

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Strategi

1. Pengertian Strategi

Menurut Tjiptono istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.¹

Sedangkan menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.²

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

¹ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: Andi, 2006), 3.

² David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: Andi, 2003), 10.

Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi. Strategi juga sebagai perumusan visi dan misi suatu organisasi. Pelayanan bagi publik yang baik adalah dambaan bagi setiap orang, pelayanan publik diupayakan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pelayanan yang baik juga dikaitkan dengan jasa layanan yang dilaksanakan oleh instansi dalam upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan pihak pelanggan.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sallis bahwa, strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan instansi pada pencapaian visi dan misinya.³

a. Tahap-tahap Strategi

1) Perumusan

Tahap pertama dari perumusan strategi yang mencakup analisis lingkungan intern maupun ekstern adalah penetapan visi dan misi, perencanaan dan tujuan strategi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misinya, merupakan tujuan strategi serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka

³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Terj Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 214.

menyediakan *customer value* terbaik. Untuk itu ada beberapa langkah yang perlu dilakukan seorang pemimpin, yaitu:

- a) Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh pemimpin.
Tentukan misi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b) Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi.
- c) Tentukan tujuan dan target.

Dalam tahap strategi di atas, seorang pemimpin memulai dengan menentukan visinya ingin menjadi apa di masa datang dalam lingkungan terpilih dan misi apa yang harus ditunaikan atau dilakukan sekarang untuk mencapai cita-cita tersebut.

2) Pelaksanaan

Setelah tahap perumusan strategi diselesaikan maka berikutnya yang merupakan tahap krusial dalam strategi perusahaan adalah tentang pelaksanaan strategi.

Pelaksanaan strategi adalah proses dimana strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, bujet dan prosedur pelaksanaan. Pelaksanaan strategi merupakan tahap yang paling sulit dalam proses strategi mengingat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan di lapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan

semula. Strategi yang berhasil harus didukung organisasi yang mumpuni dengan seorang pemimpin yang solid, alokasi sumber daya yang cukup, kebijaksanaan yang tepat, budaya, situasi dan kondisi terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi.⁴

B. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala madrasah adalah guru yang diberikan tugas tambahan dalam memimpin madrasah. Atmodiwirio menjelaskan “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Ia adalah pejabat yang ditugaskan untuk mengelola sekolah.”⁵

Sedangkan Ekosiswoyo menjelaskan “Kepala sekolah adalah pemimpin suatu unit organisasi pada tingkat operasional yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan kualitas pendidikan.”⁶

Dengan demikian, kepala madrasah merupakan guru yang diberikan tugas tambahan sebagai pemimpin pendidikan pada tingkat operasional yang memegang jabatan puncak guna mengelola dan memimpin madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pada sebuah lembaga sekolah.

Kepala sekolah memiliki peran sebagai pemimpin, manajer dan pengajaran.

⁴ Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen* (Malang: Bayumedia Publishing, 2005), 5-6.

⁵ S. Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2005), 161.

⁶ R. Ekosiswoyo, “Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan”. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14 (2007): 79.

Scheerens dan Bosker dalam Supardi berpendapat, bahwa yang membedakan antara sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya.⁷

2. Persyaratan menjadi kepala sekolah

Tingkat kualitas lembaga sekolah tergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam memimpin anggotanya. Dalam hal ini, lembaga pendidikan dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran sangat sangat krusial dalam membangun citra sekolah menjadi sekolah yang bermutu. Oleh karena itu, tidak semua orang mampu untuk menjadi kepala sekolah. Ada kualifikasi tertentu agar dapat menjadi kepala sekolah. Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 yang dikutip oleh Supardi tentang syarat-syarat untuk menjadi kepala sekolah diatur sebagai berikut.

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Anfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK/RA.
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.⁸

Sedangkan kualifikasi secara khusus Kepala Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA) yaitu, berstatus sebagai guru SMA/MA,

⁷ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 27.

⁸ Ibid., 28-29.

memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA dan memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.⁹

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan juga harus memiliki kompetensi. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut.

a. Kompetensi Kepribadian

Seorang kepala sekolah harus berakhlak mulia sehingga dapat menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah, memiliki integritas sebagai seorang pemimpin, memiliki bakat dan minat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah/madrasah dan mau bersifat terbuka dalam melaksanakan fungsi dan tugas utamanya.

b. Kompetensi Manajemen

Sebagai seorang pemimpin dan manajer dalam sekolah, maka kepala sekolah harus dapat menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi, memimpin, mengelola perubahan dan pengembangan, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif untuk pembelajaran, mengatur guru, staf, sarana dan prasarana, kurikulum, administrasi dan hubungan antara masyarakat dengan sekolah/madrasah yang dipimpinnya.

⁹ Ibid., 30.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Seorang kepala sekolah harus mampu menciptakan inovasi yang berguna dalam pengembangan sekolah/madrasah. Selanjutnya, kepala sekolah juga harus bekerja keras, memiliki motivasi yang kuat dan pantang menyerah dan memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola sekolah/madrasah.

d. Kompetensi Supervisi

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin bertanggung jawab atas kinerja bawahannya. Jika kinerja bawahannya kurang memuaskan, maka kepala sekolah berkewajiban memberikan supervisi bagi para guru. Kepala sekolah harus mampu merancang program supervisi akademik, melaksanakan supervisi akademik dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik yang telah dilakukan kepada para guru.

e. Kompetensi Sosial

Kepala sekolah sebagai ujung tombak kekuatan sekolah, maka harus dapat menjalin hubungan baik dengan siapapun khususnya pelanggan. Kepala sekolah harus mampu bekerja sama dengan pihak lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan memiliki kepekaan sosial.¹⁰

3. Tugas dan peran kepala sekolah

Sebagai seorang pemimpin yang menentukan suatu organisasi kepala sekolah diberi tanggung jawab untuk memimpin dan menggerakkan individu-individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-

¹⁰ Ibid., 32-34.

masing bagi mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang dikehendaki. Menurut Gutek dalam Supardi, tugas kepala sekolah adalah melaksanakan kebijakan atasan dan mengelola program pengajaran bagi peserta didik yang memasuki sekolah. Pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan program meliputi perencanaan sekolah, pengembangan pekerja, dan supervisi berbagai bidang tanggung jawab. Kepala sekolah bertugas untuk menghimpun kekuatan, mengelola sarana dan prasarana yang ada, menegakkan disiplin, merangsang semua personil sekolah untuk mencapai keberhasilan dan akhirnya ia menjadi simbol keberhasilan sekolah yang dipimpinnya.¹¹

Sedangkan menurut Lunenberg dan Orstein dalam Supardi, secara garis besar kepala sekolah memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, manajerial dan kurikulum pengajaran.

a. Peran kepemimpinan kepala sekolah

1) Kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah.

Kepala sekolah harus dapat membentuk budaya positif, dimana staf berbagi pengertian, dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajaran. Sukses siswa disoroti dan kolegalitas menyebar ke seluruh bagian sekolah. Moral tinggi, kepedulian dan memiliki komitmen.

2) Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok, internal dan eksternal sekolah. Kelompok internal seperti: (1)

¹¹ Ibid., 42.

pengawas dan pengelola pendidikan pusat, (2) dewan sekolah, (3) teman sejawat, (4) orang tua, (5) masyarakat sekitar, (6) guru, (7) siswa. Kelompok eksternal seperti: profesor, konsultan, badan akreditasi, dan sebagainya. Kepala sekolah yang efektif perlu percaya pada kemampuan diri dan mampu mensinergikan persepsi, harapan maupun kemampuan berbagai kelompok tersebut dapat memberi dukungan terhadap kemajuan sekolah.¹²

b. Peran manajerial kepala sekolah

Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah. Katz dan Kanz sebagaimana yang dikutip oleh Supardi, membagi keterampilan manajerial ke dalam tiga area utama: (1) teknis (*technical*), mencakup teknik proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian), (2) manusia (*human*), keterampilan hubungan antar manusia, memotivasi dan membangun moral, (3) konseptual (*conceptual*), menekankan pengetahuan dan teknis terkait jasa (atau produk) tentang organisasi.¹³

c. Peran kurikulum-pengajaran kepala sekolah

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, maka yang harus dijadikan prioritas oleh kepala sekolah adalah kurikulum-pengajaran. Murphy dalam Supardi mengembangkan peran kepala sekolah di bidang kurikulum dan pengajaran, yaitu: (1) menjamin kualitas pengajaran, (2) mengawasi dan mengevaluasi pengajaran, (3)

¹² Ibid., 42-43.

¹³ Ibid.,

mengalokasi dan melindungi waktu pengajaran, (4) mengoordinasi kurikulum, (5) memastikan mata peserta didikan tersampaikan, dan (6) monitoring kemajuan siswa.¹⁴

Keenam peran tersebut menggambarkan suatu contoh kepala sekolah yang efektif. Kurikulum dan pengajaran merupakan jalan dan sarana yang ditentukan untuk mengarahkan tujuan peserta didik. Jika kurikulum dan pengajaran dapat dikelola dengan baik oleh kepala sekolah dan dibantu anggotanya maka sekolah akan dapat menghasilkan *output* yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

C. Tinjauan Tentang *Total Quality Management* (TQM)

1. Konsep mutu dalam pendidikan

Secara umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan sesuatu, baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*.¹⁵ Mutu memiliki pengertian yang beragam dan memiliki implikasi yang berbeda tergantung pada konteks yang merujuk pada mutu tersebut.

Institusi dapat disebut bermutu, dalam konsep *Total Quality Management*, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional mutu, ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi). Dalam pendidikan, *quality in fact* merupakan

¹⁴ Ibid., 44.

¹⁵ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 54.

profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan yang berbentuk standar kemampuan dasar atau kualifikasi akademik minimal yang dikuasai peserta didik. Sedangkan, pada *quality in perception*, pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan pendidikan.¹⁶

Menurut Sagala dalam Zahroh, lembaga pendidikan dapat dikatakan bermutu, apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggung jawab yang tinggi, dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan, sesuai dengan standar ilmu yang diterimanya di sekolah.¹⁷

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan peserta didik yang memiliki kemampuan, wawasan, dan ketrampilan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga memiliki peluang yang cukup untuk berkompetensi di pasar kerja manapun dengan tidak mengesampingkan aspek-aspek moral dalam kehidupannya.

2. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan,

¹⁶ Sallis, *Total Quality Management.*, 7.

¹⁷ Aminatul Zahroh, "Total Quality Management: Capaian Kualitas Output melalui Sistem Kontrol Mutu Sekolah", *Cendekia*, 9 (2015), 88.

keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.¹⁸ Di dalam *Total Quality Management* (TQM), terdapat serangkaian usaha untuk memaksimalkan semua fungsi organisasi dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, efektivitas, prestasi dan kepuasan pelanggan.

Ini menunjukkan bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen yang menyangkut mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Di dalam *total quality management* yang diutamakan adalah pertama, total. Total dalam TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, melainkan pula pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung. Kedua, kualitas. Kualitas di dalam TQM lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis. Ketiga, manajemen. Manajemen di dalam TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.

Berdasarkan pengertian TQM di atas, terdapat empat konsep dalam TQM, antara lain: *quality*, kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus dan menyeluruh di semua komponen organisasi.

¹⁸ Sallis., *Total Quality Management.*, 73.

3. Manfaat menerapkan TQM

Bila diterapkan secara tepat, manajemen mutu terpadu dapat membawa manfaat, yaitu:

- a. Membantu para profesional pendidikan untuk menjawab tantangan lingkungan masa kini.
- b. Mengurangi rasa takut dan meningkatkan kepercayaan di lingkungan sekolah.
- c. Dapat digunakan sebagai perangkat untuk membangun aliansi pendidikan, bisnis dan pemerintahan.
- d. Dapat memberikan fokus pada pendidikan dan masyarakat.
- e. Dapat membentuk infrastruktur yang fleksibel yang dapat memberikan respon yang cepat terhadap tuntutan masyarakat.
- f. Dapat membantu pendidikan menyesuaikan diri dengan keterbatasan dana dan waktu.¹⁹

4. Prinsip-prinsip dalam TQM

Prinsip *Total Quality Management* menurut Hensler dan Brunell dalam Nasution, ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan pelanggan

Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut di tentukan oleh pelanggan. Pendidikan

¹⁹ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu.*,178.

adalah pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya.

Manajemen mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan dapat dibedakan menjadi pelanggan dalam (*internal customer*) dan pelanggan luar (*external customer*). Dalam dunia pendidikan yang termasuk pelanggan dalam adalah pengelola institusi pendidikan itu sendiri, misalkan manajer, guru, staf dan penyelenggara institusi. Sedangkan yang termasuk pelanggan luar adalah siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah dan dunia industri. Jadi, suatu institusi pendidikan disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan atas jasa yang telah diberikan.²⁰

Keberhasilan penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai dengan harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah dikemukakan dalam (Tim Depdiknas, 1999) yang mencakup hal-hal berikut.

- 1) Siswa puas dengan layanan sekolah, yaitu dengan pelajaran yang diterima, perlakuan guru, pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah, atau siswa menikmati situasi sekolah dengan baik.
- 2) Orang tua siswa merasa puas dengan layanan terhadap anaknya, layanan yang diterimanya dengan laporan tentang perkembangan kemajuan belajar anaknya, dan program yang dijalankan sekolah.

²⁰ Sallis, *Total Quality Management.*, 69.

- 3) Pihak pemakai atau penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat), puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan.
- 4) Guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah, dalam bentuk pembagian kerja, hubungan dan komunikasi antar-guru/pimpinan, karyawan, dan gaji/honor yang diterima dan pelayanan lainnya.²¹

Beberapa macam metode dalam mengukur kepuasan pelanggan yang dikemukakan kotler sebagaimana yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana adalah sebagai berikut:

- 1) Sistem keluhan dan saran
- 2) Ghost shopping (mempekerjakan orang untuk berperan sebagai pelanggan)
- 3) Lost customer analysis (lembaga yang seharusnya memahami dan menghubungi para pelanggan yang telah menghentikan manfaat dari jasa lembaga)
- 4) Survei kepuasan pelanggan (metode ini yang paling banyak digunakan).²²

b. Respek terhadap setiap orang

Dalam organisasi yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

²¹ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu.*, 64.

²² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), 104-105.

Semua orang pada semua tingkatan merupakan esensi organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh memungkinkan digunakannya kemampuan mereka untuk keuntungan organisasi. Ada beberapa penerapan khusus untuk respek terhadap setiap orang, antara lain:

- 1) Upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi;
- 2) Upayakan setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggung-jawab mereka dalam organisasi;
- 3) Upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotifasi untuk menyelesaikannya;
- 4) Ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka;
- 5) Fasilitasi agar setiap orang bebas berbagi pengetahuan atau pengalaman dan berinovasi;
- 6) Budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.²³

c. Manajemen berdasarkan fakta.

Organisasi kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, pertama yaitu prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian

²³ Nurul Faiqah, *Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pesantren, Madrasah, dan Sekolah: Perspektif Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, t.t.), 8-9.

yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Total Quality Management dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Sebagai sebuah pendekatan, Total Quality Management mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan kelayakan jangka pendek menuju tujuan perbaikan mutu jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan Total Quality Management, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya.

Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui.²⁴

²⁴ Sallis, *Total Quality Management.*, 76-77.

Agar dapat sukses, setiap organisasi perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.²⁵

Pelaksanaan perbaikan proses berkesinambungan meliputi:

- 1) Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
- 2) Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
- 3) Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.²⁶

Dalam perbaikan berkesinambungan diasumsikan bahwa sesuatu rusak apabila menyimpang dari target yang diinginkan oleh pelanggan. Sudah tentu perbaikan berkesinambungan menjadi lebih sulit karena semakin banyak perbaikan yang dilakukan. Peningkatan kinerja juga berasal dari perbaikan sistem/proses, tidak hanya merupakan peningkatan kemampuan sumber daya. Untuk meningkatkan sistem/proses, manajer harus mencari sumber penyebab masalah, karena seringkali manajer melakukan kekeliruan, yaitu lebih banyak menekankan aspek pemecahan masalah daripada sumber penyebab masalah tersebut. Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu:

- 1) Komunikasi
- 2) Memperbaiki masalah yang nyata/jelas

²⁵ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010), 30.

²⁶ Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality*., 262.

- 3) Memandang ke hulu
- 4) Mendokumentasi kemajuan dan masalah
- 5) Memantau perubahan²⁷

Organisasi memiliki sumber daya yang sangat terbatas. Oleh karena itu sumber daya tersebut harus dioptimalkan dan digunakan untuk menghasilkan manfaat yang paling besar. Satu-satunya cara untuk memperoleh manfaat tersebut adalah meneliti secara seksama bagian mana yang memerlukan perbaikan. Kemudian waktu, energi, dan sumber daya lainnya dicurahkan pada bagian tersebut.

Pembelajaran merupakan elemen yang penting dalam perbaikan. Pembelajaran memberikan dasar rasional untuk bertindak yang merupakan elemen penting kedua dalam perbaikan. Tingkat dan luasnya perbaikan dapat ditingkatkan dengan membuat perbaikan proses dan sistem sebagai bagian dari strategi organisasi serta dengan menciptakan suatu sistem untuk perbaikan. Sistem tersebut harus mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan anggota organisasi dalam melakukan perbaikan.

5. Langkah-langkah menerapkan TQM

Implementasi *total quality management* di lembaga pendidikan perlu memerhatikan beberapa hal, pertama, perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*). Perbaikan senantiasa dilakukan secara terus-

²⁷ Ibid., 266-267.

menerus oleh pihak lembaga pendidikan atau sekolah ke arah peningkatan yang lebih baik.

Kedua, adanya standar mutu. Setiap lembaga pendidikan atau sekolah pasti mempunyai standar tersendiri untuk mengembangkan mutu lembaga tersebut. Adanya standar ini bertujuan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan mutu. Dengan adanya standar, lembaga pendidikan berusaha keras untuk mengembangkan lembaganya. Ketiga, adanya perubahan budaya atau kultur (*change of culture*). Pada tahap ini lembaga pendidikan harus pandai dalam menyeleksi budaya atau kultur yang ada pada lembaganya. Budaya yang negatif sebaiknya ditinggalkan, sedangkan budaya yang positif sebaiknya dipertahankan. Keempat, adanya perubahan organisasi. Organisasi yang dianggap kurang efektif hendaknya juga diperbaiki. Organisasi harus diarahkan pada upaya pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan. Semua anggota organisasi harus aktif dan selalu mengadakan kerja sama dalam upaya peningkatan mutu. Perubahan organisasi ini harus bersifat menyeluruh.

Kelima, adanya usaha untuk mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan. Hubungan baik dengan para pelanggan pendidikan memang seharusnya selalu dijaga dengan baik. Agar hubungan tersebut tetap terjaga dengan baik, harus ada komunikasi yang terjalin antara pihak lembaga pendidikan atau sekolah dengan pelanggan pendidikan.²⁸

²⁸Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 91-92.

Prosedur dalam mengimplementasikan TQM pada dasarnya menempuh tiga tahapan sebagai berikut:

a. Persiapan

Tahapan persiapan adalah aktivitas pertama dan utama yang harus dilakukan sebelum TQM dikembangkan dan dilaksanakan. Beberapa langkah yang harus dilakukan adalah membentuk tim dan melaksanakan pelatihan TQM bagi tim. Merumuskan model atau sistem yang akan dikembangkan sebagai nama implementasi TQM, membuat kebijakan berkaitan dengan komitmen anggota organisasi untuk mendukung TQM, mengomunikasikan kepada semua anggota organisasi berkaitan dengan adanya perubahan, melakukan analisis faktor pendukung dan penghambat organisasi, dan melakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan.

b. Pengembangan sistem

Berdasarkan tahapan persiapan, pengembangan sistem dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: peninjauan dan pengembangan model atau sistem yang ada melalui penyusunan dokumen sistem kualitas, melakukan pelatihan dan sosialisasi prosedur dan petunjuk kerja kepada tim-tim yang ditentukan secara tuntas, serta melakukan penyiapan akhir, baik sumber daya manusia maupun non manusia secara cermat dan akurat dalam memasuki tahapan implementasi sistem kualitas.

c. Implementasi sistem

Tahapan implementasi sistem menunjuk pada langkah-langkah sebagai berikut: melaksanakan uji coba sistem jaminan kualitas dalam lingkup tertentu berdasarkan PDCA (*plan, do, check, act*), anggota tim menginformasikan kepada pimpinan maupun *steering commite* berkaitan dengan uji coba sistem jaminan kualitas yang telah dilaksanakan secara rinci, tim mengumpulkan data dan informasi dari pelanggan, melakukan tindakan koreksi dan pencegahan sesuai dengan harapan pelanggan, dan mendiskusikan/ melaksanakan rapat pemimpin dan pelaksana sistem jaminan kualitas berkaitan dengan seluruh balikan yang ada untuk menghasilkan atau membuat modifikasi proses yang diharapkan secara terus-menerus dan berkesinambungan.²⁹

Mutu dalam bidang jasa pendidikan dapat dinilai dari segi kuantitatif dan kualitatif. Menurut Hadari Nawari sebagaimana yang dikutip oleh Zahroh, ukuran produktivitas organisasi bidang pendidikan dapat dibedakan sebagai berikut.

- a) Produktivitas internal, berupa hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah atau persentase lulusan sekolah, atau jumlah gedung dan lokal yang dibangun sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

²⁹ Ibid., 93-96.

b) Produktivitas eksternal, berupa hasil yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, karena bersifat kualitatif yang hanya dapat diketahui setelah melewati tenggang waktu tertentu yang cukup lama.³⁰

Keberhasilan implementasi TQM di sekolah dapat diukur dari: pertama, tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai dengan harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah dikemukakan dalam panduan manajemen sekolah apabila siswa merasa puas dengan layanan sekolah. Kedua, orang tua siswa merasa puas dengan layanan terhadap putra-putrinya. Ketiga, pihak pemakai atau penerima lulusan merasa puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan. Keempat, guru dan karyawan merasa puas dengan layanan sekolah.³¹

Sekolah bisa menghasilkan lulusan yang bermutu apabila penyelenggaraan pendidikan mutunya terjamin. Mutu pendidikan akan terjamin ketika kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik dan dibarengi komponen pendidikan yang berkualitas, atau dalam bahasa yang lain terjadi adanya sinergitas yang berorientasi pada mutu pendidikan antara pemimpin dengan seluruh civitas akademika di lembaga pendidikan tersebut.

³⁰ Ibid., 96

³¹ Ibid., 96-97

6. Hambatan implementasi *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan

Terdapat dua faktor yang membuat perbaikan mutu pendidikan kurang berhasil.

a. Strategi pembangunan lebih bersifat *input oriented*.

Strategi yang demikian lebih bersandar pada asumsi bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah terpenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya maka secara otomatis lembaga pendidikan akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) bermutu sebagaimana yang diharapkan.

b. Pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro oriented*.

Pendidikan diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (lembaga pendidikan). Dengan kata lain, kompleksnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.³²

Sedangkan menurut Sallis, kendala-kendala dalam penerapan TQM ada sebagai berikut:

- 1) Ketakutan manajemen senior untuk mengadopsi pendekatan baru atau cenderung menggunakan metode manajemen konvensional.

³² Ibid., 98-99.

- 2) Kurangnya dukungan dan komitmen dari manajemen senior.
- 3) Tekanan eksternal terhadap organisasi dan orang yang terlibat dalam penerapan manajemen mutu terpadu.
- 4) Manajemen menengah tidak mampu mengomunikasikan konsep peningkatan mutu secara sempurna kepada para staf.
- 5) Kekhawatiran staf dalam melakukan perubahan.³³

³³ Sallis, *Total Quality Management.*, 90-92.