

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana yang dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) sendiri kepala diartikan sebagai “Bagian yang utama, pemimpin atau ketua”, sedangkan sekolah di artikan sebagai “Sebuah lembaga pendidikan”.¹ Sedangkan menurut wahjosumidjo kata kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu “Kepala” dan “Sekolah”. Kata kepala dapt diartikan “Ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Ini berarti bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang diberi tugas untuk memimpin suatu lembaga pendidikan. Definisi lain menyatakan bahwa, kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²

¹ Syarifuddin, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Yogyakarta: Grafindo, 2008), 98.

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada), 2005, 83.

Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama”.³

Dengan demikian secara sederhana definisi kepala sekolah dapat diartikan sebagai “seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan yang mempunyai usaha dalam mengerakkan pendidikan dan pengajaran yang banyak dibebani dengan kewajiban-kewajiban yang beraneka ragam untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Oleh karena itu, kepala sekolah haruslah peka terhadap setiap tuntutan perubahan, memiliki komitmen, visi (pandangan jauh kedepan) dan dapat memindahannya ke dalam kebijakan-kebijakan yang jelas. Serta harus mempunyai sikap inovatif, kreatif dan proaktif yang berorientasi terhadap kualitas lembaga secara berkelanjutan.⁴ Namun, yang paling penting adalah keterlibatan seluruh komponen pendidikan yang meliputi guru, masyarakat, Komite Sekolah, Dewan Pendidikan, dan komponen lain yang secara bersama-sama menelaraskan dalam satu tujuan pendidikan.

Kepala sekolah juga merupakan manager pendidikan yang dituntut mengorganisir seluruh sumber daya sekolah menggunakan prinsip ‘TEAMWORK’ yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*empathy*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur

³ Ibid., 84.

⁴ Nur Yazin, *Gerakan Tata Mutu Pendidikan Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Arruz Media, 2011), 64.

(*organization*), saling menghormati (*respect*) dan saling berbaik hati (*kindness*).

Keberhasilan pendidikan disekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia disekolah dan bertanggung jawab atas semua penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu perkembangan ilmu pengetahuan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam dunia pendidikan disekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional.

Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah dihadapkan dengan tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi juga diharuskan dapat meningkatkan kinerja guru beserta para staf-stafnya melalui program pembinaan yang ada pada tenaga kependidikan serta mampu menciptakan inovasi-inovasi pemikiran baru agar tercipta lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas.⁵

Deskripsi diatas bermakna bahwa peran kepala sekolah sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya sekolah dalam menjalankan

⁵ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2013), 38-37.

tugas kekepalasekolahan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya. Baik atau buruk sebuah sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan keprofesionalan kepala sekolah sebagai pengelolanya.⁶

2. Persyaratan Kepala Sekolah

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin organisasi pendidikan disekolah, kepala sekolah harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Masing-masing persyaratan ini saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Sesuai dengan Standar Kepala Sekolah/Madrasah sebagaimana diterapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang dikutip oleh Supardi. Berikut ini adalah merupakan syarat atau kualifikasi umum kepala Sekolah/Madrasah:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau Diploma Empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah setinggi-tingginya berumur 56 tahun.
- c. Mempunyai pengalaman mengajar minimal lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing kecuali untuk TK/RA minimal tiga tahun.

⁶ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 130.

- d. Memiliki pangkat minimal golongan III-C sebagai pegawai negeri sipil (PNS), sedangkan bagi non PNS distarakan dengan pangkat yang telah dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.⁷

Persyaratan selanjutnya menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dipersyaratkan harus memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

a. Kompetensi kepribadian

Seorang kepala sekolah harus mempunyai kompetensi kepribadian yang tertanam dalam dirinya yang dimulai dari tingkah laku mencerminkan ahlakul karimah dapat menjadi suri tauladan yang baik bagi warga sekolah, mempunyai integritas dan wibawa sebagai pemimpin, sehingga akan tercipta budaya sekolah yang berdasarkan akhlak mulia. Selain itu, seorang kepala sekolah juga harus memiliki ambisi dalam mengembangkan diri, melaksanakan tugas pokok sekaligus tugas fungsi serta harus mampu mengendalikan diri dalam menghadapi problematika dalam pelajaran.

b. Kompetensi manajerial

Kepala sekolah sebagai seorang manajer yang artinya sebagai pengatur atau mengelola sekolah maka yang harus dilakukan adalah menyusun perencanaan, mengorganisasi kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasi kegiatan, melaksanakan pengawasan,

⁷ Supardi, *Sekolah Efektif/Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2013), 45.

melakukan evaluasi terhadap kegiatan serta mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

c. Kompetensi kewirausahaan

Dalam hal ini, seorang kepala sekolah harus menciptakan inovasi guna mengembangkan sekolah itu sendiri, kemudian ia juga harus bekerja keras dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan juga demi mencapai keberhasilan. Selain itu, seorang kepala sekolah tentu juga harus pantang menyerah, ia harus mencari solusi yang terbaik ketika menghadapi problematika sulit. Serta ia harus mempunyai naluri kewirausahaan atau *skill* dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah sebagai sumber belajar siswanya.

d. Kompetensi supervisi

Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut sebagaimana menjadi seorang pengawas, yakni ia harus membuat perencanaan program *supervise* akademik dalam rangka pemningkatan profesionalisme guru dengan menggunakan teknik *supervise* yang tepat. Kemudian menindak lanjuti hasil *supervise* akademik tersebut. Yang terakhir, kepala sekolah harus bekerja sama, berpartisipasi dan peka terhadap lingkungan.

e. Kompetensi sosial

Sekolah merupakan organisasi pembelajaran dimana sekolah selalu berhadapan dengan *stakeholder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan stakeholder adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara

sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya. Keterampilan berkomunikasi sangatlah diperlukan dalam membina hubungan sosial. Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi bermanfaat, antara lain untuk menyampaikan program yang disampaikan sekolah dapat dimengerti oleh seluruh warga sekolah, mampu memahami orang lain, gagasannya dapat diterima oleh orang lain dan efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.⁸

Menurut M. Daryanto mengatakan bahwa syarat-syarat kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenal bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.⁹

Sedangkan Mulyono mengemukakan bahwa syarat-syarat kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai .
- c. Semangat memajukan sekolah yang dipimpinnya.

⁸ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2010), 42-44.

⁹ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 92.

- d. Cakap dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahannya.
- e. Cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- f. Jujur dalam berperilaku.

Dari beberapa penjelasan syarat-syarat kepala sekolah diatas, dapat menunjukkan kepada kita bahwa pemimpin bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja akan tetapi pemimpin harus memiliki kreteria yang telah ditentukan dan yang paling penting adalah pemimpin yang memiliki jiwa amanah.

3. Indikator Kepala Sekolah

Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan yang situasional lebih fleksibel dalam kondisi operasional kepala sekolah. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan meliputi kesadaran, dan pemahaman serta dimensi kemauan yakni tanggung jawab, kepedulian dan komitmen.

Selain pendekatan situasional terdapa tidikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sebagai berikut:

- a. Menerapkan pendekatan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.

- b. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka.
- c. Membimbing guru dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya dan bersedia memberikan bantuan secara proposional dan profesional.
- d. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua dan masyarakat sekitar sekolah.
- e. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif berkala dan kesinambungan dengan seluruh staf sekolah mengenai hal-hal yang memerlukan perhatian khusus.
- f. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Sejalan dengan uraian diatas, Martin dan Millower (2001), serta Millower dan Kmetz (2007), berdasarkan kajiannya pada berbagai sekolah unggulan yang telah sukses mengembangkan program-programnya mengemukakan indikator kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
2. Memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
3. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif.
4. Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif dan akuntabel.
5. Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran

dikelas serta memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dalam memperbaiki pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan mempunyai peranan dan tanggung jawab yang sangat besar dalam menjalankan tugasnya. Berkembang atau tidaknya sekolah tersebut tergantung dari kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.¹⁰

4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Tugasnya yakni menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah itu sendiri. Selain itu dalam perspektif manajemen yang bermutu, tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu:¹¹

a. Perencanaan Kualitas

Fungsi ini meliputi identifikasi pelanggan dan kebutuhan pelanggan, metode dan proses kerja yang menghasilkan produk yang sesuai harapan pelanggan.

b. Pengendalian Kualitas

Fungsi ini mencakup evaluasi kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan tujuan, serta bertindak melakukan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada.

¹⁰ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 18-22.

¹¹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan organisasi pendidikan*, 157.

c. Perbaikan Kualitas

Dengan membentuk struktur atau sarana untuk perbaikan kualitas secara continue, identifikasi proses atau metode yang membutuhkan perbaikan, membentuk tim yang bertanggung jawab, menyediakan sumber daya dan pelatihan agar dapat menemukan problem solving dan langkah yang harus dilakukan.

Selain tugas diatas Mulyasa juga menjelaskan lebih jauh tentang tugas dan fungsi kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah selaku *Edukator*

Kepala sekolah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien artinya sama dengan tugas guru pada umumnya.

b. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin/*Leader*

Kepala sekolah sebagai *Leader* harus mampu memberi petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Sedangkan dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan *laissez-faire*. Dengan demikian, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

c. Kepala Sekolah Sebagai *Innovator*

Dalam rangka berperan sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Selain itu, kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaannya, yang *pertama* secara konstruktif, maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina agar dapat berkembang optimal dalam mengemban tugas. *Kedua* secara kreatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan baru dalam melaksanakan tugasnya. Yang *ketiga* secara delegatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing yang sesuai pada bidangnya.

d. Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Dalam rangka sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu yaitu mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, mengatur ruang kantor yang kondusif, mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum, mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar, mengatur halaman/lingkungan sekolah yang sejuk dan

teratur menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan, melaksanakan prinsip penghargaan/*reward* dan hukuman/*punishment* didalam melaksanakan tugasnya.

e. Kepala sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Sedangkan secara spesifik juga harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik serta mengelola sarana dan prasarana yang ada disekolah. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar dapat menunjang produktifitas sekolah.

f. Kepala sekolah sebagai *Supervisor*

Supervise merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas disekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua siswa dan sekolah. Selain itu, peran sebagai supervisor disamping mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, supervisi juga harus mampu menyusun, melaksanakan program dan memanfaatkan hasil.

g. Kepala sekolah sebagai *Manager*

Dalam perspektif manajemen yang bermutu tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial yaitu perencanaan kualitas, fungsi ini meliputi

identifikasi pelanggan dan kebutuhan pelanggan. Kedua, pengendalian kualitas, fungsi ini mencakup evaluasi kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan tujuan serta bertindak melakukan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada. Dan yang terakhir adalah perbaikan kualitas dengan membentuk struktur atau sarana untuk perbaikan kualitas secara *continue*, identifikasi proses atau metode yang membutuhkan perbaikan, membentuk tim yang bertanggung jawab, menyediakan sumber daya dan pelatihan agar dapat menemukan *problem solving* dan langkah yang harus dilakukan.¹²

5. Fungsi Kepala Sekolah

Aswani Sujud, Moh. Saleh dan Tantang M. Amirin dalam bukunya yang berjudul “Administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah:

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah.
- b. Mengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah yang mencakup:
 - 1) Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
 - 2) Mengatur petugas pelaksanaan.
 - 3) Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
- c. Pansupervisi kegiatan sekolah, meliputi:
 - 1) Mengawasi kelancaran kegiatan sekolah.
 - 2) Mengarahkan pelaksanaan kegiatan sekolah.

¹² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 110-120.

- 3) Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan.
- 4) Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan dan sebagainya.

Fungsi yang pertama dan kedua diatas adalah fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sedangkan yang ketiga adalah fungsi kepala sekolah sebagai supervisor. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah melalui beberapa tahapan, yakni sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Kepala sekolah harus memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan. Menurut Sagala perencanaan merupakan suatu proses yang berkesinambungan, perlu diketahui bahwa tidak ada rencana yang bersifat final. Perencanaan sekolah disusun dalam upaya mengefektifkan program sekolah, meningkatkan mutu layanan belajar, dan memprakarsai program perubahan melalui usaha kolektif bersama guru dan tenaga kependidikan dengan tujuan yang telah ditentukan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Kepala sekolah harus mampu melakukan pengorganisasian sumber daya sekolah. Menurut Sagala, pengorganisasian adalah tingkat kemampuan kepala daerah, kepala dinas pendidikan, kepala sekolah menentukan sasaran, pembagian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, menentukan personel pelaksana tugas, menentukan alat-alat yang

diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah. Kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah. Keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan sekolah.

c. Pengarahan (*directing*)

Kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Menurut Sagala, pengarahan (*directing*) merupakan pengarahan yang diberikan kepada anggota organisasi, sehingga mereka menjadi karyawan yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan organisasi.

d. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Kepala sekolah melakukan pengoordinasian dengan warga sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai administrator. Menurut Sagal, koordinasi (*coordinating*) merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang ditetapkan. Sejalan dengan pengertian diatas, pengoordinasian dalam sekolah merupakan kegiatan melakukan suatu koordinasi atau bekerja sama antara kepala sekolah dengan warga sekolah dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Pengawasan (*controlling*)

Kepala sekolah bertugas sebagai seorang pengawas dalam lingkungan sekolah. Menurut Sagala, pengawasan sebagai alat memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan. Pengawasan dilakukan terhadap bidang-bidang seperti kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mengawasi pengelolaan pengajaran, pengelolaan kepegawaian, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.¹³

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan pancasila, suatu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala daya masyarakat dan lingkungan yang dijiwai oleh sila-sila pancasila.

Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan pancasila yang memiliki watak dan budi luhur.¹⁴

¹³ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan.*, 82-83.

¹⁴ *Ibid.*, 92.

B. Tinjauan Tentang *Total Quality Management*

1. Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Manajemen (TQM) atau yang biasa kita sebut dengan Manajemen Mutu Total (MMT) ini sekarang sedang marak dibicarakan dimana-mana. Istilah utama yang terkait dengan kajian *Total Quality Management* (TQM) ialah *Continous improvement* (perbaikan terus menerus) dan *quality improvement* (perbaikan mutu). Para pakar manajemen telah banyak mengemukakan pengertian *Total Quality Management* (TQM), diantaranya adalah menurut Edward Sallis mengemukakan bahwa “*Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assists institutions to manage change and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*”. Pendapat diatas menekankan pengertian bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi terutama dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal.¹⁵

Dalam konteks pendidikan, Edward Sallis menjelaskan “*Total Quality Management* merupakan sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap instansi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya pada masa sekarang maupun yang akan

¹⁵Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 28-29.

datang”.¹⁶ Semua usaha atau manajemen dalam TQM harus diarahkan pada tujuan yang utama yaitu kepuasan pada pelanggan.

West-Burnham menegaskan bahwa TQM adalah “Semua fungsi dari organisasi sekolah yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan”.¹⁷ Definisi lain menegaskan bahwa TQM ialah “budaya organisasi yang di tentukan dan didukung oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara terus menerus sistem terintegrasi yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan”.¹⁸ Mulyadi juga menambahkan bahwa:

TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departement, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah mencakup mata rantai pemasok atau *customer*.¹⁹

Sedangkan menurut Santosa definisi TQM adalah merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.²⁰ Dari pengertian *Total Quality Management* (TQM) diatas kiranya dapat diambil kesimpulan bahwa inti dari TQM yaitu suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang dilakukan secara terus menerus serta melibatkan seluruh komponen yang ada di dalam organisasi tersebut.

¹⁶ Edwards Sallis, *Total Quality Management In Education.*, 73.

¹⁷ Huaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Rawamangun: PT Bumi Aksara, 2008), 530.

¹⁸ Ibid., 530.

¹⁹ Ibid., 532.

²⁰ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management.*, 4.

Dengan demikian maka TQM diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik merupakan harapan para pelanggan. Dan tentu saja dalam meningkatkan produk yang berkualitas tersebut harus melibatkan komponen-komponen untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan kepuasan pelanggan baik intern ataupun ekstern.

Konsep manajemen mutu terpadu terhadap pendidikan ditegaskan oleh Sallis yang dikutip pada buku karangan Nur Zaizin yang berjudul *Gerakan Manata Mutu Pendidikan: Teori dan aplikasi*:

Total Quality Management is a philosophy improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers need, wants and expectations. Manajemen mutu dalam pendidikan dapat saja disebutkan “mengutamakan pelajar” atau “program perbaikan sekolah”, yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Penekanan yang paling penting adalah bahwa mutu terpadu dalam programnya dapat mengubah kultur sekolah.²¹

2. Prinsip dan Unsur Pokok dalam *Total Quality Management*

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi (sekolah). Menurut Hansler dan Blunell ada empat prinsip TQM, yaitu:

a. Kepuasan pelanggan

Dalam menerapkan manajemen mutu terpadu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi mutu juga

²¹ Nur Zaizin, *Gerakan Manata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 57.

ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan yang merupakan pelayanan jasa oleh karena itu sekolah juga harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggan. Pelanggan sekolah yang merupakan pelanggan internal (siswa, guru, staf dan tata usaha) dan pelanggan eksternal (orang tua siswa, pemerintah dan masyarakat termasuk komite sekolah). Pelanggan merupakan raja, kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek termasuk harga keamanan dan ketepatan waktu. Semakin besar nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan yang diperoleh pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Dalam sekolah yang bermutu setiap orang disekolah dipandang memiliki potensi. Orang yang ada didalam sebuah organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karenanya, setiap karyawan sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang unik sudah seharusnya dilakukan dengan baik dan diberikan kesempatan terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Ada dua macam konsep yang berkaitan dengan ini, yaitu: *pertama*, prioritas yakni konsep perbaikan yang yang tidak dilakukan pada semua aspek, mengingat sumber daya yang sangat terbatas. *Kedua*, Variasi atau variabelitas kinerja, yakni hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan berkesinambungan

Untuk mencapai kesuksesan tujuan, setiap organisasi atau lembaga perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan.

Berdasarkan definisi TQM, tercakup dua komponen yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Sedangkan yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Rudi Prihantoro dalam bukunya yang berjudul “Konsep Pengendalian Mutu” terdiri dari sepuluh unsur utama, yaitu:

a. Kepuasan klien

Dalam istilah bisnis, klien adalah orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Sedangkan di sini adalah siswa, orang tua dan masyarakat atau *stake holder*. Tujuan bisnis pada hakekatnya adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Dalam penerapan TQM di lembaga pendidikan, kualitas ditentukan oleh pelanggan yaitu siswa, dan kita juga harus berupaya menciptakan kepuasan siswa. Peran dan tanggung jawab divisi dan manajer harus dilihat dari sudut pandang untuk mencapai kepuasan siswa. Kepuasan siswa dapat memberikan beberapa manfaat : (1) hubungan antara kampus dan para mahasiswa menjadi harmonis; (2) memberikan dasar yang terbaik untuk meningkatkan jumlah siswa untuk masuk ke perguruan tinggi; (3) dapat mendorong terciptanya loyalitas siswa; (4) reputasi

lembaga menjadi baik di mata siswa; dan (5) keuntungan dana yang diperoleh lembaga pendidikan menjadi meningkat.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam era globalisasi lembaga pendidikan menghadapi persaingan ketat dengan lembaga pendidikan dari seluruh Indonesia. Meningkatnya intensitas dan persaingan menyebabkan setiap lembaga pendidikan harus berusaha meningkatkan kualitas agar kepuasan pelanggan terwujud. Kerangka dalam kualitas harus didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) orientasi pemasaran, lembaga pendidikan harus dapat memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan stakeholder; dan (2) orientasi internal lembaga pendidikan, lembaga pendidikan harus dapat menghindari kerugian, pemborosan, dan jatuh. Diupayakan adanya maksimalisasi usaha setiap staf, karyawan, dan guru, penghematan energi sumberdaya manusia dan pengidentifikasian peluang pemecahan masalah.

c. Pendekatan ilmiah

Melalui manajemen kepemimpinan yang baik keputusan yang kadang kala bersifat subjektif bisa diminimumkan. Salah satu kuncinya sukses dalam TQM adalah menggunakan pendekatan ilmiah, dalam pendekatan ilmiah, pengambilan keputusan didasarkan pada data, mencari sumber penyebab dan mengupayakan solusi dalam waktu yang singkat

d. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Oleh karena itu dibutuhkan budaya yang baru pula. Agar penerapan TQM dapat berjalan dengan lancar, maka perubahan budayanya pun harus diupayakan dengan komitmen jangka panjang di lembaga pendidikan Manajemen puncak memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan perubahan budaya yang menghargai peningkatan kualitas secara terus menerus dalam jangka panjang.

e. Kerja sama tim (*teamwork*)

Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Disebut tim jika memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya agar tim dapat bekerja dengan efektif; (2) semua anggota menaati peraturan yang berlaku; (3) ada pembagian tanggungjawab dan wewenang yang adil bagi setiap anggota tim; dan (4) setiap anggota beradaptasi terhadap perubahan yang positif di mana setiap anggota saling membantu dalam beradaptasi.

f. Perbaikan secara berkesinambungan

Perbaikan secara kesinambungan merupakan unsur paling fundamental dalam TQM. Perbaikan berkesinambungan akan berhasil dengan baik bila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat, kepercayaan diri, praktis karena faktor manusia merupakan dimensi terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.

g. Pendidikan dan pelatihan

Pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan staf administrasi dan guru yang telah dilakukan dan apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera. Dengan demikian, materi pelatihan harus bersifat praktis. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Walaupun pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis, meskipun demikian pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yakni pembelajaran.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang telah disepakati bersama.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu.

i. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka sekolah harus memiliki kesatuan tujuan guna mencapai visi dan misi yang akan

dijalankan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama . pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik atau perbaikan yang lebih efektif karena mencangkup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berlangsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka yang memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya berdasarkan tujuan yang ditetapkan dengan jelas.²²

3. Syarat-syarat menerapkan *Total Quality Management*

Untuk melakukan suatu perubahan sering kali tidak mudah, apalagi menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Biasanya setiap perubahan pasti menghadapi penolakan. Sikap menolak

²² Rudi Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset, 2012), 77-80.

perubahan merupakan perilaku yang umum terjadi. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan TQM, yaitu sebagai berikut:

- a. Perubahan sulit berhasil apabila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus menerus kepada para karyawan.
- b. Persepsi karyawan terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan perubahan. Karyawan akan memberikan dukungan terhadap perubahan, apabila mereka merasa bahwa manfaat perubahan akan lebih besar dari pada biaya yang ditimbulkan, khususnya biaya karyawan.²³

Dari beberapa syarat diatas, ini perlu adanya suatu antisipasi, di mana sebagai seorang manajer sangat diharapkan untuk memberikan informasi-informasi kepada karyawan mengenai setiap perubahan yang akan dilakukan, dengan melakukan pertemuan, menyampaikan alasan dan dasar pemikiran tentang perlunya suatu perubahan yang dilakukan secara kemungkinan pengaruhnya terhadap mereka.

Selain itu, dalam menerapkan TQM, menurut Goetsch dan Fandi ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yakni komitmen manajemen puncak, adanya *steering committee* dari seluruh karyawan, perencanaan dan publikasi, infrastruktur yang mendukung dan perbaikan kesinambungan.²⁴

Dalam pelaksanaan pendidikan, sekolah/madrasah yang menerapkan TQM harus memperhatikan lima hal pokok, yaitu sebagai berikut:

- a. Perbaikan secara terus-menerus (*Continous improvement*)

²³ Ibid., 354.

²⁴ Fandy Tjiptono, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service/TQS* (Yogyakarta: ANDI, 2005), 332.

- b. Menentukan standar mutu (*quality assurance*)
- c. Perubahan kultur (*change of culture*)
- d. Perubahan organisasi (*upside-down organization*)
- e. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*).

Menurut pendapat lain yang hampir sama sebagaimana menurut Arcaro bahwa aplikasi TQM dalam satuan pendidikan dapat pula disebut Total Quality School (TQS) yang dikutip Jalal dan Supriyadi dengan lima cakupan, yaitu sebagai berikut:

- a. Fokus pada pelanggan (*customer*), baik internal maupun eksternal
- b. Adanya keterlibatan total (*total involvement*)
- c. Adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah
- d. Adanya komitmen dari semua pihak dan yang terahir
- e. Adanya perbaikan yang terus menerus dan berkelanjutan

Keberhasilan penerapan mutu terpadu di sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil apabila mampu memberikan layanan sesuai dengan harapan pelanggan yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. 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.

- b. Orang tua siswa merasa puas dengan layanan terhadap anaknya , layanan yang diterimanya dengan laporan tentang perkembangan kemajuan belajar anaknya dan program yang dijalankan sekolah.
- c. Pihak pemakai atau penerima lulusan (PT, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan berkualitas tinggi dan sesuai harapan.
- d. Guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah dalam bentuk pembagian kerja, hubungan dan komunikasi antar guru/pimpinan, karyawan dan gaji yang diterima dan pelayanan lainnya.²⁵

4. Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis, tedapat beberapa hal yang harus dilakukan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Membentuk *Total Quality Steering Committe*

Maksudnya adalah dalam melaksanakan implementasi TQM seorang kepala sekolah harus membentuk staf bawahan langsung atau komite sekolah, misalnya wakil ketua, humas, pendidikan dan waka-waka lainnya.

- b. Membentuk tim

Tim sangat berperan penting dalam pembentukan mutu, disini tim bertugas sebagai sarana untuk mengawasi dan sebagai penyalur informasi kepada pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

²⁵ Nur Zaizin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi.*, 64-65.

c. Pelatihan TQM

Pelatihan ini berkaitan dengan filosofis, teknik dan alat-alat yang diperlukan terkait mutu pendidikan, biasanya pelatihan ini mendatangkan konsultan dari luar sekolah agar pelatihannya dapat berjalan maksimal.

d. Menyusun pernyataan visi

Pernyataan visi mempresentasikan tujuan global yang menjelaskan prioritas umum yang dikejar oleh sekolah. Visi merupakan hal yang penting dimiliki oleh sekolah, karena visi merupakan prinsip dari sebuah institusi serta memberikan arahan yang jelas untuk masa sekarang maupun yang akan datang.

e. Menyusun tujuan umum (misi)

Misi adalah hal yang berkaitan erat dengan visi, karena berperan sebagai pemberi arahan yang terperinci terkait pernyataan visi. Dalam hal ini misi mempunyai tujuan pokok yang akan menjadi pijakan sebuah organisasi sekolah dalam melaksanakan perbaikan mutu.

f. Komunikasi dan publikasi

Komunikasi diperlukan agar setiap informasi yang masuk dapat diterima oleh semua orang maupun organisasi. Hal ini dikarenakan dengan menjalin komunikasi akan terjalin hubungan yang sehat dan terbuka. Didalam komunikasi terdapat beberapa distribusi pesan, yaitu: 1) Elektronik: SMS, alat-alat media sosial. 2) Cetak: surat, bener, spanduk, poster, dll. 3) Tatap muka: diskusi, rapat proker, konferensi dll. 4) Workspace: papan pegumuman

g. Umpan balik pelanggan

Dalam mengukur kepuasan pelanggan diperlukan umpan balik atau refleksi guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Informasi yang diperoleh sangat berguna dalam mengukur sisi pandang pelanggan.²⁶

Pada dasarnya TQM dalam dunia pendidikan menurut Franklin P. Schargel yang dikutip oleh Syafaruddin dikatakan bahwa "*Total Quality Management Educations is process wich involves focusing on meeting exceeding customer expectations, continous inprovement, sharing responsibilities with employess and reducasing scraf and rework*". Artinya bahwa mutu terpadu pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan, perbaikan terus-menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali.²⁷

²⁶ Rudi Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu.*, 86.

²⁷ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management* (Bogor: Galia Indonesia, 2010), 29.