan pengambilan kebijaksanaan,

koordinasi dan kepemimpinan. Sementara itu, pendapat Engkoswara dan Suhardan & Suharto menyatakan bahwa administrasi adalah suatu aktivitas yang melibatkan sumber daya manusia, (Engkoswara, 1987) dan (Suhardan & Suharto, 2012). Apabila dihubungkan dengan pendidikan, maka administrasi pendidikan adalah kegiatan atau proses kerjasama yang diniatkan untuk mengoptimalkan (efektif dan efisien) hasil tujuan pendidikan melalui pengaturan berbagai sumber daya, manusia, kurikulum, dan fasilitas.

Terdapat banyak pihak yang dilibatkan dalam administrasi pendidikan seperti kepala sekolah, para pembina, pengawas, serta pejabat departemen pendidikan. Keterlibatan tersebut mencakup fungsi dan tugas masing-masing. Semua unsur yang terlibat memiliki kontribusi terhadap peningkatan dan pencapaian tujuan pendidikan. Hal itu berarti bahwa semua unsur tersebut merupakan bagian dari administrator pendidikan. Selanjutnya, administrator pendidikan perlu memperhatikan beberapa prinsip administrasi dalam rangka meningkatkan kinerja berbagai sumber daya dalam kegiatan administrasi pendidikan.

Ada lima prinsip yang harus diperhatikan, di antaranya: (Burhanuddin, 1998).

1. Prinsip efisiensi.
2. Prinsip pengelolaan.
3. Prinsip pengutamaan tugas pengelolaan.
4. Prinsip kepemimpinan yang efektif.
5. Prinsip kerjasama.

Kesuksesan kegiatan administrasi pendidikan dalam jangka panjang bisa ditinjau dari sejauh mana tujuan pendidikan direalisasikan. Dibutuhkan tenaga administrator pendidikan

yang tepat dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal tersebut. Sehubungan dengan hal itu, administrasi pendidikan mempunyai fungsi untuk mengkoordinasikan perilaku manusia dalam pendidikan untuk meramu sumber daya yang ada dengan maksimal sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai secara nyata.

Kerjasama dan proses mencapai tujuan pendidikan merupakan cakupan yang dibahas dalam ilmu administrasi pendidikan. Seluruh proses dan usaha kerjasama dalam mencapai tujuan pendidikan dilaksanakan dengan mengikutsertakan seluruh aspek yang dipandang perlu dan positif dalam usaha mencapai keberhasilan, meliputi benda atau material (uang dan fasilitas), spiritual (seperti keyakinan dan nilai-nilai), ilmu pengetahuan (ilmu dan teknologi), maupun manusia. Oleh sebab itu disebut dengan melibatkan sumber daya material maupun sumber daya manusia (Suhardan & Suharto, 2012).

Komponen administrasi pendidikan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Administrasi personil sekolah.
2. Administrasi kurikulum.
3. Administrasi sarana dan prasarana pendidikan.
4. Administrasi peserta didik.
5. Administrasi sekolah dan masyarakat (Burhanuddin, 1998).

Jadi, MBS merupakan sistem pengelolaan pendidikan yang dilaksanakan oleh sekolah sebagai institusi atau organisasi penyelenggara pendidikan formal. Dengan kata lain, MBS bisa dikategorikan sebagai bagian dari administrasi pendidikan secara keseluruhan dan administrasi sekolah secara khusus. Manajemen bisa dimaknai sebagai

kemampuan atau keterampilan untuk mendapatkan sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui aktivitas-aktivitas orang lain. Maka manajemen juga bisa ditafsirkan sebagai alat pelaksana utama administrasi (Siagian, 1997). Manajemen adalah suatu proses yang unik, yang berisi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menetapkan serta mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pendayagunaan sumber daya manusia serta sumber-sumber pendukung lain.

C. TUJUAN MBS

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah tertuang dalam dalam GBHN, sebagai salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Dengan adanya landasan itu, diharapkan pengembangan pendidikan di Indonesia menjadi lebih berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro dan mikro.

Lahirnya MBS yang memberikan otonomi kepada sekolah dan melibatkan masyarakat sebagai jawaban dari pemerintah terhadap gejala-gejala yang timbul di masyarakat, yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Dalam segi peningkatan efisiensi, di antaranya, didapatkan melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Di samping itu, dari segi peningkatan mutu, antara lain bisa diperoleh melalui keikutsertaan orang tua pada sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme pendidik dan kepala sekolah, ataupun

diterapkannya sistem intensif serta disintensif. Kemudian dalam peningkatan pemerataan, di antaranya diperoleh dengan mendorong partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berfokus terhadap kelompok tertentu. Hal ini beralasan, sebab tumbuhnya rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah oleh sebagian masyarakat, (Manu dan Blegur, 2017).

Tujuan dari MBS menurut Umiarso dan Gojali (2010), yang menyebutkan dalam bukunya *manajemen mutu sekolah* sebagai berikut:

1. MBS bertujuan untuk mencapai mutu dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya melalui tolok ukur penilaian pada hasil output dan outcome bukan pada metodologi atau prosesnya.
2. MBS bertujuan memastikan keadilan bagi semua anak untuk mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu di sekolahnya.
3. MBS bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.
4. MBS memiliki tujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen seluruh stakeholder.

Ringkasnya, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan meningkatkan mutu pendidikan, yaitu dengan memandirikan sekolah untuk mengelola lembaga bersama guru, peserta didik, masyarakat, wali murid dan instansi lain. Oleh karena itu, sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menanti perintah dari atas ketika mengambil langkah-langkah untuk memajukan pendidikan. Semua komponen tadi bersatu padu untuk mengembangkan suatu visi pendidikan yang relevan dengan lingkungan setempat dan secara mandiri mereka dapat menjalankannya.

Sejalan dengan hal di atas, Hamid (2013) mengatakan bahwa tujuan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk memberdayakan sekolah, utamanya sumber daya manusia itu sendiri seperti kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua, dan masyarakat sekitarnya, melalui pelimpahan kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk menguraikan persoalan yang dijumpai oleh sekolah tersebut. Hamid juga menuliskan ciri-ciri sekolah yang “berdaya” sebagai berikut:

1. Tingkat kemandirian tinggi
2. Tingkat ketergantungan rendah
3. Bersifat adaptif, antisipatif dan proaktif
4. Mempunyai jiwa kewirausahaan tinggi
5. Bertanggungjawab terhadap hasil sekolah
6. Mempunyai kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya
7. Kendali terhadap kondisi kerja
8. Komitmen yang tinggi pada dirinya
9. Dinilai oleh pencapaian prestasinya.

Di samping ciri-ciri sekolah berdaya tersebut, SDM yang berdaya bercirikan di bawah ini:

1. Pekerjaan adalah miliknya
2. Dia bertanggungjawab
3. Dia mempunyai suara bagaimana sesuatu dilakukan
4. Pekerjaannya memiliki kontribusi
5. Dia tahu posisinya dimana
6. Dia mempunyai kontrol terhadap pekerjaannya
7. Pekerjaannya adalah bagian dari hidupnya.

Perlu ditekankan ulang bahwa dengan adanya MBS, sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu instruksi dari pusat/atas. Mereka bisa mengembangkan suatu visi

pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan mengerjakan visi tersebut secara mandiri.

D. MANFAAT MBS

Manfaat MBS adalah memberikan kebebasan dari kekuasaan yang besar pada sekolah, diikuti seperangkat tanggung jawab di dalamnya. Adanya otonomi yang mempercayakan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi sekitar, sekolah akan bisa lebih menjamin kesejahteraan pendidik sehingga dapat lebih berfokus pada tugas dan fungsinya, (Umaedi, 2004). Sekolah akan dengan leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya menurut prioritas kebutuhan serta supaya sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungannya berada, (Suryosubroto, 2004).

Dengan adanya otonomi seperti yang disebutkan tadi, sekolah akan lebih leluasa dalam mengimprovisasi dirinya menurut kemampuan masing-masing.

Lebih lanjut lagi, adanya ruang gerak sekolah untuk menyusun kurikulumnya, membuat pendidik terpacu untuk berinovasi dengan mengadakan eksperimen-eksperimen di lingkungan sekolahnya. Artinya, MBS menginisiasi profesionalisme pendidik dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat akan meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan keinginan peserta didik dan masyarakat sekolah melalui penyusunan kurikulum efektif. Para orang tua bisa memonitoring langsung proses belajar anaknya, sehingga prestasi peserta

didik dapat ditingkatkan semaksimal mungkin lewat partisipasi orang tua.

Manajemen berbasis sekolah menegaskan keterlibatan maksimal berbagai pihak, misalnya pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih kompleks dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Hal ini dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah.

Di samping itu, aspek-aspek tersebut pada gilirannya akan mendorong efektivitas pencapaian tujuan sekolah. Dengan adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, serta demokratis. Lain dari pada itu, hal tersebut juga akan menghapus monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Oleh karena hal inilah dibutuhkan kesiapan pengelolaan pada berbagai level untuk melaksanakan andilnya menurut kewenangan dan tanggung jawabnya.

E. KARAKTERISTIK MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) mempunyai karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah yang akan mengimplementasikannya. Artinya, keberhasilan dalam menerapkan MBS di sekolah, ditentukan oleh kemauan sekolah tersebut dalam mempelajari dan memahami dengan baik beberapa karakteristik MBS. Mengulas mengenai karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik *sekolah efektif* (di BAB VI). Apabila MBS dipandang sebagai wadah/kerangkanya maka *sekolah efektif* adalah isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS berisi

elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi *input*, *proses* dan *output*, (Hamid, 2013).



Gambar 1.1 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Segala sesuatu yang perlu tersedia karena diperlukan untuk berjalannya suatu proses di sebut *Input* pendidikan. Sesuatu yang dimaksud tadi adalah sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pijakan berlangsungnya proses. Input sumberdaya berupa sumberdaya manusia, baik itu kepala sekolah, guru, konselor, karyawan, peserta didik. Sementara sumberdaya lainnya, seperti peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya.

Input-input pendidikan meliputi:

1. Mempunyai kebijakan, visi, misi, tujuan, sasaran mutu yang jelas
2. Sumberdaya tersedia dan siap.
3. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi.
4. Mempunyai harapan prestasi yang tinggi.
5. Fokus pada konsumen (khususnya siswa).
6. Input manajemen (tugas, rencana, program, ketentuan-ketentuan, kontrol/pengawasan).

Proses adalah mekanisme perubahan "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang mempunyai pengaruh terhadap keberlangsungan proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses tersebut disebut output. Ada

empat hal yang dimaksud dengan *proses pendidikan* dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah-sekolah, yaitu:

1. Proses pengambilan keputusan.
2. Proses pengelolaan kelembagaan.
3. Proses pengelolaan program.
4. Proses belajar mengajar.

Prestasi sekolah yang diperoleh dari proses pembelajaran dan manajemen disebut sebagai *Output pendidikan*. Output sekolah bisa diukur dengan kinerja sekolah, meliputi:

1. Efektifitas;
2. Kualitas;
3. Produktivitas;
4. Efisiensi;
5. Inovasi;
6. Kualitas kehidupan kerja; dan
7. Moral kerja.

F. STRATEGI IMPLEMENTASI MBS

Pada dasarnya memang harus diketahui bahwa mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi MBS bukanlah suatu yang gampang. Namun implementasi MBS tersebut adalah sebuah proses terus-menerus dan melibatkan setiap elemen yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Hamid (2013) mengatakan dalam tulisannya, strategi utama yang dipakai dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah adalah seperti di bawah ini:

1. Mensosialisasikan konsep MBS kepada seluruh warga sekolah.

2. Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang kemudian akan memperoleh hasil tantangan nyata yang perlu dihadapi sekolah dalam mengubah manajemen berbasis pusat menjadi MBS.
3. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah menurut tantangan yang diperoleh.
4. Mengidentifikasi siapa yang perlu diikutsertakan untuk mencapai tujuan situasional dan meneliti tingkat kesiapannya.
5. Menentukan tingkat kesiapan semua fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis **SWOT** (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat).
6. Memilih langkah-langkah dalam menyelesaikan masalah.
7. Menyusun rencana jangka pendek, menengah dan panjang beserta program-programnya.
8. Menjalankan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek MBS.
9. Kontrol terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil MBS.

Sementara itu menurut Mulyasa (2004), strategi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah meliputi tiga hal, yaitu:

1. *Pengelompokan sekolah.* Pengelompokan yang dimaksud adalah pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen dengan memperhatikan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini kemudian akan muncul tiga kategori sekolah, yakni; baik, sedang dan kurang, yang tersebar di lokasi maju, sedang dan ketinggalan.
2. *Pentahapan implemementasi MBS.* Artinya implementasi MBS dilakukan secara bertahap.

Tahapan tersebut adalah sosialisasi, piloting (uji coba), dan deseminasi (pelaksanaan model MBS yang telah diuji coba ke berbagai sekolah).

3. *Perangkat implementasi MBS*. Penerapan MBS membutuhkan seperangkat peraturan dan pedoman umum sebagai acuan dalam menjalankan perencanaan, monitoring dan evaluasi serta laporan pelaksanaan.

BAB II

MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT/TQM)

A. KONSEP MUTU

Dalam setiap lembaga pendidikan atau sekolah, mutu merupakan agenda utama dan meningkatkan mutu adalah tugas yang penting. Meski begitu, terdapat beberapa orang yang menganggap mutu sebagai suatu konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dipandang sebagai suatu entitas yang membingungkan dan sukar untuk diukur.

Pandangan seseorang tentang mutu terkadang tidak sama, antara orang yang satu dengan orang yang lain, maka tidak aneh apabila terdapat dua ahli yang tidak berkesimpulan sama mengenai bagaimana cara membangun institusi yang baik. Apabila tidak dialami langsung, mutu akan tetap terasa sulit untuk dideskripsikan dan dijelaskan. Setiap individu akan melakukan segala hal agar memperoleh mutu dalam kehidupan sehari-hari, terlebih saat mutu tersebut sudah menjadi kebiasaan. Akan tetapi, sayangnya, seseorang hanya dapat menyadari eksistensi mutu tersebut saat mutu yang dimaksud hilang.

Mutu adalah kebutuhan primer semua orang, setiap institusi bahkan semua negara, sebab itulah timbul slogan *Quality is everybody business*, dimana tindakan untuk mendapatkan dan meningkatkan mutu adalah agenda utama semua orang. Mutu merupa menjadi suatu tantangan bagi institusi bisnis maupun pendidikan sebab mereka dipertemukan dengan masalah bagaimana mengelola sebuah mutu untuk bertahan dalam persaingan global.

Mulanya, mutu muncul dalam dunia industri, tetapi saat ini mutu pula menjadi keperluan dalam dunia pendidikan. Pada dunia industri, mutu merupakan nilai tawar yang menjadi agenda utama dan menjadi faktor yang membedakan terkait dengan hal yang dibutuhkan oleh konsumen, sementara dalam dunia pendidikan mutu bisa dimaknai sebagai tingkat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, mulai dari terlihat sampai pada yang tidak terlihat namun bisa dirasakan yang menampilkan kapasitasnya dalam memuaskan kebutuhan yang diinginkan. Hal demikian dimaksudkan supaya institusi pendidikan berdaya dalam dunia persaingan yang begitu kompetitif serta bisa mempersembahkan pelayanan yang menjawab kebutuhan masyarakat.

Satu hal yang dapat ditegaskan bahwa mutu adalah suatu hal yang memisahkan antara yang baik dan yang sebaliknya. Berangkat dari gagasan tersebut, mutu dalam pendidikan pada gilirannya adalah suatu hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan, yang berarti bahwa mutu secara gamblang merupakan masalah utama yang memberikan jaminan terhadap perkembangan sekolah dalam menciptakan atau meraih status di tengah-tengah kompetisi dunia pendidikan yang semakin nyata.

Menurut Bahar, mutu menyangkut 5 (lima) aspek utama (Bahar dalam Djafri & Rahmat, 2017), yaitu :

- *Quality (Q)*: Mutu dari hasil produk atau jasa yang sesuai dengan persyaratan permintaan
- *Cost (C)*: Mutu dari biaya produk atau jasa.
- *Delivery (D)*: Mutu pengiriman atau penyerahan hasil produk atau jasa yang tepat waktu sesuai dengan permintaan.

- *Safety (S)*: Mutu keselamatan atau keamanan pemakaian produk atau jasa
- *Morale (M)*: Mutu sikap mental sumber daya manusia.

Dalam bukunya, Djafri & Rahmat merangkum beberapa pendapat terkait dengan mutu. *Pertama*, bahwa mutu itu lebih menekankan kepada pelanggan yaitu, jika seorang pelanggan menyampaikan sesuatu itu bermutu baik, artinya barang/jasa tersebut dapat dianggap bermutu. *Kedua*, mutu adalah bagaimana suatu produk atau jasa tersebut dipersepsikan oleh pelanggan, dan kapan persepsi pelanggan itu berubah, dengan demikian semakin pelanggan merasa puas, maka selama itu pula produk/jasa dianggap bermutu. *Ketiga*, mutu adalah 'ukuran'. Maksudnya, bergantung pada jenis barang atau jasa yang diciptakan dari hasil kinerja manusia, berwujud benda maupun non-benda, yakni berwujud jasa layanan, seperti halnya dalam bidang pendidikan, yang merupakan salah satu bentuk industri jasa atau pelayanan, berupa pelayanan akademik.

Dalam Total Quality Management (TQM) mutu dipandang sebagai konsep relatif. Makna relatif memandang mutu bukan sebagai sesuatu atribut produk atau layanan, namun sesuatu yang bersumber dari produk atau layanan itu sendiri. Suatu hal dikatakan mutu saat produk terakhir telah memenuhi standard atau belum, tidak harus mahal dan eksklusif.

Mutu wajib mengerjakan apa yang harus dikerjakan dan mengerjakan apa yang diminta oleh pelanggan atau harus sesuai dengan tujuan. Definisi relatif tentang mutu memiliki aspek adaptasi dengan spesifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Mutu yang sebenarnya adalah dasar

sistem jaminan mutu yang dipandang sesuai dengan British Standard Institution dalam standard BS5750 atau standard international identik dengan ISO 9000.

Setiap organisasi yang menganut konsep TQM memandang mutu sebagai sesuatu yang diterjemahkan oleh pelanggan-pelanggan mereka. Produk dan layanan yang menurut produsen sudah sempurna, sesuai standard dan bermanfaat terkadang mendapat penolakan dari konsumen. Tidak ada jaminan bahwa produk yang memenuhi kualifikasi menjamin jumlah penjualannya. Tom Peters dalam *Thriving On Chaos* mengatakan bahwa mutu yang diterjemahkan oleh pelanggan memiliki nilai yang lebih penting dari pada harga dalam menetapkan permintaan barang dan jasa.

Pendapat di atas sama dengan Sailis dalam Riyadi dan Fahrurrozi (2011) yang mengatakan bahwa pelanggan adalah wasit terhadap mutu dan institusi sendiri tidak akan bisa berumur panjang tanpa mereka. Mutu bisa diartikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melebihi ekspektasi dan kebutuhan konsumen. Pengertian ini dikenal pula dengan istilah *quality in perception*/mutu sebagai persepsi.

Mutu sebagai persepsi dapat dikatakan sebagai mutu yang hanya terdapat dalam pandangan orang yang melihatnya. Hal demikian adalah definisi yang begitu penting. Karena terdapat sebuah resiko yang kerap kali kurang diperhatikan di sini, yakni fakta bahwa para konsumen merupakan pihak yang menentukan keputusan terhadap mutu itu. Di tambah lagi, mereka memberikan penilaian tersebut dengan mengacu pada produk paripurna yang kuat menghadapi persaingan.

Adapun standar-standar mutu, yakni:

1. Standar Produk dan Jasa

- Kesesuaian dengan spesifikasi.
 - Kesesuaian dengan tujuan dan manfaat.
 - Tanpa cacat (zero effects).
 - Selalu baik sejak awal.
2. Standar Pelanggan
- Kepuasan pelanggan.
 - Memenuhi kebutuhan pelanggan.
 - Menyenangkan pelanggan

B. DIMENSI MUTU

Membicarakan dimensi mutu, dia mempunyai lima dimensi, yakni: 1). Rancangan (design), sebagai spesifikasi produk; 2). Kesesuaian (conformance), yaitu kesesuaian antara maksud desain dengan penyajian produk aslinya; 3). Ketersediaan (availability), mengandung aspek bisa dipercaya serta ketahanannya, dan produk tersebut tersaji bagi pemakai produk untuk dipakai; 4). Keamanan (safety), aman berarti tidak berbahaya bagi konsumen; dan 5). Guna praktis (field use), adalah kegunaan praktis yang bisa diambil manfaatnya oleh pengguna/konsumen, (Suharsa, 2010).

Pendapat lain mengenai dimensi mutu juga disampaikan oleh Tjiptono (2011) sebagai berikut:

1. Reliabilitas, mengandung dua aspek utama, yakni konsistensi kinerja (performance) dan sifat bisa dipercaya (dependability).
2. Responsivitas/daya tangkap, yakni kesiediaan dan kesiapan para pegawai untuk menolong para konsumen dan memberikan jasa secara cepat.

3. Kompetensi, yakni kapasitas keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan supaya bisa menyampaikan jasa menurut kebutuhan pelanggan.
4. Akses, terdiri dari kemudahan untuk dihubungi atau dijumpai (approachability) dan kemudahan kontak.
5. Kesopanan (Coustesy), memiliki sikap santun respek, atensi dan keramahan para pegawai.
6. Komunikasi, yang berarti menyampaikan informasi kepada para konsumen dalam bahasa yang mudah dipahami, serta senantiasa mendengarkan saran dan keluhan konsumen.
7. Kredibilitas, yakni sifat jujur dan bisa dipercaya. Keamanan (security), yaitu lepas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
8. Kemampuan memahami konsumen, yakni berusaha memahami konsumen dan kebutuhan khusus mereka, menyajikan perhatian individu, dan mengetahui konsumen.
9. Bukti fisik (tangibles), terdiri dari penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan bahan-bahan komunikasi organisasi, misalnya kartu bisnis, kop surat dan sebagainya.

Berkaitan dengan indikator atau kriteria yang bisa dijadikan tolok ukur mutu pendidikan yakni hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan (hasil langsung adalah hasil yang digunakan sebagai awal tolok pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, contoh tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap), proses pendidikan, instrumen input (alat meminta dan memberi pada raw input, yaitu siswa), serta raw input dan lingkungan, (Hasan, 1994).

C. KONSEPSI MANAJEMEN

Pada setiap aspek kehidupan manajemen sangatlah dibutuhkan, begitupun nanti manajemen tidak akan terlepas dari kehidupan manusia. Baik organisasi, perusahaan maupun instansi dan lembaga sejenis memerlukan manajemen untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan berikut dengan perencanaannya.

Mendiskusikan mengenai manajemen, dirasa perlu untuk mengetahui terlebih dahulu “Apa sebenarnya pengertian dari manajemen tersebut?” Asal kata Manajemen diambil dari kata *To Manage* yang berarti mengatur. Secara garis besarnya Manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk mengelola sumberdaya melalui sebuah aktivitas yang dilakukan sekumpulan orang atau individu dengan tujuan mencapai target yang dikehendaki suatu organisasi atau instansi.

Menurut Hadi (2018), terdapat empat hal utama yang bisa diambil dari pengertian Manajemen, yaitu:

1. Suatu seni dan ilmu. Manajemen dipandang sebagai Ilmu sebab secara konsep/prinsip manajemen dapat dipelajari. Seni yang terdapat dalam manajemen adalah suatu keunikan pada semua manajer dalam mengatur sumberdaya melalui kepemimpinannya dalam sebuah organisasi.
2. Mengelola sumber daya. Guna menciptakan Output yang bernilai, maka sumberdaya wajib dikelola dengan cara yang tepat dan untuk bisa mendorong hasil yang bernilai itu pula dibutuhkan sumberdaya yang handal dalam bidang manajemen. Proses dalam mengelola manajemen ini bisa diamati dalam unsur-unsur manajemen.

3. Pencapaian suatu tujuan. Tidak bisa disangkal bila suatu instansi dan atau lembaga pasti mempunyai tujuan, akan diarahkan kemana dan dijadikan apa suatu lembaga itu, yang pasti telah dibuat rancangan dan angan-angan khusus bagi sumberdaya didalamnya, lebih-lebih pimpinan yang mempunyai tanggung jawab penuh terhadap lembaga yang dipegangnya.
4. Aktivitas yang dilakukan kelompok. Suatu kegiatan manajemen akan sukses apabila dilaksanakan secara bersama, sebab manajemen akan timpang manakala hanya berjalan sendirian. Oleh karena itu, suka atau tidak manajemen harus melibatkan orang lain, dengan demikian akan muncul koordinasi antara pelaku manajemen. Maka, keberadaan aktivitas berkelompok ini akan memunculkan pembagian tugas atau job description pada para pelaku tersebut menjadi sub-sub divisi.

D. MANAJEMEN MUTU

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi melalui kerjasama para personel untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Artinya manajemen adalah perilaku anggota dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen mengandung sejumlah unsur pokok dalam membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia (men), barang-barang (materials), mesin (machines), metode (methods), uang (money), dan pasar (market). Semua unsur tadi mempunyai peran masing-masing dan

saling berhubungan atau mempengaruhi dalam merealisasikan tujuan organisasi, utamanya proses mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Cara mengatur suatu organisasi yang komprehensif dan terintegrasi yang berfokus memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan meningkat secara kontinyu dalam semua aspek kegiatan organisasi disebut sebagai Manajemen Mutu. Sementara itu, manajemen mutu menurut Hanun Asrohah (2014), adalah prosedur proses untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan mutu kerja dengan menitik beratkan pada penjaminan proses supaya produk yang dihasilkan bisa sesuai dengan standar mutu.

Dari pengertian di atas dapat ditengarai bahwa konsep manajemen mutu dalam lembaga pendidikan adalah cara mengatur semua sumber daya pendidikan supaya memberikan layanan pendidikan yang prima atau bahkan melampaui ekspektasi/kebutuhan konsumen.

Tujuan dari manajemen mutu pendidikan sebagaimana disebutkan oleh Barnawi & Arifin (2017), adalah sebagai berikut:

1. Menjaga sekaligus mengembangkan kualitas secara terus-menerus dan sistematis untuk mensuplai kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).
2. Wujud peran aktif lembaga pendidikan dalam merealisasikan keinginan stakeholder.
3. Mendapatkan masukan supaya pelaksanaan manajemen sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang mempunyai keragaman budaya, sosial ekonomi, dan kompleksitas geografis.

4. Menunjuang kesadaran untuk mengembangkan mutu manajemen secara bersama-sama dan terus-menerus.

Manajemen mutu pendidikan juga membutuhkan strategi dalam pengimplementasiannya. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan tujuan yang diinginkan bisa dicapai sesuai dengan sasaran mutu yang telah ditentukan.

Strategi dasar implementasi mutu pendidikan terdiri dari:

1. Menemukan masalah yang ada di lembaga.
2. Mengadopsi filosofi tentang mutu.
3. Usaha perbaikan dilaksanakan secara kontinyu.
4. Mengikutserta para pemangku kepentingan.

Kemudian, ciri- ciri impementasi manajemen mutu pendidikan yang baik bisa dikenali dengan, Barnawi & Arifin (2017):

1. Mempunyai input siswa yang sudah sesuai dengan potensi yang diharapkan kurikulum.
2. Mempunyai layanan pembelajaran yang sejalan dengan standar pembelajaran bermutu.
3. Mempunyai fasilitas sekolah yang menopang efektivitas dan efisiensi belajar mengajar.
4. Mampu mewujudkan budaya sekolah yang kondusif.

Berdasarkan pemaparan diatas, manajemen mutu bisa disarikan sebagai suatu cara dalam lembaga pendidikan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi untuk memperoleh kepuasan pelanggan pendidikan dengan mengembangkan kinerja dan mutu kerja secara berkelanjutan. Lebih lanjut, yang dimaksud dengan manajemen mutu internal adalah sebuah sistem pengendalian dan penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh

pihak internal sekolah melalui evaluasi diri dengan tujuan untuk merekonstruksi kinerja dan kualitas dalam lembaga pendidikan.

E. DEFINISI MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT/TQM)

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) bisa didefinisikan dari tiga kata yang dikandungnya. *Pertama, Total*, yang berarti keseluruhan. *Kedua, Quality*, yang berarti kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa. *Ketiga, Management*, yang berarti tindakan, seni, cara menangani, pengendalian, pengarahan.

Zulian (2001) mendefinisikan TQM sebagai suatu sistem manajemen yang berfokus terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dengan benar (*right first time*), melalui perbaikan secara kontinyu (*continous improvement*) dan memotivasi pegawai. Sementara itu, Tjiptono (1995) mendefinisikan Total Quality Management (TQM) sebagai suatu pendekatan dalam melakukan usaha yang mencoba untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkelanjutan pada produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. TQM adalah sistem manajemen yang mengusung kualitas sebagai strategi usaha dan memiliki orientasi terhadap kepuasan pelanggan dengan memberdayakan semua personel organisasi. Tujuan dari hal ini adalah untuk memberikan jaminan bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang dipakai, serta memastikan tidak ada pihak yang dirugikan, Sallis (2011).

Total Quality Management (TQM) adalah konsep manajemen modern yang berupaya menwarkan jawaban secara tepat terhadap semua perubahan yang ada, baik yang

didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. Perlunya TQM didasari oleh pemikiran bahwa cara paling baik supaya bisa bersaing unggul dalam persaingan global adalah dengan menciptakan kualitas yang terbaik pula. Dengan demikian, dapat disarikan bahwa Total Quality Management (TQM) adalah teori ilmu manajemen yang memandu pimpinan organisasi dan anggotanya untuk melaksanakan program perbaikan mutu secara kontinyu yang berorientasi pada kepuasan setiap pelanggan.

Dalam konteks pendidikan, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah konsep manajemen sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan bisa berkontribusi bagi perubahan yang lebih baik sesuai perkembangan, tuntutan dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah. Manajemen mutu ini adalah suatu telaah tentang bagaimana sebuah pendidikan persekolahan wajib dikelola secara efektif, efisien dan dan berkeadilan untuk meraih mutu pendidikan, Minarti dalam Murtadlo (2019).

Lebih lanjut, TQM atau MMT adalah suatu filosofi peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan dapat dijadikan alat praktis oleh lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan saat ini dan masa depan dalam bidang pendidikan, Sallis dalam Saipul & Dian, (2015). Hal ini berarti, kualitas pendidikan difokuskan pada kepuasan pelanggan (internal dan eksternal). TQM juga merupakan kegiatan untuk melaksanakan segala sesuatu secara benar pada setiap saat. Alasannya, realita bahwa aktivitas tersebut lebih baik daripada memperbaiki kesalahan. Maka, benarlah jika

tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah peningkatan kualitas pendidikan secara terus-menerus.

F. KARAKTERISTIK MANAJEMEN MUTU TERPADU

Menurut Hadari Nawawi (2005), karakteristik MMT adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Memiliki opsi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim
6. Memperbaiki proses secara kesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan yang terkendali
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Pandangan lain mengenai karakteristik MMT dikemukakan oleh Indana (2017). Indana menyebutkan lima karakteristik MMT, yaitu:

1. *Focus pada Kostumer.* Kostumer sebuah sekolah terdiri dari eksternal dan internal. Eksternal terdiri dari masyarakat, perusahaan, keluarga, dll (di luar organisasi), yang memakai output lulusan pendidikan. Internal terdiri dari orangtua, siswa, guru, administrator, dll (berada dalam sistem pendidikan).

2. *Keterlibatan Total*. Maksudnya setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu karena mutu merupakan tanggungjawab semua pihak.
3. *Pengukuran*. Bagian ini cukup sering mengalami gagal dilakukan di sekolah. Secara tradisional ukuran mutu terhadap keluaran sekolah adalah prestasi siswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Jika hasil ujian bertambah baik, maka mutu pun kian membaik.
4. *Komitmen*. Setiap pengawas sekolah harus mempunyai komitmen pada mutu. Jika tidak, maka proses transformasi mutu tidak akan bisa dimulai.
5. *Perbaikan Berkelanjutan*. Konsep dasar mutu adalah semua hal yang bisa diperbaiki. Mutu didasarkan pada konsep bahwa semua proses bisa diperbaiki dan tidak ada proses yang paripurna.

G. PRINSIP MANAJEMEN MUTU TERPADU

Prinsip Total Quality Manajemen (TQM) sebagaimana disebutkan oleh Saipul dan Dian (2015), adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pengguna atau pelanggan yaitu siswa difokuskan untuk meningkatkan akademik agar memperoleh hasil Nilai Ujian Nasional yang memenuhi Standar Nasional.
2. Peningkatan kualitas pada proses yaitu mengadakan Pemetaan serta pengembangan kurikulum, peningkatan sarana prasarana belajar, mengembangkan metode, media yang dipakai dalam proses pembelajaran serta meningkatkan kinerja guru.

3. Melibatkan semua komponen pendidikan yaitu berupa meningkatkan peran Komite Sekolah dalam program kebijakan sekolah serta peran orang tua siswa dalam pengawasan siswa dirumah.

Selain ketiga prinsip yang disebutkan di atas, pandangan lain mengenai prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu (MMT) juga dikemukakan oleh Prawirosentono (2007). Terdapat prinsip utama dari MMT atau TQM sebagai berikut:

1. Tanggung jawab utama manajemen puncak (*top management*), manajemen harus membuat struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product design*), proses produksi dan insentif untuk mendorong kinerja staf yang lebih baik.
2. Mutu wajib difokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen.

Sedangkan Djafri dan Rahmat (2017) mengatakan bahwa prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) sebagai berikut:

1. Kepuasan Pelanggan. Artinya mutu bukan sekedar kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, namun mutu tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan adalah pelayanan jasa. Kebutuhan pelanggan diupayakan agar terpenuhi dalam berbagai aspek, termasuk harga keamanan dan ketetapan waktu. Oleh sebab itu, aktivitasnya harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang diciptakan suatu organisasi sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula

kepuasan pelanggan. Esensinya adalah mampu memuaskan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang. Dalam pendidikan yang bermutu kelas dunia, setiap orang dalam organisasi dipandang memiliki potensi. Orang yang ada di organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai dan dipandang sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
3. Manajemen Berdasarkan Fakta. Sekolah kelas dunia berorientasi pada fakta, artinya semua keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan pada feeling. Terdapat dua konsep tentang hal ini: Pertama, prioritasasi, yaitu sebuah konsep bahwa perbaikan tidak bisa dilakukan pada setiap aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan memakai data, manajemen dan tim dalam organisasi bisa memfokuskan usahanya pada situasi tertentu; Kedua, variasi atau variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari semua sistem organisasi.
4. Perbaikan Terus Menerus. Supaya bisa sukses setiap organisasi pendidikan perlu mengadakan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah siklus *plan, do, check, action* (PDCA), yang terdiri dari langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang didapatkan.

TQM adalah pendekatan kesisteman yang melibatkan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Dengan mengetahui prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu dalam suatu organisasi akan menawarkan solusi terhadap sistem pelayanan yang akan diberikan atau dengan kata lain bisa mempersembahkan pelayanan yang prima bagi pelanggan atau penyelenggara pendidikan yang memiliki mutu yang tinggi.

Melihat kembali bahwa sasaran manajemen mutu terpadu adalah mempersembahkan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan melalui penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, maka masalah kualitas atau mutu adalah hal penting yang menentukan.

H. TUJUAN DAN MANFAAT TQM DALAM PENDIDIKAN

TQM dalam pendidikan memiliki tujuan utama, yaitu untuk meningkatkan mutu pendidikan secara kontinyu, terus-menerus, dan terpadu, serta mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi dan proses-proses pengadaan pelayanan sehingga lembaga penyedia pelayanan bisa memberi pelayanan yang lebih baik, efektif memenuhi kebutuhan, keinginan dan kebutuhan konsumen.

Tujuan TQM ini bisa direalisasikan pada:

1. Peningkatan hasil Ujian Nasional setiap tahunnya sesuai Standar Nasional pendidikan.
2. Mengembangkan kualitas guru sehingga menjadi guru yang profesional melewati kegiatan: Whorkshop, IHT, MGMP, Diklat dan dan sebagainya.
3. Membentuk program tambahan seperti bimbingan belajar, remidi dan pengayaan.

4. Melakukan monitoring, evaluasi dan supervisi secara berkelanjutan.

Saipul dan Dian menuliskan manfaat utama penerapan TQM pada sektor publik adalah sebagai perbaikan pelayanan, pengurangan biaya dan kepuasan pelanggan. Perbaikan progresif dalam sistem manajemen dan kualitas pelayanan menciptakan peningkatan kepuasan pelanggan. Di tambah lagi, manfaat lain yang bisa diamati adalah peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri di kalangan staf pelayanan publik, perbaikan relasi dengan pemerintah dan masyarakatnya, pengembangan akuntabilitas dan transparansi pemerintah serta pengembangan produktifitas dan efisiensi pelayanan publik.

I. PENERAPAN TQM DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Mutu pendidikan bisa diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna pendidikan. Dengan demikian, Zahroh (2013) menyebutkan terdapat beberapa hal yang perlu dicermati dalam penerapan Total Quality Management (TQM) dalam lembaga pendidikan, di antaranya:

1. Terdapat perbaikan secara berkelanjutan (continuous improvement). Lembaga pendidikan secara terus-menerus melaksanakan perbaikan kearah peningkatan yang lebih baik;
2. Terdapat standar mutu. Standar ini mempunyai tujuan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan mutu. Keberadaan 'standar' akan membuat lembaga pendidikan berupaya mengembangkan lembaganya;
3. Adanya perubahan budaya atau kultur (change of culture). Dalam fase ini, lembaga pendidikan perlu

- memilah dengan cermat budaya yang baik dan tidak untuk lembaga pendidikannya;
4. Adanya perubahan organisasi. Organisasi perlu dipandu ke arah peningkatan mutu pendidikan. Setiap personel harus aktif dalam melaksanakan peningkatan mutu; dan
 5. Terdapat usaha untuk menjaga hubungan baik dengan konsumen.

Adapun prosedur dalam penerapan Total Quality Management (TQM), pada prinsipnya menempuh tiga tahapan seperti di bawah ini:

1. *Persiapan*, tahap ini adalah kegiatan utama dan pertama yang perlu dilakukan. Membentuk tim dan memberi pelatihan TQM bagi tim adalah langkah yang harus dilaksanakan. Kemudian, menyusun model yang akan dipakai dalam penerapan TQM, membuat kebijakan berkenaan dengan komitmen anggota organisasi, mengkomunikasikan pada anggota organisasi terkait dengan perubahan, mengadakan analisis faktor penunjang dan penghambat organisasi, dan mengadakan pengukuran terhadap kepuasan konsumen;
2. *Pengembangan sistem*, dalam melakukan pengembangan sistem, langkah yang dapat dilakukan adalah: meninjau dan mengembangkan sistem yang ada melalui pembangunan dokumen sistem kualitas, melaksanakan pelatihan, sosialisasi prosedur dan petunjuk kerja pada tim, dan melaksanakan penyiapan akhir baik Sumber Daya Manusia maupun non manusia; dan
3. *Penerapan sistem*, langkah yang diambil adalah melakukan uji coba sistem jaminan kualitas dalam

lingkup tertentu berdasarkan siklus PDCA (plan, do, check, act), anggota tim menginformasikan kepada pimpinan maupun steering commite, menghimpun data dari pelanggan, mengadakan tindakan koreksi atau pencegahan, mengadakan rapat pimpinan untuk memperoleh atau menyusun modifikasi proses yang diinginkan secara berkelanjutan.

Selanjutnya, berkenaan dengan faktor yang memberi pengaruh pada penerapan kurikulum dalam TQM digambarkan oleh Kristiawan et. al. (2017) sebagai berikut:



Gambar 2.1 Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kurikulum dalam TQM

1. Leadership. Merupakan kualitas yang perlu dimiliki seorang pemimpin dalam aktivitasnya memberi pengaruh terhadap perilaku orang banyak, supaya mau bekerjasama dalam meraih sesuatu tujuan. Kepemimpinan adalah salah satu pilar penting dalam TQM, sebab tanpa kepemimpinan yang memadai

organisasi tidak ada artinya. Pimpinan lembaga pendidikan hendaknya mempunyai tekad yang kuat untuk memperbaiki mutu secara terus menerus, mempunyai sikap pelayanan melalui pemberian bantuan pada orang-orang dalam lembaganya.

2. Recruitment dan Pelatihan. Agar bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, staf yang bertugas harus mempunyai kompetensi. Kualitas sistem membutuhkan rincian pemilihan staf, pelatihan, kompetensi dan motivasi serta kebijakan untuk pengembangan karir. Pengembangan staf membutuhkan suatu rencana dari lembaga dan analisa proses, disamping sistem monitoring dan evaluasi efektivitas program pelatihan jangka panjang dan jangka pendek yang diperlukan dalam program ini. Staf yang mendapatkan pendidikan secara lebih baik dipandang lebih bisa mengambil bagian dalam peningkatan kualitas.
3. Sistem Reward. Rincian kebijakan perlu dilakukan oleh lembaga yang menyangkut kesempatan yang sama dan metode serta prosedur yang dipakai untuk mencapai tujuan. Kebijakan atas kesempatan yang sama tersebut perlu juga diikuti dengan sistem reward (imbalan, penghargaan) yang bisa memberi jaminan rasa keadilan dan memberikan staf rasa aman untuk berkontribusi secara maksimal pada lembaga.
4. Aturan organisasi. Kesuksesan penerapan Total Quality Management dalam lembaga pendidikan lebih banyak dipengaruhi oleh sistem dan prosedur yang diorganisir dan didesain secara komprehensif dan terintegrasi dalam suatu ketetapan yang

mufakat dan bisa dijalankan secara konsisten dan terpadu.

5. Budaya Kerja. Semua orang dalam lembaga bekerja sama dalam mendorong proses peralihan/transformasi dalam suasana saling menghargai, saling mempercayai, saling pengertian dan saling membantu untuk mewujudkan suatu tujuan. Transformasi budaya kerja adalah harmonisasi berbagai individu dalam tugas-tugas secara optimal berdasarkan keahlian bidang kerjanya untuk mencapai sasaran yang sudah ditentukan.

Dalam implementasinya, terdapat beberapa piranti yang sering disebut alat TQM yang mempermudah penerapan Total Quality Management. Alat-alat ini akan membantu menganalisis dan mengerti masalah-masalah serta membantu membuat perencanaan. Kristiawan et. al. (2017) menguraikan kedelapan alat TQM tersebut sebagai berikut:

1. Curah pendapat (sumbang saran) brainstorming, merupakan alat perencanaan yang bisa dipakai untuk meningkatkan kreativitas kelompok. Curah pendapat digunakan, antara lain untuk menemukan sebab-sebab yang mungkin dari suatu masalah atau merencanakan langkah-langkah suatu proyek;
2. Diagram alur (bagan arus proses), adalah satu alat perencanaan dan analisis yang dipakai, di antaranya untuk membuat gambar proses tahap demi tahap untuk tujuan analisis, diskusi, atau komunikasi dan menentukan wilayah-wilayah perbaikan dalam proses;
3. Analisis SWOT, adalah alat analisis yang dipakai untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka

- Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman);
4. Ranking preferensi, adalah alat interpretasi yang bisa dipakai untuk menyeleksi gagasan dan memecahkan masalah di antara beberapa alternatif;
 5. Analisis tulang ikan (juga dikenal sebagai diagram sebab-akibat), adalah alat analisis, antara lain untuk mengelompokkan berbagai sebab potensial dari suatu masalah dan menganalisis apa yang sebenarnya terjadi dalam suatu proses;
 6. Penilaian kritis, merupakan alat bantu analisis yang bisa dipakai untuk mengecek seluruh proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Untuk menentukan apakah suatu proses itu memang diperlukan, tepat, dan apakah ada alternatif yang lebih baik, maka alat ini dapat digunakan;
 7. Benchmarking, merupakan proses pengambilan dan analisis data dari satu organisasi dan dibandingkan dengan keadaan di dalam organisasi lain. Produk dari proses ini akan menjadi acuan untuk memperbaiki organisasi kita secara berkelanjutan. Benchmarking memiliki tujuan untuk bagaimana organisasi kita dapat ditingkatkan sehingga menjadi yang paling baik; dan
 8. Diagram analisa medan daya (bidang kekuatan), adalah alat analisis yang bisa dipakai, antara lain untuk mencari berbagai hambatan dalam mencapai suatu sasaran dan mencari berbagai sebab yang mungkin serta jalan keluar dari suatu masalah atau peluang.

Penerapan TQM dalam organisasi pendidikan akan bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, membenahi moral pendidik, karyawan dan pelajar,

meningkatkan produktivitas, mengurangi pengerjaan ulang, membenahi proses, mencapai kerjasama yang baik, memperbaiki komunikasi karyawan, mengurangi masalah mutu, membenahi kesadaran mutu, pendokumentasian sistem mutu, memperbaiki system mutu, memenuhi kepuasan stakeholder, kepuasan stakeholder lebih baik, memperbaiki keyakinan stakeholder, dan membenahi citra publik.

BAB III

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN DAN STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN

A. MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Pemberian otonomi pendidikan kepada sekolah, menciptakan sekolah yang mempunyai kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolah sehingga lebih mandiri. Dengan kemandirian tersebut, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program dan rencana strategisnya yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya.

Pengelolaan sebuah lembaga pendidikan harus dikelola secara komprehensif dan terintegrasi. Hal itu tidak lepas dari bagaimana sebuah lembaga mengelola mutu. Pengelolaan manajemen mutu pada dasarnya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara konsisten dan mencapai peningkatan secara berkelanjutan dalam setiap aspek kegiatan lembaga pendidikan. Manajemen mutu berupaya meningkatkan mutu pekerjaan, produktivitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja secara internal maupun eksternal.

Manajemen mutu sendiri adalah suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang ditujukan dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen secara konsisten dan mencapai peningkatan secara kontinyu dalam setiap aspek kegiatan organisasi.

Penerapan manajemen mutu dalam lembaga pendidikan bisa menghasilkan produk yang terjamin mutunya. Sistem manajemen ini memperhatikan pertimbangan, aspirasi atau keinginan konsumen. Di samping itu, faktor-faktor yang berhubungan dengan proses produksi juga dikelola dengan baik supaya menghasilkan produk yang melampaui harapan pelanggan.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, manajemen mutu pendidikan telah menjadi agenda utama. Oleh sebab itu, konsep manajemen mutu dalam lembaga pendidikan menjadi cara untuk mengelola seluruh sumber daya pendidikan supaya menciptakan layanan pendidikan yang sesuai atau bahkan melampaui kebutuhan pelanggan.

Konsep manajemen mutu pendidikan di lingkungan sekolah bisa diamati dari hasil ujian peserta didik. Di samping itu, bagaimana para alumni bisa mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang kuasai dalam kehidupan nyata. Transformasi tingkah laku yang terdiri dari domain kognitif, afektif dan psikomotorik yang bisa dibuktikan dengan keikutsertaan peran peserta didik dalam kehidupan masyarakat.

Untuk mewujudkan mutu produk atau jasa yang berkesinambungan dalam konteks memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, maka dibutuhkan pengendalian mutu. Program pengendalian mutu dilaksanakan untuk memberikan peran yang mendasar pada penyusunan mutu produk atau jasa yang berfokus pada kepuasan konsumen, sebab mutu adalah bagian terpenting dan penentu kesuksesan dan kegagalan organisasi. Kendali mutu berguna untuk menjaga supaya suatu sistem tetap berjalan efektif dalam memajukan pengembangan mutu, memelihara mutu dan memperbaiki mutu produk atau jasa yang diciptakan oleh suatu organisasi, dengan begitu

produksi dan pemasaran bisa berada pada level yang paling ekonomis, (Zamroni, 2017).

Terdapat tiga cara pengendalian yang bisa dilakukan oleh pemimpin menurut Susanto, yakni:

1. Pengendalian umpan maju (*feedforward control*), yakni pengendalian yang dilaksanakan sebelum pekerjaan dimulai.
2. Pengendalian konkruen (*concurrent control*), yakni mendasarkan aktivitas pengendalian terhadap apa yang sedang berjalan atau proses pelaksanaan pekerjaan.
3. Pengendalian umpan balik (*feedback control*) atau dikenal pula dengan *post-action controls*, yakni pengukuran dan rekonstruksi diadakan pasca kegiatan dilakukan.

Sehubungan dengan bidang garapan dalam pelaksanaan pengendalian mutu internal yakni pemantauan aktivitas di kelas dan ruang praktik, pemantauan aktivitas pembinaan siswa dan bimbingan konseling, pemantauan aktivitas bidang kurikulum, pemantauan kegiatan belajar di perpustakaan, pemantauan aktivitas pengumpulan data internal dan eksternal siswa, pemantauan aktivitas pengembangan sistem informasi pendidikan, pemantauan aktivitas pembinaan dan pengembangan personel, pemantauan pemakaian anggaran biaya, pemantauan aktivitas peningkatan sarana prasarana, dan fasilitas pendidikan, pemantauan aktivitas kerja sama, layanan, dan hubungan dengan luar, pemantauan aktivitas penerimaan siswa, layanan lanjutan studi, dan penelusuran lulusan.

Jaminan mutu internal (*internal quality assurance*) merupakan proses ke arah penjaminan yang bisa

memberikan mutu yang dijanjikan dan yang diinginkan masyarakat. Aktivitas penjaminan mutu diarahkan pada proses membentuk kepercayaan dengan cara menjawab semua persyaratan atau standar minimum menurut harapan konsumen. Biasanya standar minimum dilakukan pada aspek masukan, proses, dan hasil. Sementara penjaminan mutu eksternal merupakan akreditasi sekolah/madrasah atau Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh badan independen yakni badan akreditasi, Roskina (2017).

Sistem penjaminan mutu pendidikan dibangun untuk tujuan berikut, (Barnawi & M. Arifin, 2017):

1. Menjadi acuan dalam memetakan mutu pengelolaan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi, kabupaten dan kota, sekolah dan pembelajaran.
2. Proses dan produk SPMP bisa meyakinkan bahwa pendidikan dan pembelajaran sudah diusahakan secara berkelanjutan, memuaskan bagi peserta didik, orang tua siswa dan masyarakat, sumber daya pendidikan, dan para pemangku kepentingan dalam bidang pendidikan.
3. Menetapkan model fasilitasi pengembangan kinerja sekolah, yang terdiri dari sistem pembelajaran, manajemen berbasis sekolah, dan pemberdayaan masyarakat pendidikan serta masyarakat luas dalam pengelolaan pendidikan di sekolah.

Sedangkan aspek- aspek khusus yang perlu diperhatikan dalam peningkatan jaminan mutu menurut Roskina (2017) di antaranya:

1. Kurikulum.

2. Implementasi kurikulum dalam penjaminan mutu pendidikan diarahkan pada proses manajemen kurikulum, pembelajaran berkualitas yang disokong media pembelajaran, dan sistem penilaian yang bisa mengukur kesuksesan pendidikan.
3. Peserta didik.
4. Kompetensi profesional guru.
5. Fasilitas pendidikan.
6. Budaya sekolah.
7. Pembiayaan pendidikan.
8. Perhatian dan partisipasi masyarakat.
9. Perilaku manajemen pendidikan, dan
10. Kearsamaan.

B. STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN

Mutu dari pendidikan dapat diamati dari pemenuhan delapan standar pendidikan yang wajib dipenuhi oleh sekolah. Delapan standar pendidikan tersebut terdiri dari: 1) standar isi, 2) standar proses, 3) standar penilaian, 4) standar kompetensi lulusan, 5) standar pendidik dan tenaga kependidikan, 6) standar pengelolaan elemen di institusi pendidikan, 7) standar pembiayaan pendidikan, dan 8) standar sarana dan prasarana pendidikan, (Ristianah dan Ma'sum, 2022).

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan (SNP) di Indonesia sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun

2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar Nasional Pendidikan adalah kunci untuk melahirkan sistem pendidikan yang bermutu. Cakupan SNP yang terdiri dari 8 standar akan dijelaskan seperti di bawah ini:

1. **Standar Isi.** Standar pertama adalah standar isi. Hal-hal yang diatur dalam standar isi terdiri dari komponen materi dan tingkat kompetensi minimal yang dikuasai oleh peserta didik dalam suatu jenjang pendidikan. Standar isi berisi beberapa hal, yakni kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), dan kalender akademik. Dengan begitu maka standar isi merupakan standar yang mengatur materi dan kompetensi dari suatu jenjang pendidikan demi mewujudkan lulusan yang kompeten.
2. **Standar Proses.** Kedua adalah standar proses. Standar proses berhubungan dengan proses pelaksanaan pembelajaran di masing-masing jenjang pendidikan. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, semua instansi pendidikan wajib melakukannya dengan interaktif, inspiratif, menyenangkan, dan partisipatif atau melibatkan peserta didik dalam proses pembelajaran.
3. **Standar Kompetensi Lulusan.** Bagian ketiga dari 8 standar pendidikan Nasional Indonesia adalah Standar Kompetensi Lulusan. Standar ini berhubungan erat dengan kriteria kecakapan lulusan dari suatu instansi pendidikan. Kemampuan sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang mencukupi dan sesuai dengan standar yang berlaku menjadi hal

yang diharapkan dari semua peserta didik yang lulus dari suatu jenjang pendidikan.

4. **Standar Pendidik dan Tenaga Pendidikan.** Pendidik adalah tenaga kependidikan yang memiliki tugas untuk mendidik, membimbing, mengajar dan menilai para peserta didik. Sementara itu, tenaga kependidikan adalah setiap orang yang terlibat dalam suatu instansi pendidikan, baik itu kepala sekolah, tenaga laboratorium, tenaga administrasi dan tata usaha, pustakawan, pengawas sekolah, dan sebagainya. Kedua komponen tersebut di atas, pendidik dan tenaga kependidikan, harus mempunyai kualifikasi akademik dan kompetensi yang sesuai supaya tujuan pendidikan dapat tercapai. Kualifikasi akademik merupakan syarat minimal pendidikan yang harus dimiliki. Di samping itu, seorang pendidik tidak hanya harus memiliki kualifikasi akademik, namun juga harus menguasai kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.
5. **Standar Sarana Dan Prasarana.** Standar kelima adalah standar sarana dan prasarana. Semua instansi pendidikan wajib memiliki sarana dan prasarana yang cukup untuk menunjang proses pembelajaran yang berkelanjutan, teratur, dan juga nyaman demi berlangsungnya proses pembelajaran. Standar ini mengatur tentang sarana dan prasarana yang harus dimiliki oleh setiap satuan pendidikan. Sarana pendidikan yang harus dimiliki terdiri atas perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku atau sumber belajar lainnya, perlengkapan habis pakai, dan perlengkapan lainnya yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran. Prasarana

pendidikan yang wajib dipunyai terdiri dari lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang TU, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, kantin, tempat olahraga, tempat ibadah, dan ruangan lain yang dibutuhkan untuk keberlangsungan proses pembelajaran.

6. **Standar Pengelolaan.** Bagian keenam dari 8 standar pendidikan nasional Indonesia adalah standar pengelolaan. Standar pengelolaan dibagi menjadi tiga bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah.
7. **Standar Pembiayaan.** Ketujuh adalah standar pembiayaan. Proses pendidikan bisa berjalan sebab adanya pembiayaan yang berkesinambungan. Terdapat tiga komponen pembiayaan dalam dunia pendidikan, yaitu: 1) Biaya investasi, yang tergolong biaya investasi adalah penyediaan sarana dan prasarana, biaya untuk pengembangan sumber daya manusia, dan biaya untuk modal kerja tetap. 2) Biaya personal, yang dimaksud dengan biaya personal adalah biaya yang disetorkan oleh peserta didik supaya dapat mengakses pendidikan secara kontinu. 3) Biaya operasi, yang tergolong pada biaya operasi pendidikan adalah gaji serta tunjangan untuk pendidik dan tenaga kependidikan, perlengkapan habis pakai, termasuk juga biaya listrik, air, koneksi internet, dan sebagainya.
8. **Standar Penilaian Pendidikan.** Bagian terakhir dalam Standar Nasional Pendidikan adalah standar penilaian pendidikan. Standar ini mengatur semua hal yang berhubungan dengan prosedur penilaian pada peserta didik. Penilaian dilaksanakan untuk

mengukur sejauh apa pemahaman peserta didik dan mengukur keberhasilan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan. Tiga bagian dari penilaian pendidikan mencakup, yaitu penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian oleh satuan pendidikan (sekolah), dan penilaian oleh pemerintah.

BAB IV

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MUTU

A. MAKNA KEPEMIMPINAN

Kesuksesan dalam mewujudkan sekolah yang bermutu akan memberikan dampak terhadap keberhasilan pendidikan, yang kemudian akan meningkatkan sumber daya manusia yang menjadi bekal utama untuk berdaya saing di era globalisasi. Keberlanjutan organisasi dan keberhasilan organisasi saat ini tergantung pada kecakapan pemimpin dalam memproyeksikan perubahan lingkungan eksternal. Pada konteks ini, organisasi wajib mempunyai pemimpin yang efektif dalam melaksanakan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan kontinu.

Kepemimpinan itu pula merupakan pusat dan penentu kebijakan aktivitas yang akan dijalankan dalam organisasi dan merupakan faktor yang begitu esensial dalam menetapkan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan intisari dari manajemen organisasi, sumber daya pokok dan pusat dari semua kegiatan yang terjadi dalam suatu organisasi.

Penelitian Edmonds (1979) menemukan bahwa organisasi-organisasi yang dinamis selalu berusaha meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh pemimpin yang baik. David dalam Syafaruddin (2016) *Five Technology in Educational Change* menjelaskan bahwa usaha memperbaiki kualitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan timbul secara kontinu saat pimpinannya betul-betul unggul dan berkualitas. Dengan begitu sebuah

kepemimpinan sangat penting dalam upaya menciptakan mutu yang diinginkan dalam setiap sekolah. Sekolah akan maju apabila dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, mempunyai keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam menjalankan perbaikan mutu.

Kepemimpinan atau leadership adalah seni dan keterampilan seseorang dalam mendayagunakan jabatannya untuk mempengaruhi orang lain supaya secara suka rela melakukan kegiatan tertentu yang ditujukan pada sasaran yang telah ditetapkan.

Beberapa definisi kepemimpinan diutarakan oleh praktisi, seperti; Sefullah (2012) bahwa kepemimpinan adalah sifat dari pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas semua pelaksanaan kekuasaannya yang sudah dimandatkan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Hal yang sama juga dikatakan Handoko (2009) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan dan memberikan pengaruh pada aktivitas-aktivitas sekelompok anggota yang tugasnya saling berkaitan. Sedangkan Fahmi (2016) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu ilmu yang menelaah secara komprehensif mengenai bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk melakukan tugas sesuai dengan perintah yang telah disusun.

Lebih lanjut, Sefullah (2012) memberikan definisi kepemimpinan secara lebih mendalam, di antaranya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah personality atau kepribadian seseorang yang memunculkan kehendak kelompok untuk mencontoh dan mengikutinya yang

mengeluarkan pengaruh tertentu, kekuatan atau wibawanya.

2. Kepemimpinan bisa juga dipandang sebagai pemicu dari berbagai aktivitas, proses atau kemauan untuk mengubah pandangan atau sikap dari kelompok dalam organisasi.
3. Kepemimpinan merupakan suatu seni, kemampuan atau tehnik untuk menjadikan sekelompok bawahan dalam organisasi mematuhi dan menaati dengan semangat apa yang diinginkannya.
4. Kepemimpinan bisa pula dilihat sebagai bentuk seni ajakan pembinaan kelompok tertentu, umumnya melalui human relations dan motivasi yang sesuai.
5. Kepemimpinan sebagai sarana, instrument atau alat untuk menciptakan sekelompok orang secara sukarela untuk menaati peraturan untuk mewujudkan tujuan.
6. Kepemimpinan bisa berlandaskan kekuasaan yang mutlak dari penguasa, sehingga kepemimpinan dimaknai sebagai kekuasaan dan kekuatan.
7. Kepemimpinan juga adalah suatu perilaku dengan tujuan untuk memengaruhi kegiatan anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan bersama yang telah disusun untuk memberikan manfaat bagi individu dan organisasi.

Implikasi makna kepemimpinan berdasarkan definisi tersebut di atas seperti di bawah ini:

1. Mengikutsertakan orang atau pihak lain, yakni anggota organisasi yang wajib mempunyai keinginan untuk menerima arahan dari pemimpin.
2. Seorang pemimpin disebut efektif ketika kekuasaannya mampu menggugah para bawahannya

untuk mencapai kinerja yang maksimal. Kekuasaan tersebut bisa berasal dari reward, punishment, otoritas dan karisma.

3. Pemimpin wajib mempunyai kejujuran pada diri sendiri, sikap tanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian melangkah sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membentuk organisasi.

Adanya suatu kepemimpinan, pada setiap level institusi, proses peningkatan bisa dilaksanakan dan diciptakan. Komitmen terhadap mutu wajib menjadi peran sentral bagi seorang pemimpin, karena TQM adalah proses atas ke bawah (top-down). Terdapat perkiraan bahwa 80 persen inisiatif mutu gagal dalam masa dua tahun awal. Alasan mendasar kegagalan itu terjadi adalah bahwa manajer senior kurang memberi dukungan proses dan kurang berkomitmen untuk inisiatif tersebut. Umumnya, problem peningkatan mutu ini adalah hal yang begitu berat dilaksanakan oleh manajer senior, sebab mereka berpandangan bahwa pemberian tanggungjawab kepada para personil akan ikut mempengaruhi wibawanya. Dengan demikian diperlukan kepemimpinan yang kuat dan jauh ke depan dalam kesuksesan peningkatan mutu.

Pada umumnya pemimpin organisasi non-TQM menggunakan 30 persen waktunya untuk menghadapi kegagalan sistem, komplain serta penyelesaian masalah. Sedangkan manajer yang mengadopsi TQM tidak mempunyai pemborosan waktu sedemikian rupa sehingga mereka dapat mengalihkan 30 persen waktu itu untuk memimpin, merencanakan masa depan, membangkitkan ide-ide anyar dan bekerja secara terbuka dengan para pelanggan.

Seorang manajer wajib memberi arahan, visi dan inspirasi. Pada organisasi TQM, setiap manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu. Mereka wajib mengkomunikasikan visi dan menularkannya kepada seluruh individu dalam institusi.

Peran pemimpin adalah meningkatkan mutu dan mendorong para staf yang melaksanakan roda mutu tersebut. TQM mendukung para guru dan memberikan mereka kesempatan yang luas untuk berinisiatif. Oleh sebab itulah kerap kali dinarasikan bahwa institusi TQM hanya memerlukan manajemen yang sederhana dengan kepemimpinan yang tangguh dan unggul.

Dalam sudut pandang Islam, Al-qu'ran banyak memberikan isyarah tentang masalah kepemimpinan. Diantaranya Firman Allah Swt. dalam QS. Al Baqarah/2: 30 yang berbunyi:

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

Ayat di atas mengindikasikan bahwa khalifah/pemimpin adalah seorang pemegang amanah dari Allah Swt. untuk melaksanakan amanah dan kepemimpinan langit di dunia. Hal ini apabila dikaitkan dengan pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan memiliki arti suatu upaya untuk memimpin, mempengaruhi, memberikan bimbingan kepada para personil (bawahan) pendidikan supaya segenap tujuan

pendidikan bisa terwujud melalui rentetan aktivitas yang terencana.

Dengan begitu, dapat ditengarai bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses mempengaruhi dan membimbing seorang pemimpin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan tugas-tugas kependidikan dan penelitian dengan memanfaatkan fasilitas pendidikan yang tersedia, baik secara personal maupun kolektif supaya tujuan pendidikan terwujud secara efektif dan efisien.

B. MEMBERDAYAKAN GURU

Terdapat pengarahan dari praktisi bagi para pemimpin dalam membangun lingkungan pendidikan yang baru. Arahan tersebut mengatakan bahwa pemimpin institusi pendidikan harus menuntun dan membantu pihak lain dalam membangun karakteristik yang serupa. Sikap tersebut akan menginisiasi terbentuknya tanggungjawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang menciptakan lingkungan kerja yang saling aktif.

Seorang pemimpin harus memberikan gaya kepemimpinan di mana pemimpin tersebut wajib melaksanakan dan mendiskusikan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi secara perlahan, tidak dengan serta merta. Pemimpin mempunyai peran yang begitu sentral dalam mengarahkan setiap guru dan para administrator untuk bekerjasama dalam sebuah tim. Pada prinsipnya, sebuah kepemimpinan seyogyanya menempatkan dirinya untuk memberdayakan.

Djafri dan Rahmat (2017) merangkum arahan dari Spanbauer untuk para pemimpin sebagai berikut:

1. Mengikutsertakan para guru dan semua staf dalam kegiatan penyelesaian masalah, dengan mengaplikasikan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
2. Menyeleksi untuk meminta pendapat mereka mengenai berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka melaksanakan proyek dan tidak hanya menyampaikan bagaimana semestinya mereka bersikap.
3. Memberikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk mendukung pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
4. Mengecek pendapat staf mengenai sistem dan prosedur mana saja yang menghambat mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan, pelajar, orang tua dan rekan kerja.
5. Memahami bahwa kehendak untuk menaikkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (top-down).
6. Merelokasi tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga professional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
7. Menerapkan komunikasi yang sistematis dan terus-menerus di antara setiap orang yang ikut serta dalam sekolah.
8. Menumbuhkan keterampilan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka mengurai konflik.
9. Mempunyai sikap menolong tanpa harus mengetahui seluruh jawaban pada setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.

10. Memfasilitasi materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan. Menampilkan teladan yang baik, dengan cara menunjukkan karakteristik yang diinginkan dan memanfaatkan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan aspirasi guru dan para pelanggan.
11. Memberi peran sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
12. Membuka kesempatan otonomi dan berani mengambil resiko.
13. Mengalokasikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orangtua dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya).

BAB V

KERJA TIM DALAM MUTU PENDIDIKAN

A. PERAN KERJA TIM DALAM PENDIDIKAN

Tim merupakan salah satu faktor kesuksesan organisasi, artinya seluruh personel organisasi dan lembaga pendidikan bahu-membahu untuk suatu tujuan yang sudah ditetapkan yang berfokus pada kepuasan pelanggan. Teori keseimbangan mengatakan bahwa suatu kelompok akan sukses apabila mempunyai personel yang baik dan manajemen yang baik pula. Maka kerjasama tim dan kepemimpinan saling berkaitan.

Supriyanto dan Faisal (2021) mengatakan bahwa tim kerja adalah suatu kelompok kerja yang anggotanya berisi lebih dari satu orang yang mempunyai afinitas hubungan interaksi satu sama lain, satu tujuan, untuk kebermanfaatan dalam mewujudkan tujuan bersama yang sudah ditentukan oleh organisasi. Selain itu, dimensi tim kerja mencakup; 1). konteks, 2). komposisi, 3). Proses, dan 4). Dukungan organisasi.

Maka dengan begitu, teamwork atau kerjasama tim dalam sekolah adalah di mana seluruh warga lembaga pendidikan harus berperan serta dalam aktivitas-aktivitas lembaga pendidikan sehingga terbentuk kerja tim.

Dalam menata kultur TQM yang efektif, kerja tim wajib dijalankan dalam institusi dan harus diberikan kesempatan sebesar-besarnya dalam keadaan-keadaan yang menentukan. Misalnya saat harus mengambil keputusan dan menguraikan masalah, kerja tim harus ada di setiap

tingkatan dan wajib memfungsikan semua staf, akademik maupun pendukung.

1. Tim sebagai Dasar Bangunan Mutu

Djafri dan Rahmat (2017) menuliskan bahwa sebagian besar aktivitas kerja peningkatan mutu dalam pendidikan fokus terhadap pengembangan tim penyusun mata pelajaran, menurutnya *Strategic Quality Management* yang diperkenalkan Miller, Dower dan Inniss telah menciptakan tim penyusun mata pelajaran sebagai pondasi bangunan yang sentral untuk menyampaikan mutu dalam pendidikan. Tim tersebut dibuat supaya mempunyai sejumlah fungsi penting yang terdiri dari:

- a) Bertanggung jawab terhadap mutu pembelajaran
- b) Bertanggung jawab terhadap pemanfaatan waktu para guru, material serta ruang yang digunakan
- c) Bertindak sebagai sarana untuk mengawasi, mengevaluasi dan meningkatkan mutu
- d) Menjadi penyalur informasi kepada pihak manajemen mengenai perubahan-perubahan yang dibutuhkan dalam proses peningkatan mutu.

Tim adalah sekumpulan individu yang mempunyai perbedaan kepribadian, ide, kekuatan dan kelemahan, tingkat antusiasme, serta kebutuhan terhadap kerjanya.

Lebih lanjut Djafri dan Rahmat menuliskan pendapat Tuckman mengenai tahapan formasi tim. Tahap pertama yang dilalui tim adalah dikenal dengan istilah “perkembangan”. Dalam tahap ini, tim hanyalah sekumpulan individu-individu. Terdapat beberapa

level emosi yang dihubungkan dengan tahap ini, seperti kehebohan, optimisme, idealisme, kebanggaan, danantisipasi terhadap kekhawatiran, kecurigaan, dan kegelisahan.

Saat tim telah terbentuk, berikutnya mereka akan masuk pada tahap kedua yang lebih kompleks lagi, yang sebut sebagai tahap “tantangan”. Tahap ini umumnya adalah fase di mana personel merasa kurang nyaman. Di sini adalah sebuah tahap yang mana para anggota mulai mengecapi skala tugas ke depan dan mereka bisa memberi feedback negatif pada tantangan-tantangan yang dihadapi dengan memposisikan agenda-agenda pribadinya masing-masing.

Tahap ketiga adalah “penataan norma”. Merupakan tahapan di mana sebuah tim menentukan dan mengembangkan metode-metode kerjanya. Tim tersebut mulai menentukan peraturan dan norma, dan mengklasifikasi peran yang wajib dilaksanakan para personel. Apabila aturan itu diartikan dan dipahami dengan baik, maka tim akan mempunyai kesempatan untuk melaksanakan setiap peran sebagai mana mestinya.

Tahap terakhir adalah “Kerja keras”. Dalam tahap ini para personel telah beranjak keluar dari perbedaan dan menetapkan metode kerja serta mereka sudah bisa mengadakan proses pemecahan masalah dan mengembangkan proses. Ketika tim telah cukup matang, mereka bisa bekerjasama dan menciptakan sinergi. Tim itu akan membangun sebuah identitas dan menentukan “kepemilikan” terhadap proses yang dipakai.

Terdapat beberapa poin penting dalam mengembangkan tim yang efektif, yaitu:

- a) Suatu tim memerlukan peran anggota yang sudah didefinisikan dengan jelas.
- b) Tim memerlukan tujuan yang jelas.
- c) Sebuah tim memerlukan sumberdaya-sumberdaya dasar untuk berjalan.
- d) Sebuah tim wajib mengetahui tanggung jawab dan batas-batas kewenangannya.
- e) Sebuah tim membutuhkan rencana kerja.
- f) Sebuah tim memerlukan serangkaian aturan untuk bekerja.
- g) Tim wajib memakai alat-alat yang tepat untuk menguraikan masalah dan menentukan jalan keluarnya.
- h) Tim wajib meningkatkan sikap tim yang baik dan bermanfaat.

B. LINGKARAN KENDALI MUTU KAORU ISHIKAWA

Ishikawa (1985) mengartikan “quality control” sebagai usaha untuk mengembangkan, merancang, memproduksi dan melayani produk berkualitas yang paling ekonomis, paling bermanfaat, dan senantiasa memuaskan bagi konsumen. Guna mewujudkan tujuan ini, semua orang di perusahaan perlu ikut serta dan mempromosikan kontrol kualitas, termasuk eksekutif puncak, seluruh divisi dalam perusahaan, dan semua pegawai.

Saat seluruh divisi dan seluruh pegawai perusahaan ikut serta dalam total quality control, mereka perlu terlibat dalam quality control dalam arti yang lebih luas, termasuk kontrol biaya dan kontrol kuantitas. Jika tidak, quality

control, bahkan dalam arti sempitnya (quality control bagi produk-produk baru perusahaan), tidak bisa diwujudkan. Inilah yang menjadi alasan mengapa total quality control disebut pula sebagai “integrated quality control”, “full participation quality control”, dan “control of management quality”.

Lingkar kendali mutu (Quality Control Circle) adalah ciri penting dari metode kontrol mutu terpadu (total quality control). Konsep Quality Control Circle pada prinsipnya cukup sederhana. Sugimoto dalam Harsoyo (2021) menjelaskan QC Circle sebagai “kelompok kecil orang dari kelompok kerja yang sama yang menjalankan aktivitas kontrol kualitas secara sukarela. Kelompok-kelompok kecil tersebut melaksanakan pengembangan diri dan pengembangan yang saling menguntungkan sebagai bagian dari aktivitas Total Quality Control (TQC) seluruh perusahaan dan memakai alat Quality Control untuk mengontrol dan peningkatan kerja secara kontinyu, di mana setiap orang ikut serta atau mengambil bagian di dalamnya”. Aktivitas Quality Control Circle memiliki tujuan untuk menerbitkan dan mengembangkan kemampuan potensial personel.

Dalam pendidikan, mutu pendidikan merupakan tingkat kualitas pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran di mana peserta didik dapat secara aktif mengembangkan potensi diri sehingga membuahkan keluaran atau output, yaitu lulusan yang memiliki kompetensi. Pada konteks ini, mutu pendidikan mempunyai hubungan dengan usaha memberikan pelayanan yang sempurna dan memuaskan bagi para pemakai jasa pendidikan. Aspek mutu atau quality dalam sistem

penyelenggaraan pendidikan juga akan senantiasa berkaitan dengan bagaimana input peserta didik, proses penyelenggaraan pendidikan yang berfokus pada layanan peserta didik, sampai bagaimana output yang diciptakan.

Guna merealisasikan kualitas mutu lulusan dibutuhkan program peningkatan mutu. Oleh karena itu, salah satu langkah yang bisa ditempuh untuk meningkatkan kualitas tersebut adalah dengan melalui quality control.

Konsep Ishikawa yang bisa diaplikasikan dalam peningkatan kualitas output pendidikan adalah penerapan lingkaran kendali mutu. Lingkaran kendali mutu saat ini lebih dikenal dengan Gugus Kendali Mutu (GKM). Gugus ini memiliki tugas untuk melaksanakan quality control. GKM ini perlu diisi oleh orang-orang yang secara sukarela mau bekerja untuk peningkatan kualitas sebagaimana yang dikatakan oleh Ishikawa agar bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Pada konteks pendidikan (sekolah/madrasah) bisa dilakukan oleh orang-orang yang berada pada top management, contohnya kepala sekolah/madrasah dan wakil-wakilnya. Sementara itu, dalam konteks Pendidikan Tinggi bisa dilakukan oleh LPM maupun GKM di tingkat fakultas/program studi.

Suatu sekolah dapat membuat lulusan yang bermutu jika penyelenggaraan pendidikan mutunya juga terjamin. Sedangkan mutu pendidikan akan terjamin saat kepala sekolah/madrasah atau orang yang berada pada level manajemen puncak berdaya dalam menjalankan fungsi quality control ini dengan baik dan diikuti komponen pendidikan yang berkualitas, atau dalam bahasa yang sederhana; terciptanya sinergitas yang berfokus pada mutu pendidikan antara pemimpin dengan semua civitas akademika di lembaga pendidikan itu.

BAB VI

SEKOLAH EFEKTIF

A. ARTI SEKOLAH EFEKTIF

Keefektifan sebuah sekolah mengindikasikan terjadinya proses penyusunan berbagai sumber dan metode yang ditujukan pada terciptanya pembelajaran di sekolah tersebut secara optimal. Suatu pemberdayaan seluruh komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berlandaskan pada tugas pokok dan fungsinya masing-masing di dalam struktur program dengan tujuan siswa dapat belajar dan meraih tujuan atau hasil (memiliki kompetensi) yang sudah ditetapkan akan merepresentasikan Efektifitas sekolah. Dalam mewujudkan tujuan pendidikan, sekolah harus efektif dari berbagai aspek, seperti; kepemimpinannya, pendidik, tenaga kependidikan, siswa, kegiatan pembelajaran, iklim pembelajaran, serta keikutsertaan orang tua dan anggota masyarakat.

Merujuk pada pendapat Taylor dan Levine (1991), sekolah efektif merupakan sekolah yang mengorganisasikan dan menfungsikan semua sumber daya yang dimiliki oleh sekolah untuk memastikan seluruh siswa (tanpa memandang rasa, jenis kelamin maupun status sosial ekonomi) dapat mempelajari kurikulum yang esensial di sekolah. Tidak jauh berbeda dari pendapat Taylor, Supardi (2013) mengatakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang mempunyai keunggulan dalam memberdayakan semua komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta mempunyai sistem manajemen

yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka meraih tujuan – visi-misi sekolah secara efektif dan efisien. Sejalan dengan kedua pendapat tadi, Umiarso dan Gojali (2010) mengatakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang dikembangkan untuk mewujudkan kepuasan (out put) pendidikannya, yakni bagi orang tua, stakeholders, dan pemakai pendidikan lainnya.

Sementara itu, berdasarkan Departemen Pendidikan Nasional (2007), sekolah disebut baik jika mempunyai kriteria 1) siswa yang masuk terseleksi dengan baik dan bisa dipertanggungjawabkan menurut prestasi akademik, psikotes, dan tes fisik; 2) Proses pembelajaran menuntut sarana dan prasarana pendidikan terpenuhi dan kondusif; 3) iklim dan suasana mendukung untuk aktivitas belajar; 4) guru dan tenaga kependidikan mempunyai profesionalisme yang tinggi dan tingkat kesejahteraan yang mencukupi; 5) mengadakan improvisasi kurikulum sehingga menjawab kebutuhan siswa yang pada umumnya mempunyai motivasi belajar yang tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya; 6) jam belajar siswa pada umumnya lebih lama sebab tuntutan kurikulum dan kebutuhan belajar siswa; 7) proses pembelajaran lebih berkualitas dan bisa dipertanggungjawabkan kepada siswa dan wali murid; dan 8) sekolah unggul bermanfaat terhadap lingkungannya.

Maka, dari beberapa penjelasan ahli di atas, bisa dikatakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang berhasil menggapai target-target yang sudah ditetapkan sebelumnya (visi, misi, dan tujuannya) dengan mendayagunakan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki di dalam sekolah tersebut serta mempunyai iklim sekolah yang berkontribusi terhadap kegiatan pembelajaran dan output

yang dihasilkan oleh sekolah memiliki nilai guna bagi lingkungannya.

B. KARAKTERISTIK DAN INDIKATOR SEKOLAH EFEKTIF

Murtadlo, (2019) berpendapat, sekolah bisa dikatakan efektif jika memiliki lima ciri penting, yaitu:

1. Kepemimpinan yang kokoh.
2. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar.
3. Terdapat lingkungan yang aman.
4. Harapan yang tinggi terhadap prestasi peserta didik.
5. Penilaian secara rutin terkait dengan program yang disusun peserta didik.

Begitu pula dengan karakteristik sekolah yang efektif, Murtadlo (2019) menyampaikan karakteristiknya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah pada kualitas pengajaran.
2. Pemahaman yang utuh terhadap pengajaran.
3. Iklim yang nyaman dan tertib bagi berjalannya pengajaran dan pembelajaran.
4. Harapan bahwa seluruh siswa setidaknya akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu.
5. Penilaian peserta didik yang berlandaskan pada hasil pengukuran hasil belajar.

Lebih jauh lagi bahwa sekolah disebut efektif bila setiap orang yang terlibat dalam pendidikan merasa puas, baik peserta didik, tenaga pengajar, pegawai, orangtua, dan pihak yang menyerap atau memakai lulusan.

Berkenaan dengan standar indikator yang dipopulerkan Sergio Vani dalam Umiarso dan Gojali (2010), di antaranya sebagai berikut:

1. Sekolah efektif memiliki murid-murid yang jika dinilai setiap tahun oleh pihak independen, maka hasil peniliannya senantiasa meningkat.
2. Murid-murid di sekolah memiliki antusias yang tinggi dalam belajar ketika dilihat dari presentasi tingkat kehadirannya.
3. Guru sangat konsekuen saat memberikan pekerjaan rumah dan menilainya secara konsisten.
4. Sekolah mempunyai program dan jadwal ekstrakurikuler.
5. Terdapat partisipasi orangtua dan masyarakat yang peduli pada peningkatan dan kemajuan sekolah tersebut.

Di bawah ini merupakan tabel ciri-ciri sekolah efektif yang disusun oleh Tola dan Furqon, (2002):

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan dengan jelas dan spesifik	<p>Tujuan sekolah:</p> <p>Dinyatakan secara jelas, Digunakan untuk mengambil keputusan, dan Dipahami oleh guru, staf dan siswa.</p>
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah	<p>Kepala sekolah</p> <p>a) Bisa dihubungi dengan mudah</p> <p>b) Bersikap responsif pada guru dan siswa, orang tua murid dan siswa</p>

Ciri-ciri	Indikator
	<ul style="list-style-type: none"> c) Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran d) Menjaga agar rasio antara guru, siswa sesuai dengan rasio ideal.
Guru dan staf mempunyai ekspektasi yang tinggi	<p>Guru dan staf</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi b) Menekankan pada hasil akademis c) Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa.
Terselenggaranya kerjasama kemitraan antara sekolah, orang tua murid dan masyarakat	<p>Sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Komunikasi secara positif dengan orang tua b) Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat c) Berbagi tanggungjawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan d) Menghadiri acara-acara penting disekolah.
Terdapat iklim yang positif dan kondusif bagi siswa	<p>Sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rapi, bersih, dan aman

Ciri-ciri	Indikator
untuk belajar	secara spesifik b) Memberi penghargaan pada ya g berprestasi c) Membei penguatan pada perilaku positif siswa d) Menaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah e) Menjalankan tugas/kewajiban secara tepat waktu.
Kemajuan siswa sering dimonitor	Guru memberi siswa Kemampuan berpartisipasi di kelas, penilaian hasil belajar.

Kemudian, dalam konsep standar nasional pendidikan Indonesia, maka sekolah efektif harus memenuhi standar nasional pendidikan, seperti yang telah dipaparkan pada Bab sebelumnya.

Kemudian dari pada itu, implementasi manajemen dalam organisasi sekolah efektif menjadi penentu terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Karena, dalam pencapaian tujuan sekolah efektif dibutuhkan suatu proses yang khusus dan dinamis. Proses yang khusus dan dinamis inilah yang kemudian dikenal sebagai manajemen yang memberikan efektivitas pada upaya yang dilaksanakan oleh manusia.

Jadi, kesuksesan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak melulu ditentukan oleh keterampilan teknik yang dipunyai, namun juga ditentukan oleh keahlian dalam menggerakkan orang lain untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, (Sulthon dan Khusnuridlo, 2006).

C. MODEL-MODEL SEKOLAH EFEKTIF

Dalam bukunya, Kristiawan (2017) menyebutkan ada tiga model sekolah efektif seperti di bawah ini:

1. Model Tujuan

Dasar dari model sekolah ini adalah anggapan bahwa sekolah merupakan sebuah organisasi. Model tujuan kerap kali dipakai untuk meneliti dan menilai ketercapaian sebuah sekolah. Suatu sekolah digolongkan sebagai sekolah efektif jika ketercapaian seluruh aktivitasnya mencapai atau melebihi daripada tujuan yang sudah ditetapkan. Model ini bermanfaat jika 'outcome' suatu sekolah jelas, utamanya yang berhubungan dengan kualitas pembelajaran, iklim pengajaran, dan prestasi akademik dalam ujian nasional, (Cawelti,1976).

Sementara itu, Arifin (1998) mengatakan, sekolah yang bermutu merujuk pada tujuan yang ingin dicapai terhadap siswa mempunyai kriteria berikut:

1. Mempunyai keterampilan-keterampilan dasar (mastery of basic skill).
2. Berupaya mencapai prestasi akademik semaksimal mungkin pada setiap mata pelajaran;
3. Menampilkan keberhasilan melalui evaluasi yang sistemik (systematic system).

Sedangkan Buchori (2001), berpandangan tentang tujuan yang ingin diraih dalam suatu pendidikan yang baik adalah bukan hanya mempersiapkan peserta didik di posisi-posisi (profesi dan jabatan) dalam masyarakat dan untuk kesuksesan hidup, namun juga agar; 1) bisa hidup (to make a living); 2) untuk bisa meningkatkan kehidupan yang bermakna (to lead a meaningful life); 3) untuk ikut memuliakan kehidupan (to ennoble life).

2. Model Manajemen Mutu Total

Scheerens dan Bosker (1997) menyampaikan bahwa model manajemen mutu total membagi sebuah sekolah efektif apabila sekolah itu berusaha mengikutsertakan dan memberi kepercayaan kepada setiap anggota dalam fungsi sekolah, mengontrol pembaikan berkelanjutan dalam aspek yang berbeda, memberi kepuasan kebutuhan, keinginan, dan jangkauan konstituensi internal maupun eksternal sekolah meskipun dalam lingkungan yang berubah. Dalam manajemen mutu total dasar penilaian efektifitas sekolah terdiri dari kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, manajemen proses, penerangan dan analisis, perencanaan, keputusan pencapaian pelajar serta implikasinya kepada masyarakat.

3. Model Proses

Sebuah sekolah efektif dalam perspektif model proses adalah fungsi dalam sekolah tersebut dalam keadaan kontinyu, efisien, dan aman. Model proses menekankan pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan sebagai kriteria penting efektivitas suatu sekolah. Kriteria yang kerap kali dipakai adalah kepemimpinan, komunikasi, keikutsertaan, kerjasama, penyesuaian, perencanaan, pengambilan keputusan, interaksi sosial, budaya sekolah, kaidah

mengajar, manajemen kelas, dan strategi pengajaran (Edmond, 1979).

Dalam pandangan Owens (1987), keefektivan sebuah sekolah dikategorikan dalam dua perspektif, yakni:

Karakteristik internal sekolah, yang terdiri dari gaya kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, sistem pembelajaran, kedisiplinan, dan proses penyusunan keputusan.

Karakteristik eksternal sekolah, adalah karakteristik keadaan di mana sekolah berada dan saling memberi pengaruh dengan karakteristik masyarakatnya, seperti kekayaan, tradisi sosio-kultural, struktur kekuatan politik, dan demografinya.

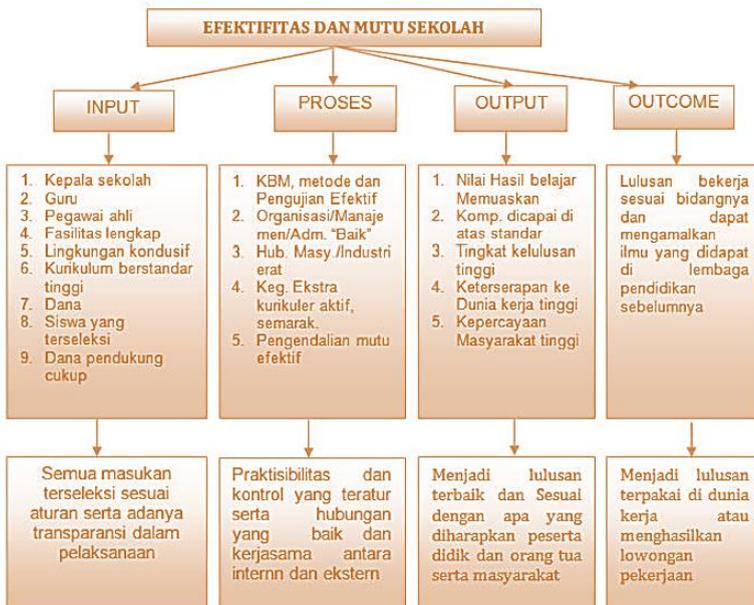
D. EFEKTIVITAS DAN MUTU SEKOLAH

Daryanto (2006) memberikan cara yang dapat digunakan sebagai upaya untuk meningkatkan efektifitas dan mutu sekolah seperti di bawah ini:

1. *School review*. Merupakan suatu proses di mana seluruh komponen sekolah bekerjasama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektifitas sekolah serta mutu lulusan.
2. *Benchmarking*. Adalah suatu aktivitas untuk menentukan target yang hendak dicapai dalam periode tertentu.
3. *Quality assurance*. Adalah cara untuk menetapkan bahwa proses pendidikan sudah berjalan sebagaimana mestinya. Informasi yang diperoleh

akan menjadi umpan balik bagi sekolah dan menyediakan jaminan bagi orang tua bahwa sekolah selalu memberikan pelayanan paling baik.

4. *Quality control*. Adalah suatu sistem untuk mencari terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sejalan dengan standar.



Gambar 6.1 Efektivitas Mutu Sekolah

BAB VII

KEPEMIMPINAN SEKOLAH EFEKTIF

A. MENDALAMI KEMBALI KEPEMIMPINAN

Kepemimpin merupakan kekuatan atau kapasistas, upaya seseorang untuk dapat menggerakkan orang lain atau tim maupun kelompok supaya mau bekerja sama menjalankan tugas yang sudah diamanah kepadanya dan mampu memberi dorongan kepada orang atau pegawai untuk bertindak pada hal yang positif dan menekan perilaku negatif serta mampu meningkatkan dan memanfaatkan potensi atau sumber daya yang tersedia di dalam sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang memiliki daya untuk memberdayakan semua potensi yang tersedia di sekolah secara maksimal, sehingga guru, staf, dan pegawai lain yang terlibat dalam usaha mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah, Priansa (2014).

Berdasarkan definisi di atas bisa ditengarai bahwa unsur-unsur di dalam kepemimpinan itu adalah *pemimpin, yang dipimpin, adanya proses mempengaruhi, dan adanya tujuan yang ingin dicapai*. Sedangkan Said (2010) berpandangan, unsur-unsur di dalam kepemimpinan adalah seperti di bawah ini:

1. *Proses memberi arahan*. Membangun hubungan yang manusiawi antara pemimpin dan bawahannya adalah tugas seorang pemimpin. Dengan demikian,

arahan-arahan yang diberikan olehnya akan berjalan secara efektif.

2. *Memberi motivasi.* Di saat seseorang bekerja, motivasi menjadi dorongan orang tersebut untuk bekerja. Maka, tugas pemimpin adalah memberi kesadaran diri pada anggota atau bawahannya bahwa bekerja merupakan suatu kebutuhan. Pemimpin memberikan motivasi terhadap seorang anggota bertujuan untuk meningkatkan unsur etos dan kualitas kerja, unsur pengetahuan dan keterampilan anggota, memotivasi pegawai dalam hal beribadah, serta memberi motivasi untuk senantiasa bertindak jujur. Pemberian motivasi secara kontinyu tersebut memiliki harapan bahwa karyawan akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) pada diri mereka.
3. *Mampu untuk menciptakan rasa percaya diri.* Dasar untuk menumbuhkan kemampuan kepemimpinan adalah peningkatan atau penguatan rasa percaya diri. Rasa percaya diri turut andil dalam meyakinkan kemampuan diri sendiri di dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, membangkitkan rasa percaya diri ini sangat penting. Yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin supaya membangun rasa percaya diri adalah meningkatkan rasa profesionalisme untuk mengontrol organisasi, terutama di dapan karyawan atau anggotanya.
4. *Mempengaruhi dan menggerakkan.* Tindakan seorang pemimpin di lingkungan kerja atau organisasi non profit harus bisa memberi pengaruh terhadap anggota tim untuk menjalankan hal yang positif yang dapat mendukung organisasi. Lain dari pada itu, pemimpin harus mampu pula memotori

anggota tim untuk melaksanakan suatu perubahan positif di dalam organisasi, karena pemimpin yang efektif akan menginisiasi, memberi pengaruh, dan memotivasi orang lain serta menjadi penentu di dalam menjalankan perubahan yang berdampak positif.

Syarat seseorang dapat disebut sebagai pemimpin apabila orang tersebut mempunyai pengikut atau anggota. Untuk itu pula, Said (2010) menyebutkan terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk memperoleh pengikut, di antaranya:

1. Untuk bertahan hidup, semua orang harus berupaya untuk memenuhi kebutuhan atau melepaskan ketegangannya;
2. Seperangkat sarana dibutuhkan untuk memenuhi keperluan (perkakas, makanan, uang, kekuatan fisik, pengetahuan, dan sebagainya);
3. Hubungan dengan sesama atau kelompok, banyak memenuhi kebutuhan individu. Karena itu, orang lain dan kelompok menjadi sarana tempat kita bersandar utamanya untuk pemenuhan kebutuhan;
4. Jika ada orang lain di suatu tempat yang mempunyai sarana untuk memenuhi kebutuhannya, maka orang akan secara aktif mencari suatu hubungan ke sana bila melihat hal tersebut;
5. Selanjutnya orang akan bergabung dalam kelompok, dengan harapan bahwa menjadi anggota mereka akan mempunyai sarana untuk memenuhi kebutuhan. Begitu pun sebaliknya, orang akan meninggalkan suatu kelompok jika kelompok tersebut tidak lagi bisa memuaskan kebutuhan mereka; dan

6. Pengaruh dan pengarahan seorang pemimpin akan berdaya jika anggota kelompok memandangnya sebagai seorang yang bisa memberikan sarana untuk memenuhi kebutuhan mereka.

B. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU KEPEMIMPINAN

Beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dapat dikenali sebagai berikut, Asmendri (2012):

1. *Faktor internal*, adalah faktor yang bersumber dari dalam diri pemimpin itu sendiri, contohnya:

- a. Pengertiannya mengenai kepemimpinan. Maksudnya adalah ketika orang memandang kepemimpinan sebagai status dan hak, maka dia akan berbeda perilakunya dengan orang yang memandang kepemimpinan sebagai pelayanan bagi kesejahteraan orang-orangnya.
- b. Nilai atau hal yang dikejar dalam kepemimpinan. Anggapan seorang pemimpin mengenai prestasi kelompok sebagai hal yang harus dikejar akan berbeda dari pemimpin yang lebih menghargai kekurangan anggotanya.
- c. Cara orang menduduki pangkat kepemimpinannya. Pemimpin yang diangkat bukan karena kecakapannya akan berbeda dari orang yang menjadi pemimpin karena kecakapannya yang sudah terbukti.
- d. Pengalaman dalam kepemimpinan. Pemimpin yang sudah biasa mempunyai gaya orientasi kerja tinggi dan orientasi bawahan rendah, cenderung memakai

gaya tanpa mempertimbangkan lingkungan personel yang dipimpin atau situasi kepemimpinan yang ada.

- e. Pandangan seseorang tentang manusia. MC Gregor memandang manusia dari dua sudut. Pertama sudut X, bahwa manusia pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin menghindarinya. Kedua sudut Y, manusia bekerja itu adalah hal yang alamiah sama seperti bermain dan istirahat.

2. Faktor yang bersumber dari kelompok yang dipimpin, keadaan kelompok, contohnya: kematangan, kekompakan, latar belakang pendidikan, pengalaman, latar belakang sosial budaya;

3. Faktor lembaga yang dipimpin, misal: jenis dan tujuan sekolah, kurikulum;

4. Faktor-faktor legal. Seorang pemimpin pendidikan akan menjumpai peraturan-peraturan formal dari instansi struktur di atasnya dan akan memberikan pengaruh terhadap perilakunya. Contohnya PP, UU, dan kebijakan lainnya;

5. Faktor lingkungan sosial. Adalah kondisi masyarakat sekitarnya. Seperti; ekonomi, pandangan masyarakat, pendidikan masyarakat; dan

6. Faktor perubahan dan pemutahiran dalam teori dan bidang pembaharuan atau bidang pendidikan. Seperti; perubahan kurikulum, kemajuan Ilmu pengetahuan dan Teknologi.

C. TEORI KEPEMIMPINAN

Menerangkan faktor-faktor yang menginisiasi munculnya kepemimpinan atau sifat atau bakat alam yang dimiliki pemimpin adalah bagian dari tugas teori kepemimpinan. Menurut Said (2010) teori-teori tersebut di antaranya:

1. Teori Orang Terkemuka (*Great Man Theory*). Kelompok teori ini dibuat atas dasar cara induktif dengan mempelajari sifat-sifat yang dominan dari pemimpin atas kesuksesan tugas yang dilaksanakan, utamanya kapasitas dalam memimpin. Kepemimpinan orang-orang besar dalam teori ini merujuk pada sifat yang dibawa sejak lahir. Ringkasnya, merupakan sesuatu yang diwariskan.
2. Teori Lingkungan (*Environmental Theory*). Teori ini berpandangan, munculnya seorang pemimpin adalah hasil dari sebuah proses waktu, tempat dan situasi atau kondisi. Nama lain teori ini adalah teori sosial, yang berkesimpulan bahwas *'leads are made not born'* (pemimpin itu diciptakan bukan dilahirkan). Seseorang akan keluar sebagai pemimpin jika dia berada pada lingkungan sosial tertentu, yakni suatu kehidupan berkelompok, dan memanfaatkan situasi dan kondisi sosial untuk melangkah dan berkarya menjawab problem-problem sosial yang muncul.
3. Teori Pribadi dan Situasi (*Personal Situation Theory*). Teori ketiga ini adalah gabungan dari kedua teori di atas. Pada dasarnya, teori ini mengakui bahwa kepemimpinan adalah kombinasi dari tiga faktor a) sifat pribadi pemimpin; b) sifat dari kelompok dan personel; dan c) peristiwa atau masalah-masalah yang dijumpai kelompok. Jadi, jika seseorang memiliki bakat memimpin sejak lahir maka ia akan

berhasil dalam kepemimpinan, selanjutnya ditingkatkan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan.

4. Teori Interaksi dan Harapan (*Interaction Expectation Theory*). Teori ini memiliki tiga variabel, yaitu 1) aktivitas; 2) interaksi; dan 3) sentimen (harapan). Merujuk pada ketiga variabel itu maka struktur dalam interaksi akan menjadi penentu arah daripada aktivitas, sehingga pemimpin wajib bisa membuat suatu struktur interaksi yang bisa memicu terbentuknya suatu suasana yang sesuai dengan harapan-harapan masyarakat. Dinamika interaksi antar pemimpin dan bawahan menjadi dasar teori ini, dan melalui interaksi ini pula bisa diperoleh harapan-harapan dan kehendak dari masyarakat.
5. Teori Humanistik. Pandangan teori ini adalah manusia sebagai *motivated organism* yang mempunyai struktur dan system control yang khas. Salah satu tokohnya adalah Likert, yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang saling berkaitan di mana seorang pemimpin perlu mempertimbangkan harapan-harapan dan nilai-nilai dan keterampilan individual dari setiap yang terlibat dalam interaksi. Pemimpin wajib memandang bahwa dirinya dan orang lain dalam organisasi sebagai manusia yang sama-sama mempunyai potensi dan keterampilan, jadi seorang pemimpin akan diikuti apabila ia bisa mengontrol potensi sumber daya manusia dalam organisasi dengan baik untuk meraih tujuan organisasi.

D. SYARAT DAN PRINSIP KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Mutohar (2013) berpendapat, kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk diajak bekerjasama dalam mengembangkan mutu pendidikan disebut sebagai kepemimpinan pendidikan yang efektif. Syarat dan proses seorang pemimpin pendidikan menurut Asmendri (2012) adalah sebagai berikut:

1. Seorang pemimpin perlu mempunyai kepribadian yang terpuji, di antaranya: ramah, periang, bersemangat, pemberani, murah hati, spontan, percaya diri, dan kepekaan sosialnya tinggi;
2. Mengerti dan menguasai tujuan yang ingin dicapai dan bisa menyampaikan hal tersebut kepada orang-orang yang dipimpin dan stakeholder;
3. Mempunyai wawasan yang mendalam di bidang tugasnya dan bidang-bidang lain yang relevan; dan
4. Berpedoman pada prinsip-prinsip umum kependidikan yang terdiri dari: konstruktif, kooperatif, kreatif, partisipatif, pendelegasian yang baik/proporsional, mengerti dan mengimplementasikan prinsip kepemimpinan pancasila yang diciptakan Kihajar Dewantara.

Di samping terdapat syarat bagi seorang pemimpin yang baik, ada pula beberapa aspek personalitas dalam kepemimpinan pendidikan yang penting dimiliki seorang pemimpin, yakni:

1. Mempunyai derajat kapasitas yang lebih daripada orang-orang yang dipimpinnya dalam bidang pendidikan;

2. Mempunyai keinginan belajar untuk mengadaptasikan kemampuan dengan perkembangan dan tujuan organisasi yang dipimpinnya secara kontinyu; dan
3. Kemampuan personalitas kepemimpinan pendidikan.

E. FUNGSI KEPEMIMPINAN

Fungsi kepemimpinan secara operasional bisa dibedakan ke dalam lima fungsi pokok, yakni (Kurniadin dan Machali, 2012):

1. Fungsi instruksi. Fungsi pertama ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator adalah pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dilakukan dengan tujuan keputusan itu bisa dilaksanakan secara efektif;
2. Fungsi konsultasi. Fungsi kedua bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi ditujukan untuk menyaring masukan berupa umpan balik (feedback) untuk merekonstruksi dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang diambil dan dikerjakan;
3. Fungsi partisipasi. Fungsi ini menghendaki seorang pemimpin berupaya mengaktifkan orang-orang di bawahnya. Partisipasi bukan berarti boleh melakukan apa saja, melainkan hal itu dilaksanakan secara terkontrol dan terarah berbentuk kerjasama dengan tidak mengganggu atau mengambil tugas pokok orang lain;
4. Fungsi delegasi. Dilakukan dengan memberi pelimpahan wewenang membuat/menentukan

- keputusan baik melalui persetujuan atau tidak dengan persetujuan dari atasan; dan
5. Fungsi pengendalian. Fungsi terakhir ini memiliki maksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengelola kegiatan anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan terwujudnya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini bisa diciptakan melalui aktivitas bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

F. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH YANG EFEKTIF

Motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan memandu bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya diwujudkan adalah bagian dari tugas kepala sekolah. Sebuah pendapat mengatakan bahwa dalam memimpin sebuah organisasi dibutuhkan beberapa elemen yang bisa menjembatani sebuah kepemimpinan yang efektif. Elemen-elemen tersebut adalah, Blake dan Mouton (1964):

1. **Initiative.** Pemimpin dituntut untuk tanggap terhadap keadaan dan kondisi organisasi yang dipimpinya serta ia dituntut pula mempunyai daya inisiatif yang tinggi. Hal ini bertujuan agar pemimpin tersebut mengetahui kapan ia harus memutuskan untuk mengambil kebijakan atau tidak berkaitan dengan hajat organisasi kedepannya;
2. **Inquiry.** Mempunyai informasi yang komprehensif mengenai hal yang menjadi tanggung jawabnya adalah sesuatu yang harus dilakukan seorang pemimpin. Dengan demikian, pemimpin akan memiliki pengetahuan tentang berbagai masalah

yang terjadi dalam organisasi dan menemukan prosedur pemecahannya. Diperlukan kemampuan meneliti dan menganalisa data yang didapat agar tidak keliru dalam menyusun sebuah kebijakan berkenaan dengan tanggungjawabnya;

3. **Advocacy.** Kepemimpinan membutuhkan dukungan. Tidak sedikit kasus yang mengemuka, kurangnya dukungan yang maksimal dalam kelompok membuat seorang pemimpin kadang merasa kurang percaya diri dengan perbuatan dan kebijakan yang ia buat. Ditambah lagi, jalannya sebuah kepemimpinan di era demokrasi saat ini, peran sebuah dukungan sangat penting dan menjadi penentu;
4. **Conflict Solving.** Kemampuan untuk memecahkan masalah dalam organisasi juga harus dimiliki seorang pemimpin, baik masalah itu bersifat internal maupun eksternal, di samping ia memiliki inisiatif dan kreatif. Proses kepemimpinan yang sedang berjalan dapat dipengaruhi oleh masalah atau konflik yang terjadi. Sejalan dengan hal itu, fungsi pemimpin sebagai pengambil kebijakan menuntut dirinya untuk cermat dalam menganalisa seluruh persoalan organisasi dan menemukan jalan keluar terbaik dari setiap persoalan itu;
5. **Decision Making.** Mempunyai kemampuan dalam memutuskan sesuatu yang terbaik bagi keberlangsungan organisasi dan kepemimpinan yang menjadi tanggungjawabnya merupakan sebuah keharusan dalam menjalankan roda kepemimpinan. Keputusan yang tidak mengecewakan dan membuat orang lain frustrasi adalah bentuk dari keputusan yang baik; dan

6. **Critique.** Dalam memimpin sebuah organisasi jiwa yang kritis menuntut kejelian seorang pemimpin. Kejelian dan ketelitian pemimpin dituntut dalam menjalankan organisasi serta dalam mengevaluasi semua hal yang berkenaan dengan organisasi dan memilih mana yang layak dipertahankan dan ditingkatkan dari organisasi di masa depan dan mana yang harus dikesampingkan dan diubah dengan kebijakan yang lebih positif.

Sementara itu, Martin (1998) menyebutkan tujuh indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif seperti di bawah ini:

1. Mempunyai visi yang sangat kokoh berkenaan dengan masa depan sekolahnya dan mampu memberi dorongan kepada semua warga sekolah untuk merealisasikan tujuan sekolah.
2. Mempunyai harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja seluruh warga sekolah.
3. Selalu memprogramkan dan menyediakan waktunya untuk melakukan observasi terhadap sejumlah kegiatan guru dan pembelajaran di kelas serta mengadakan umpan balik (feedback) yang positif dan konstruktif untuk menjawab masalah dan memperbaiki pembelajaran.
4. Menumbuhkan rasa untuk memanfaatkan waktu secara efisiensi dan menyusun prosedur untuk mengurangi stress dan konflik negative.
5. Memanfaatkan berbagai sumber belajar dan mengikutsertakan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
6. Memantau perkembangan siswa baik secara individual, maupun kelompok serta menggunakan

informasi untuk memberi arahan pada perencanaan pembelajaran.

7. Mengadakan evaluasi dan perbaikan secara terus-menerus.

G. KUNCI SUKSES KEPEMIMPINAN

Kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah menurut Mulyasa (2013) ada 10, yaitu:

1. Visi dan misi yang utuh;
2. Tanggung jawab;
3. Keteladanan;
4. Memberdayakan staf;
5. Mendengarkan orang lain;
6. Memberikan layanan prima;
7. Mengembangkan orang;
8. Memberdayakan sekolah;
9. Fokus pada peserta didik; dan
10. Manajemen yang mengutamakan praktik.

Untuk mendorong para karyawan, Rivai (2007) memberikan langkah-langkah strategis pimpinan untuk melakukannya:

1. Tunjukkan yang positif dan jangan menyatakan bodoh pada personel atau mengatakan kritik pedas;
2. Meluangkan waktu khusus untuk bawahan;
3. Mengetahui minat dan bakat;
4. Senantiasa sopan dan bertindak diplomasi;
5. Memperkuat rasa percaya diri pada orang lain;
6. Membantu pekerjaan apabila diperlukan; dan
7. Menyodorkan bantuan-bantuan pribadi.

Dalam memimpin terdapat beberapa hal yang harus dikenali, di antaranya:

1. Kenali diri sendiri;
2. Kenali situasi yang dihadapi;
3. Pilih gaya yang cocok dan situasi yang tepat;
4. Penuhi kebutuhan tugas;
5. Penuhi kebutuhan kelompok; dan
6. Penuhi kebutuhan individu.

Berikut ini adalah tabel karakteristik pemimpin yang sukses oleh Kristiawan et. All (2017):

No	Sifat/karakteristik pemimpin	Deskripsi
1	Semangat kerja	Punya keinginan sukses, energi yang tinggi, punya inisiatif
2	Kejujuran dan integrasi pribadi	Jujur, dapat dipercaya, dan terbuka
3	Kepemimpinan dan motivasi	Memiliki semangat untuk berusaha mempengaruhi staf untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
4	Kepercayaan diri	Memiliki kepercayaan akan kemampuan sendiri
5	Kemampuan kognitif	Memiliki inteligensi yang tinggi: kemampuan mengintegrasikan dan menerjaemahkan sejumlah informasi
6	Pengetahuan bidang bisnis	Memiliki pengetahuan dunia industri, khususnya hal-hal teknis yang relevan
7	Kreativitas	Memiliki sifat originalitas dalam bertindak
8	Fleksibilitas	Kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan bawahan dan situasi yang dihadapi

Gambar 7.1 Karakteristik Pemimpin Sukses

H. GAYA KEPEMIMPINAN

Terdapat empat gaya kepemimpinan menurut Asmendri (2012), yakni:

1. Tipe Otoriter. Yang pertama ini adalah gaya pemimpin yang menyusun keputusan sendiri karena kekuasaan terpusat pada satu orang, ia memegang tanggung jawab dan wewenang yang penuh. Seluruh kegiatan dalam organisasi akan bisa berjalan dengan lancar dan berhasil mencapai tujuan jika semuanya diputuskan oleh pemimpin, hal inilah yang menjadi dasar pendirian gaya kepemimpinan ini. Umumnya si pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal dan tidak mengikutsertakan personel dalam mengambil keputusan, dan tidak menghargai pendapat, ide dan inspirasi personel.
2. Demokratis. Adalah pemimpin yang mengadakan konsultasi dengan kelompoknya berkenaan dengan masalah yang menarik perhatian mereka serta mereka bisa menyumbangkan sesuatu. Gaya kepemimpinan ini adalah kebalikan dari tipe otoriter. Pemimpin memberi dan melibatkan kelompok dalam prose mengambil keputusan, menghargai inisiatif, pendapat dan ide dari personel, kepentingan bersama lebih diutamakan daripada kepentingan individual, adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab dan umumnya musyawarah menjadi jalan diambilnya suatu keputusan.
3. Kendali bebas (*laizes faire*). Dalam gaya ini pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan sehingga kelompok bisa mengembangkan sasarannya sendiri dan menemukan jawaban dari

masalah yang dihadapi, hanya sedikit diberikan pengarahan bahkan tidak ada. Pemimpin tampak seperti tidak melakukan fungsi kepemimpinannya dan sifat kepemimpinan dari pemimpin tidak terlihat pada tipe ini.

4. Tipe Pseudo demokratis. Demokratis semu adalah nama lain dari tipe ini. Pemimpin yang memiliki tipe ini akan terlihat demokratis, namun sebenarnya tindakan pemimpin tersebut bersifat otoriter atau absolut. Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang dipadukan dengan derajat kedewasaan (kematangan atau maturity) para personel.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin, d. (2020). *Kepemimpinan Mutu*.
<https://www.researchgate.net/publication/344567026>, 57-68.
- Arif, M. S. (-, - -).
<http://repository.ut.ac.id/3959/1ADPU4217-M1.pdf>.
Retrieved from <http://repository.ut.ac.id>: -
- Arifin, Z. (1998). *Evaluasi Intruksional Prinsip Teknik Prosedur*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Asmendri. (2012). *Teori Dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/Madrasah*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.
- Asrohah, H. (2014). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press.
- Atmodiwirio, S. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Blegur, L. M. (2017). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Kupang: Jusuf Aryani Learning.
- Bosker, J. S. (1997). *The Foundation of Education Effectiveness*. New York: Pergamon Press.
- Burhanuddin, Y. (1998). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Cawelti, J. G. (1976). *Adventure, Mystery and Romance: Formula Stories as Art and Popular Culture*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Chandra, F. T. (2011). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Daryanto. (2006). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edmonds, R. (1979). Some School Work and More Can., *Sosial Policy*, 28-32.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective School For The Urban Poor. *Educational Leadership Journal*.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK.
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Faisal, J. S. (2021). Pengaruh Tim Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja; Studi Kausal di PT. Indah Cup Sukses Makmur. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 59-76.
- Fattah, N. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: IKA IKIP.
- Hadi, A. (2018). Konsepsi Manajemen Mutu dalam Pendidikan. *Jurnal Idaarah*.
- Hamid. (2013). Manajemen Berbasis Sekolah. *Al-Khwarizmi, Vol.I*, 87-96.
- Handoko, H. T. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. (2009). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harsoyo, R. (2021). Model Pengembangan Mutu Pendidikan (Tinjauan Konsep Mutu Kaoru Ishikawa). *Southeast*

Asian Journal of Islamic Education Management, 95-112.

Hasan, N. (1994). *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21; Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*. Jakarta: Sindo.

Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Juharni. (n.d.). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*.

Khusnuridlo, M. S. (2006). *Manajemen Pondok Pesantren dalam Prespektif Global*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.

M.Arifin, B. &. (2017). *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Teori & Praktik*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media.

Machali, D. K. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media.

Martin, G. J. (1998). *Etnobotani: Sebuah Manual Pemeliharaan Manusia dan Tumbuhan*. Jakarta: Natural.

Mas, S. R. (2017). *Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Zahir Publishing.

Mouton, R. R. (1964). *The Managerial Grid*. Houston Texas: Gulf Publishing Company.

Muhammad Kristiawan, D. S. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: DeePublish.

- Mulyasa. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murtadlo. (2019). *Manajemen Mutu Terpadu*. Surabaya: Unesa University Press.
- Nawawi, H. (1981). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Niken Ristianah, T. M. (2022). Konsep Manajemen Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 45-55.
- Owens, R. G. (1987). *Organization Behavior in Education*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Pananrangi, A. R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- PH, S. (2000). *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah. Makalah, disampaikan dalam Seminar Regional dengan Tema " Otonomi Pendidikan dan Implementasinya dalam EBTANAS"*. Jawa Timur.
- Prawirosentono, S. (2007). *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Priansa, D. J. (2014). *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada .

- Sa'ud, Y. B. (2012). *Desentralisasi Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Riduwan (ed.). Manajemen Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.
- Said, M. M. (2010). *Innovative Bureaucracy: Ingredients, Contents dan Kelembagaan.* Malang: Averroes Community.
- Sailis, E. (2011). *Total Quality Management in Education, penerjemah: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Manajemen Mutu Terpadu.* Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sallis, E. (2011). *Total Quality Management in Education.* Jogjakarta: Ircisod.
- Sefullah. (2012). *Manajemen Pendidikan Islam.* Bandung: Pustaka setia.
- Suharsaputra, U. (2010). *Administrasi Pendidikan.* Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Suharto, D. S. (2012). *Filsafat Administrasi Pendidikan. Dalam Riduwan (ed.). Manajemen Pendidikan .* Bandung: Alfabeta.
- Supadi. (2020). *Manajemen Mutu Pendidikan .* Jakarta Timur: UNJ Press.
- Supardi. (2013). *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Prakteknya.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suryata. (2003). *Manajemen Sekolah.* Jakarta: Gramedia.
- Suryosubroto, B. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, A. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru.* Jakarta: Prenadamedia Group.

- Syafaruddin. (2016). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Taylor, B. O. (1991). Effective School Project and School Based Management. *Phi Delta Kappan, Townsend, T. Effecting Schooling For the Community*, 394-397.
- Tim Pengembang Ilmu Pendidikan, U. P. (2007). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan: Ilmu Pendidikan Praktis*. Bandung: Imperial Bhakti Utama.
- Umaedi. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*. Jakarta: CEQM.
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang bahwa Sistem Pendidikan Nasional*. (n.d.).
- Yamit, Z. (2001). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. . Yogyakarta: CV Adipura.
- Zahroh, A. (2013). *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendiidkan*. Jakarta: Ar-Ruz Media.
- Zamroni, H. B. (2017). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Tulungagung: Akademia Pustaka.

TENTANG PENULIS

Penulis memiliki nama lengkap Abdul. Muin. Lahir di Pamekasan, 7 April 1966, beralamat di jalan pintu gerbang 176 pamekasan. Pendidikan formal yang pernah ditempuh adalah S.1 IAIN Sunan Ampel Surabaya jurusan Pendidikan Agama Islam, S.2 Universitas Negeri Surabaya (UNESA) program studi Magister Manajemen Pendidikan, S.2 Universitas Wijaya Putra (UWP) Surabaya program studi Magister Manajemen, S. 3 Universitas Negeri Surabaya (UNESA) program Manajemen Pendidikan.



Pengalaman dalam jabatan (1) Guru SMA Negeri 2 Pamekasan (waka. bidang kesiswaan), (2) Kepala Sub. Bidang Pembinaan LSM pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (BAKESBANGPOL) Pamekasan, (3) Kepala Cabang Dinas Pendidikan TK/SD Kecamatan Larangan Pamekasan, (4) Kepala Sub. Bidang Pembinaan Kewilayahan pada Bakesbangpol Pamekasan, (5) Kepala Bidang Pemberdayaan Partai Politik dan Organisasi Kemasyarakatan (Ormas), (6) plt. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (BAKESBANGPOL) Pamekasan, (7) Pembantu Ketua 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan STAI Al Khairat Pamekasan, (8) Ketua STAI Al Khairat Pamekasan, (9) Rektor IAI Al Khairat Pamekasan (10) Dosen IAIN Madura Pamekasan sampai sekarang.



Dr. Abdul Muin, M.Pd., MM.

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

“Lahirnya buku Manajemen Mutu Pendidikan ini merupakan salah satu usaha dan langkah yang ditempuh untuk meningkatkan, memperbaiki sekaligus memaksimalkan daya saing organisasi pendidikan melalui perbaikan terus-menerus secara sistematis dan kontinyu supaya mutu pendidikan yang baik mempunyai standar dalam pendidikan. Slogan dalam industri bisnis dan usaha untuk bisa bersaing sekaligus untuk memperoleh dan meningkatkan mutu adalah ‘Quality is everybody business’. Hal ini berlaku pula dalam institusi pendidikan supaya mampu bertahan dalam dunia persaingan yang semakin kompetitif serta mampu mempersebabkan pelayanan yang selaras dengan kebutuhan masyarakat”.

“Dalam penerapannya di Indonesia, MBS tidak perlu meniru persis model-model MBS dari negara luar. Sebaliknya Indonesia meramu pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, selanjutnya memodifikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan memperhatikan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berjalan saat ini”.



Penerbit IAIN Madura Press

Jl. Raya Panglegur KM.04 Pamekasan
Gedung Perpustakaan Lt. 4 IAIN Madura
Email: iainmadurapress@gmail.com
Website: <https://press.iainmadura.ac.id/>

ISBN 978-623-5614-18-2

