

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Definisi Strategi

1. Pengertian Strategi

Istilah Strategi mula-mula dipakai di kalangan militer dan diartikan sebagai seni dalam merancang (operasi) peperangan, terutama yang erat kaitannya dengan gerakan pasukan dan navigasi ke dalam posisi perang yang dipandang paling menguntungkan untuk memperoleh kemenangan. Istilah strategi dewasa ini banyak dipakai oleh bidang-bidang ilmu lainnya, termasuk juga dalam dunia pendidikan. Secara umum strategi mempunyai pengertian sebagai suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Kemudian jika dihubungkan dengan kegiatan belajar mengajar, maka strategi dalam artian khusus bisa diartikan sebagai pola umum kegiatan yang dilakukan guru-murid dalam suatu perwujudan kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah digariskan.¹

Strategi adalah suatu rencana komprehensif bagaimana perusahaan melaksanakan misinya dan mencapai obyektifnya. Rencana tentu dapat bermacam-macam, meskipun untuk tujuan yang sama. Oleh karena itu, Strategi harus memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kelemahan kompetitif atau dengan bahasa SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oppurtunities, and Threats*) memaksimalkan pemanfaatan kekuatan dan mengurangi kelemahan. Strategi adalah rencana dalam garis besar dan

¹ Mohammad Asrori, *Pengertian, Tujuan Ruang Lingkup Strategi Pembelajaran*, Vol. 5 No. 2, Januari-Juni 2013, 164-165.

rencana jangka panjang, umumnya untuk 5 tahun atau lebih. Strategi yang dikembangkan adalah strategi yang bersifat operasional. Strategi operasional merupakan berbagai cara dan berbagai alternatif-alternatif tindakan yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan visi dan misi yang telah dirumuskan. Selanjutnya disusun rencana tindakan yang disusun berdasarkan sasaran yang hendak dicapai dan telah dirumuskan sebelumnya. Rencana tindakan bersifat operasional, artinya sudah mencerminkan kegiatan berupa program-program yang telah ditentukan periode waktunya dalam rencana tahunan, serta terumuskan secara bertahap langkah pencapaiannya.² Strategi sebenarnya didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistik. Artinya, setelah strategi disusun, semua unsur yang ada dalam organisasi sudah prespektif jangka panjang, strategi dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misi korporasi. Berdasarkan hasil studi bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan strategi tidak lebih dari 30 persen. Kelemahan utamanya adalah strategi tidak diimplementasikan dengan baik karena proses penyusunan yang tidak melibatkan semua unsur dan didapatnya kebijakan yang tidak sesuai dengan strategi yang disusun. Mengingat keberadaan strategi adakalanya masih bersifat formal.³

Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi bisnis, menggerakkan semua sumber daya perusahaan yang dapat menguntungkan secara aktual dalam bisnis. Strategi sebagai sebuah pola

² Moh. Amin, *Implementasi Manajemen Strategis Kepala Sekolah Menengah Pertama Di Kabupaten Serang*, Jurnal TARBAWI Vol. 2. No. 02, Juli-Desember 2016, 49.

³ Rachmat, *Manajemen Strategik*, Bandung : CV Pustaka Setia, 2014, hlm. 2-6.

yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan. strategi juga lebih bertumpu pada bagaimana bertahan hidup dalam dunia yang semakin kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik dibenak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama, kemudian menjadi yang lebih baik.⁴

2. Perencanaan Strategi

Menurut Wheelen-Hunger adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Menurutnya dalam perencanaan strategi memiliki beberapa elemen yaitu seperti:

a. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan ini terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan dalam organisasi itu sendiri. Lingkungan internal organisasi

⁴ David, Fred R., "Manajemen Strategi Konsep", Salemba Empat, Jakarta. 83.

(khususnya dalam sebuah perusahaan) merupakan sumberdaya organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Lingkungan internal ini perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada dalam organisasi. Sumberdaya perusahaan (sekolah) ini meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya perusahaan (sekolah) dan sumberdaya fisik.⁵

2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi. Lingkungan eksternal ini adalah gambaran kondisi di luar lingkungan yang terdiri dari keadaan yang mempengaruhi proses dan tujuan organisasi. Lingkungan ini perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi.⁶

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga.

⁵ Peter Wright et al, *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 1996), hlm 52.

⁶ Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), hlm 46.

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan/organisasi (sekolah), menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi dan menetapkan pedoman kebijakan.⁷

Rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi menurut Edward Sallis adalah sebagai berikut:

a. Visi, misi dan tujuan

Secara simple visi dapat disimpulkan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita dan harapan dan impian-impian mengenai era depan. Statemen visi berarti obyek puncak berasal dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. visi wajib singkat, langsung dan menunjukkan obyek pusat puncak institusi. Statemen misi terlalu perihai bersama visi dan memberikan arahan yang sadar baik untuk era saat ini maupun untuk masa yang bakal datang. Statemen misi menyebabkan visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi tidak serupa bersama institusi-institusi lain.

b. Riset/Analisa

Riset pasar adalah langkah utama untuk mendengarkan pelanggan dan calon pelanggan. Kalimat mutu yang dirasa tersebut tidak bakal berarti apa-apa tanpa riset pasar. Riset pasar dapat digunakan untuk

⁷ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, hal 11-19.

menentukan isu-isu mutu lewat sudut pandang pelanggan. Riset tersebut akan memberikan data yang bakal melengkapi kesan institusi terhadap kelompok pelanggan atau calon pelanggan yang bervariasi. Institusi harus mengetahui apa yang dipikirkan aneka kelompok mengenai mereka, dan kenapa lebih dari satu orang memiliki asumsi layaknya itu sedang yang lain tidak. Kelompok pelanggan yang tidak serupa memiliki keperluan yang berbeda pula supaya butuh pendekatan dan juga wujud perlakuan yang beraneka. Institusi hanya bakal sadar perbedaan pasar tersebut saat institusi memiliki hal tersebut.

c. Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat dibagi kedalam dua elemen yaitu: analisa enternal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan. Musa Hubeis dkk mengungkapkan bahwa masing-masing komponen penyusunan SWOT disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Strengths (kekuatan) adalah sumber energi atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efisien untul menggapai tujuan.
- 2) Weaknesses (kelemahan) adalah keterbatasan toleransi ataupun cacat oganisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

- 3) Opportunities (peluang) adalah kondisi yang membantu dalam suatu organisasi digambarkan berasal dari kecenderungan atau pergantian sejenis atau pandangan yang diperlukan untuk tingkatan permintaan prosuk/jasa da amat mungkin organisasi untuk meningkatkan posisinya lewat kegiatan suplai.
- 4) Threats (ancaman) adalah kondisi yang tidak membantu (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial mengakibatkan kerusakan kiat yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.⁸

d. Rencana usaha dan operasi

Rencana usaha dan operasi adalah konsep cermat jangka pendek, biasanya satu tahun untuk menggapai aspek-aspek spesifik berasal dari kiat institusional jangka panjang.

e. Kebijakan mutu dan konsep mutu

Sebuah lembaga wajib memiliki statemen kebijakan yang sadar tentang mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah statemen prinsip yang disampaikan institusi. Tahap sesudah itu adalah mengembangkan rencana mutu. Rencana mutu wajib memiliki tujuan-tujuan yang

⁸ Hubeis, M dkk, *Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*, (Elex Media Komputindo: Jakarta, 2014), hlm 16-17.

perihal dengan mutu dan metode-metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen manajemen kedalam pelaksanaan.

f. Biaya mutu

Pembiayaan merupakan tolak ukur mengenai keuntungan berasal dari peningkatan mutu. Setiap proyek peningkatan mutu wajib didekati bersama harapan bahwa ia bakal memberi tambahan keuntungan yang bakal dapat menutupi pembiayaannya.

g. Monitoring dan evaluasi

Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Proses evaluasi wajib fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu, yaitu: pertama, tingkatkan di mana institusi memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya baik internal maupun eksternal. Kedua, sejauh mana institusi dapat menggapai misi dan tujuan strateginya.

Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantar kan instansi pada pencapaian visi dan misinya. Menggunakan sebuah pendekatan yang sistematis dalam merencanakan masa depan instansi hal yang sangat penting.⁹

⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Ircisod, 2012), Cet 16, hlm 214.

Dari penjelasan diatas dapat diperoleh bahwa perencanaan harus dimulai dari bawah, dari pengenalan karakteristik dari sebuah organisasi (dalam hal ini sekolah/madrasah). Lembaga pendidikan tersebut harus memperjelas arah yang mereka inginkan. Memperhatikan sebagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman baik internal maupun eksternal akan sampai membantu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuannya dalam memperoleh mutu.

Adapun manfaat perencanaan strategi, apabila dilaksanakan dengan benar dan didukung oleh komitmen pimpinan, perencanaan strategik dapat memberi manfaat bagi organisasi sebagai berikut:

- a. Perencanaan strategik dapat memperkuat menjadi team yang kompak.
- b. Perencanaan strategi dapat membantu mengoptimisasikan.
- c. Perencanaan strategi selalu memberikan kemudahan untuk mengukirkemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitasnya.
- d. Perencanaan strategik memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari.¹⁰

3. Evaluasi Strategi

a. Pengertian Evaluasi

¹⁰ Veithzal. Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusaha, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm, 287.

Secara istilah evaluasi adalah aktivitas terencana untuk mengetahui kegiatan suatu objek bersama menggunakan instrument dan hasilnya dibandingkan bersama tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja yang dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan kinerja yang diinginkan.¹¹

Menurut Daryanto terhitung mengemukakan bahwa evaluasi adalah suatu sistem terus menerus sehingga di dalam sistem kegiatannya dimungkinkan untuk merevisi misalnya ada suatu kesalahan. Sedangkan menurut Wond and Born (dalam Anas Sudijono) “refer to the act or process to dermining the evalue of something” (mengacu pada suatu tindakan atau sistem untuk memilih nilai suatu tindakan yang dimaksud adalah tindakan yang dijalankan evaluator terhadap suatu peristiwa atau kejadian. Tindakan ini mempunyai kandungan maksud untuk memberikan makna atau makna berasal dari kejadian itu, sehingga dapat diproses lebih lanjut. Tindakan selanjutnya dijalankan atas dasar obyektivitas dan integritas).¹²

b. Tujuan Evaluasi

¹¹ J. Hunger David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S. (Cet. 16, Yogyakarta: Andi, 2003), hlm 17.

¹² Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (PT. Rineka Cipta: Jakarta, 1999), hlm 1-2.

Farida menyampaikan bahwa obyek berasal dari evaluasi adalah sebagai berikut: Sebagai pekerjaan rutin atau tanggung jawab rutin, untuk menunjang pekerjaan manajer dan karyawan bersama obyek yang lebih banyak berikan Info didalam berikan kebijakan dan keputusan dan berikan nformasi yang lebih lengkap berasal dari yang sudah ada. Memberi Informasi untuk tim pembina atau penasehat, klien, dewan direktur, berikan dana dan juga untuk sponsor.¹³

c. Fungsi Evaluasi

Farida termasuk berpendapat bahwa fungsi evaluasi ada dua, yaitu:

a. Fungsi Formatif/Proses

Fungsi ini dipakai untuk perbaikan dan pengembang aktivitas yang sedang berjalan (program, orang, produk dan sebagainya) dan dilaksanakan selama program berjalan untuk berikan Info yang berguna kepada pemimpin untuk perbaikan program atau kegiatan. Evaluasi formatif mengarah kepada keputusan mengenai perkembangan program termasuk pergantian revisi semacam itu.

b. Fungsi Sumatif/Hasil

Revisi ini dipakai untuk mempertanggungjawabkan, info seleksi atau sambungan dan dijalankan pada akhir program. Evaluasi sumatif mengarah kearah keputusan mengenai sambungan program berhenti,

¹³ S. Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (PT. Raja Gravindo Persada: Jakarta, 2009), hlm 16-19.

atau program diteruskan. Proses melaksanakan evaluasi barangkali saja tidak sama cocok dengan preepsi teori yang dianut.¹⁴

Faktor organisasional yang menjadi sasaran penilaian adalah sebagai berikut:

1. Tujuan yang hendak dicapai

Tujuan akhir sifatnya idealistik dan faktor-faktor eksternal dan internal mungkin saja berakibat pada tidak mungkinnya tujuan tersebut tercapai, tidak seharusnya tertutup kemungkinan untuk meninjau kembali tujuan tersebut.

2. Misi yang diemban

Misi adalah serangkaian tugas utama yang terselenggara dengan baik sebagai langkah pertama dalam rangka pencapaian tujuan. Disamping memperhatikan faktor eksternal dalam merumuskan dan menentukan misi organisasi misi selanjutnya dengan memodifikasi.

3. Sasaran jangka panjang

Sasaran jangka panjang yang di capai suatu organisasi merupakan rangkaian misi.

Dalam pelaksanaan strategi, dari proses perencanaan hingga implementasi melibatkan banyak pihak dari berbagai kalangan dalam organisasi. Sehingga, setelah memasuki tahap pelaksanaan atau implementasi

¹⁴ *Ibid*, hlm 59.

perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi dalam setiap prosesnya agar hal-hal yang telah direncanakan sesuai dan tepat atau tidak. Namun proses evaluasi tidak serta merta berhenti, hasil evaluasi tersebut harus dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja organisasi terus menerus. Sehebat apapun dalam perencanaan, tidak menutup kemungkinan dalam pelaksanaannya terdapat kendala-kendala yang menghasruskan menilik kembali hal-hal yang telah direncanakan tersebut. Sehingga, hasil dari evaluasi strategi harus dijadikan panduan untuk terus memperbaiki kinerja organisasi.

B. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia ialah orang (guru) yang memimpin suatu sekolah, atau disebut juga sebagai guru kepala. Wahjosumidjo mengatakan 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. Asmani mengatakan bahwa kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai pemimpin sekolah atau suatu lembaga tempat menerima dan member pelajaran. Yahya mengatakan kepala sekolah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktur tertinggi atau kepala sekolah di sekolah.¹⁵

¹⁵ Mohamad Muspawi, *Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, Juli 2020, 402-409, hlm 403.

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu kepala yang berarti pemimpin atau ketua sedangkan sekolah adalah tempat berlangsungnya transformasi ilmu pengetahuan dan budaya. Sedangkan menurut Hadari nawawi kepala sekolah ialah orang yang memimpin suatu lembaga pendidikan formal karena tugas dan berdasarkan surat pengangkatan atau surat keputusan dari badan yang lebih tinggi.¹⁶ Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab di lembaga pendidikan. Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Selain itu pula Kepala Sekolah juga bisa diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁷

Wahyusumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang selalu dituntut untuk: a. Kepala sekolah harus tampak sebagai sosok yang dihargai, dipercayai, diteladani, dituruti segala perintahnya. Sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin berfungsi sebagai sumber inspirasi bawahan. b. Kepala sekolah harus mampu memahami dan memotivasi setiap guru, staf, dan bersikap yang positif dari reaksi yang negatif c. Kepala sekolah bertanggung jawab agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang ditetapkan, kesadaran para guru

¹⁶ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV Mas Agung, 1989), hal. 77.

¹⁷ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 35.

sehingga penuh semangat, keyakinan dalam melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan sekolah. d. Guru, staf dan siswa melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran, maka setiap kepala sekolah dapat menyediakan segala fasilitas, peralatan dan berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan. e. Kepala sekolah harus selalu dapat memelihara kesinambungan antara guru, staf dan siswa. f. Kepala sekolah harus memahami bahwa esensi kepemimpinan adalah keikutsertaan (*the followership*) artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung bawahan atau pengikutnya. g. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan mengadakan koordinasi kegiatan atau mengadakan pengendalian dan pengawasan serta pembinaan agar masing-masing bawahan atau anggota memperoleh tugas yang wajar dalam beban hasil usaha bersama. Untuk itu, budaya mutu harus dikedepankan oleh kepala sekolah beserta segenap jajarannya pada saat langkah-langkah strategis peningkatan mutu diterapkan. Inilah yang dinamai dengan peningkatan mutu, yaitu diawali dengan rencana strategis yang rasional, dilaksanakan secara tim dalam suasana budaya mutu untuk memperoleh mutu terbaik.¹⁸

2. Peran Kepala Sekolah

Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, mampu dilihat kegiatan sehari-hari di dalam lakukan manfaat dan peran yang

¹⁸ Nurasih, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Vol. 3, No. 3, Agustus 2015, 120.

melekat pada jabatannya sebagai seorang kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan kewajiban yang sangat luas dan kompleks sehingga mereka dituntut memiliki keuletan yang cukup tinggi sehingga kinerjanya menjadi optimal.

Kepala sekolah di dalam menjalankan tugasnya di sekolah, maka kepala sekolah wajib punya sebagian peran. Adapun peran kepala sekolah yaitu sebagai berikut.

1. Peran sebagai pendidik

Kondisi tersebut mengakibatkan kepala sekolah wajib berperan sebagai edukator untuk menanamkan nilai-nilai mental, moral, fisik dan estetika terhadap diri guru, staf administrasi dan siswa, dengan lakukan tindakan persuasif dan keteladanan. Iman bakal sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan pada pelaksanaan tugasnya.

2. Peran sebagai leader/pemimpin

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di tingkat sekolah, yang bertanggungjawab terhadap seluruh proses pendidikan, pembelajaran dan juga kegiatan administrasi yang berlangsung di sekolah.¹⁹ Peran sentral kepala sekolah berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan atas sekolah yang dipimpinnya.²⁰

¹⁹Murniati AR dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), hlm 62.

²⁰ Y. Triyono dkk., *Menghadirkan Pemimpin Visioner*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), hlm 81.

3. Peran sebagai Manajerial

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah. Maka ia tetap mempunyai kewajiban untuk melaksanakan profesinya sebagai guru dengan beban mengajar di sekolah. Salah satu tugas yang kudu dilakukan kepala sekolah di dalam mengelola tenaga kependidikan adalah lakukan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Di sini kepala sekolah bertindak sebagai seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan.²¹ Agar kepala sekolah dapat lakukan tugas dengan baik dan tidak ketinggalan zaman dan perkembangan teknologi, maka sebagai manager pendidikan hendaknya mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan, memiliki pengetahuan dan keterampilan melalui peningkatan mutu dan kemampuan profesional.

4. Peran sebagai Administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki fungsi, khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak terlepas berasal dari aspek biaya.

²¹ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm 11.

Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi pada tingkat kompetensi para gurunya.²²

Oleh karena itu kepala sekolah sanggup mengalokasikan anggaran yang memadai bagi usaha peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah sebagai administrator miliki interaksi yang benar-benar erat dengan beraneka kegiatan pengelolaan administrasi yang sifatnya mencatat, menyusun dan mendokumentasikan seluruh program sekolah. Mulyasa mengatakan kepala sekolah sebagai seorang administrator harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia, keuangan, kurikulum, siswa, fasilitas dan interaksi masyarakat (humas).²³

5. Peran sebagai Supervisor

Supervisi adalah salah satu tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga tugas pekerjaan kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai sekolahnya. Kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus dapat meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang belum ada atau kurang

²² Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005),

²³ Mulyasa E., *Menjadi Kepala Guru yang Profesional*, (Bandung: Remaja Rodaskarya .2004), hlm 106.

secara maksimal. kurang secara maksimal. ²⁴Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim dalam buku Suharsim Arikunto mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Supervisi dilakukan untuk melakukan evaluasi. Dengan evaluasi akan diketahui sejauh mana capai tujuan program yang telah dilaksanakan.²⁵

6. Peran sebagai Motivator

Motivasi lebih ditekankan kepada pertolongan atau pemunculan motif yang merupakan suatu kekuatan pendorong yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku manfaat mencapai tujuan. Kepala sekolah sebagai motivator, harus mampu memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Kepala sekolah harus mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Dalam pada itu, siswa juga termotivasi untuk secara sadar meningkatkan diri dalam mencapai prestasi sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki.²⁶

²⁴Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Cet. VI; Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm 84.

²⁵Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009),

²⁶ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm 44.

7. Peran sebagai Inovator

Sebagai agen pembaharu terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya, seorang kepala sekolah sangat dituntut kesiapan untuk selalu berperan dalam setiap situasi kerja menuju perubahan, karena perubahan itu sendiri diperlukan sebagai media dalam rangka pemecahan masalah yang bertujuan menciptakan kondisi yang lebih baik.

8. Peran sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menyatakan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Dalam usaha menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya mencermati prinsip-prinsip sebagai berikut: a) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, b) obyek kegiatan wajib disusun dengan sadar dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka sadar obyek dia bekerja, para guru juga sanggup dilibatkan di dalam penyusunan obyek tersebut, c) para guru harus senantiasa diberitahu perihal dari setiap pekerjaannya, d) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, tapi setiap waktu hukuman juga diperlukan.²⁷

²⁷ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm 121.

Beberapa uraian pada mulanya mampu diambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah merupakan kunci utama didalam kesuksesan suatu instansi pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi terhadap peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan langkah ia lihat peranannya terbujuk oleh kepribadiannya persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta keputusan yang dibikin oleh sekolah tentang fungsi kepala sekolah didalam bidangnya.

C. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu atau lebih sering disebut dengan istilah kualitas merupakan gambaran karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pihak pengguna.²⁸ Berkaitan dengan pendidikan di sekolah, mutu pendidikan senantiasa merujuk pada spesifikasi pelayanan pendidikan yang sesuai dengan tujuan atau manfaat dari pendidikan itu sendiri. Dalam konsep yang lebih luas, mutu pendidikan mempunyai makna sebagai suatu kadar proses dan hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu.²⁹ Menurut Townsend dan Butterworth beberapa hal yang menjadi

²⁸ Mulyana Abdullah, *Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, Dan Partisipasi Masyarakat Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah*, Jurnal Penelitian Pendidikan, Vol. 17, No. 3, 2018, 192.

²⁹ Muh. Fitrah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjaminan Mutu, Jilid 3, Terbitan 1, 2017, hlm 33.

penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, antara lain: a) keefektifan gaya kepemimpinan kepala sekolah; b) partisipasi aktif dan rasa tanggung jawab guru dan staff; c) keberlangsungan proses belajar-mengajar yang efektif; d) kurikulum yang relevan; e) memiliki visi dan misi yang terarah; f) iklim sekolah yang satu acuan indikator keberhasilan kepala sekolah diukur dari mutu Pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Output pendidikan merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya.

Di dalam pasal 1 ayat 1 PP No. 32 tahun 2013 ditegaskan bahwa “Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia”.³⁰ Ruang lingkup standar pendidikan yang tertuang dalam peraturan pemerintah tersebut mencakup delapan standar yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan (pasal 2 ayat 1). Di dalam pelaksanaannya, penyelenggaraan pendidikan, khususnya pendidikan dasar di Indonesia yang telah menerapkan sistem desentralisasi pendidikan dimana pemerintah

³⁰ Mulyana Abdullah, *Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, Dan Partisipasi Masyarakat Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah*, Jurnal Penelitian Pendidikan, 192.

kabupaten/kota memiliki kewajiban dan kewenangan untuk menyelenggarakan pelayanan pendidikan, telah diatur dalam Permendiknas No. 15 tahun 2010 dengan perubahannya dalam Permendikbud No. 23 tahun 2013 sebagai tolok ukur kinerja pelayanan pendidikan dasar melalui jalur pendidikan formal yang diselenggarakan oleh kabupaten/kota. Peraturan ini dikeluarkan sebagai upaya untuk memberikan pelayanan minimal pendidikan bagi masyarakat yang tentunya perlu dikelola dengan sebaik-baiknya oleh setiap pemerintah kabupaten/kota, termasuk oleh setiap satuan pendidikan dasar (SD/MI dan SMP/MTs) itu sendiri agar pelayanan pendidikan tersebut tetap memberikan kualitas pelayanan yang tinggi bagi masyarakat meskipun dalam kondisi yang paling minimal.

2. Indikator Mutu Pendidikan

Dari Sekolah yang ditentukan untuk melakukan penetapan standar operasional prosedur (SOP), diidentifikasi dengan nomor dan kode sebagai berikut: Penetapan BNSP, tentang standar yang dijadikan pedoman adalah: 1) Standar Isi/ Kurikulum; 2) Standar Proses Pembelajaran; 3) Standar Kompetensi Lulusan; 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 5) Standar Sarana dan Prasarana; 6) Standar Pengelolaan; 7) Standar Pembiayaan; 8) Standar Penilaian Pendidikan Dan dari ketentuan ini kemudian dijabarkan menjadi bagian-bagian dengan suatu ‘model’ (model disini adalah suatu teknik untuk mengorganisasikan sistem dan mendokumentasikan struktur dan data yang ada pada seluruh sistem proses

yang nantinya diterapkan) sebagai berikut: Dari penjabaran ini setiap sekolah dapat mengembangkan berdasarkan tujuan masing-masing, sehingga kelengkapan merupakan suatu spesifikasi tersendiri. Dari penjabaran standar, kemudian ditentukan standar operasional prosedur (SOP) untuk masing-masing indikator dengan memperhatikan tahap-tahap penyusunan standar operasional prosedur (SOP), yaitu: 1) melakukan analisis sistem dan prosedur kerja, dimana pada tahap ini merupakan suatu kegiatan untuk melakukan identifikasi fungsi utama dalam pekerjaan yang dilakukan disekolah, mengingat pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu sistem sehingga komponen-komponen pendukung sistem dituliskan; 2) analisis tugas, merupakan telaah yang dilakukan secara mendalam tentang tugas dari komponen yang dilakukan, sehingga dapat berupa suatu kejelasan bagaimana seharusnya pekerjaan itu dilakukan; 3) analisis prosedur kerja, merupakan kegiatan untuk meng-identifikasi langkah-langkah yang dilakukan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Perumusan standar operasional prosedur (SOP) ini menjadi relevan, karena dapat menjadi tolok ukur dalam menilai tujuan institusi secara efektif dan efisien, karena langkah-langkah sejumlah interaksi logis untuk menuju pada suatu sistem yang dikehendaki dapat dilakukan dengan suatu sistem, dan Standar Operasional Prosedur ini dapat dipertanggung jawabkan. Untuk mempermudah pembuatan suatu standar operasional prosedur (SOP) dalam suatu institusi, dalam hal ini pada suatu lembaga pendidikan, maka hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) identifikasi terlebih

dahulu siapa yang bertanggungjawab dalam komponen standar tersebut, dengan berorientasi pada tujuan; 2) buatlah dengan alur yang jelas, sederhana gampang dimengerti, dan dilakukan, serta dievaluasi. Dari Operasional prosedur, diperlukan suatu diskripsi penjabaran, yang nantinya menjadi kelengkapan pada suatu sistem penjaminan mutu.³¹

No.	Uraian	Model 1	Model 2
1	Isi/Kurikulum	Kerangka Dasar Kurikulum, Kalender Pendidikan	Kerangka Dasar Kurikulum, Kalender Pendidikan
2	Proses Pembelajaran	Administrasi Pembelajaran, Pengembangan Silabus, Pembuatan RPP, Proses Belajar Menagajar	Pengembangan Silabus, Pembuatan RPP, Proses Belajar Mengajar, Supervisi Guru
3	Kompetensi Lulusan	Ujian Sekolah, Koreksi Ujian Sekolah, Kelulusan Peserta Didik	Ujian Sekolah, Koreksi Ujian Sekolah, Kelulusan Peserta Didik
4	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	- Seleksi Penerimaan Guru - Standar Kualifikasi Guru: Cuti Guru, Pelatihan Guru dan Karyawan, Kehadiran Guru.	Standar Kualifikasi Guru, Pelatihan Guru dan Karyawan, Kehadiran Guru

³¹ Sri Uchtiawati, *Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas berstandar Internasional*, Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan, Vol. 2, No. 1, Januari 2014, 54-55.

		- Supervisi Guru - Rekrutmen Pegawai	
5	Sarana dan Prasarana	Inventarisasi Barang, Pemeliharaan Sarpras	Inventarisasi Barang, Pemeliharaan Sarpras
6	Pengelolaan	a. Kesiswaan - Penerimaan Peserta Didik Baru : Pendaftaran Peserta Didik baru, Daftar Ulang. - Penanganan Peserta Didik Bermasalah - Kehadiran Peserta Didik - Kegiatan Ekstrakurikuler b. Humas : Pembentukan Alumni, Menjalin Kemitraan	a. Kesiswaan: Penerimaan Peserta Didik Baru, Penanganan Peserta Didik Bermasalah, Kehadiran Peserta Didik, Kegiatan Ekstrakurikuler. b. Humas: Pembentukan Alumni, Menjalin Kemitraan, Pembentukan Komite Sekolah
7	Pembiayaan	Penyusunan APBS, Penentuan Biaya SPP	Penyusunan APBS
8	Penilaian	UTS/UKK	UTS/UKK

3. Mutu Tenaga Pendidik

A. Samana mengemukakan bahwa "tenaga pendidik adalah pribadi dewasa yang mempersiapkan diri secara khusus melalui lembaga

pendidikan tenaga pendidik, agar dengan keahliannya mampu mengajar sekaligus mendidik siswanya untuk dapat menjadi warga negara yang baik (susila), berilmu, produktif, sosial, sehat dan mampu berperan aktif dalam peningkatan sumber daya manusia atau investasi kemanusiaan.”³² Pada tahun 2003, depdiknas mengeluarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 3 UU RI No. Tahun 2003 tentang SISDIKNAS memuat pengertian” tenaga pendidik adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.” Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tenaga pendidik adalah seseorang yang mempunyai pribadi dewasa yang untuk menjadi tenaga pendidik mereka mempersiapkan diri melalui lembaga pendidikan ketenagapendidikan, sehingga mereka mempunyai keahlian mengajar dan mendidik siswa untuk dapat menjadi seorang yang warga baik (susila), berilmu, produktif, sosial, sehat dan mampu berperan aktif dalam peningkatan sumber daya kemanusiaan.

Guru sebagai seorang tenaga pendidik, sangat berpengaruh dalam menghasilkan kualitas proses pembelajaran yang tinggi, guru sebagai pimpinan kelas membutuhkan kompetensi dan sertifikasi sebagai seorang tenaga pendidik. Guru yang professional terbentuk dari adanya kompetensi yang dimiliki guru, serta memiliki sertifikasi yang baik dari pemerintah,

³² M. Ropianai, Komunikasi Interpersonal Tenaga Pendidik Terhadap Keberhasilan Belajar Siswa Pada MIS ASSALAM MARTAPURA Dsan MIN SUNGAI SIPAI Kabupaten Banjar, Jurnal NALAR, Vol. 1, No. 2, Desember 2017, 119.

sebagai seorang tenaga pendidik. Guru membutuhkan kemampuan yang baik dalam mengelola proses pembelajaran, adanya kompetensi dan sertifikasi pada diri guru akan memudahkan dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran di sekolah, mutu seorang guru yang baik, memiliki pola berfikir yang kreatif, inovatif, dan memiliki keterampilan yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik. Berfikir kreatif dan inovatif sangat dibutuhkan guru, hal ini akan terbentuk dengan adanya landasan dan kemampuan dalam mengembangkan proses pembelajaran di sekolah. Siswoyo, dkk menekankan bahwa untuk mendorong berfikir kreatif peserta didik dibutuhkan pendidik yang telah berdaya dan memiliki kemampuan mengembangkan pembelajaran. Ditambahkan pula oleh Subroto yang menyatakan bahwa pemberdayaan kompetensi pendidik berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan kualitas pendidikan. Guru profesional yang bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi yang dituntut agar guru mampu melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya³³

Guru yang bermutu adalah guru yang profesional. Di Indonesia, mengacu pada UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru yang profesional adalah guru yang 1) memenuhi syarat kualifikasi akademik yaitu memiliki latar belakang pendidikan yang memadai dan relevan dengan bidang ajarnya; dan 2) menguasai empat kompetensi guru yaitu: kompetensi

³³ Nana Surya Permana, Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik Dengan Kompetensi dan Sertifikasi Guru, *Studia Didaktika: Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan*, Vol. 11, No. 1, 2017, 6.

pribadi, pedagogik, profesional, dan sosial. Keprofesionalan guru dibuktikan dengan kepemilikan sertifikat pendidik setelah guru melalui proses sertifikasi guru dan dinyatakan lulus.³⁴

4. Peningkatan Mutu Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Mutu Berkelanjutan (*Continuous improvement*) merupakan konsep tentang perbaikan atau peningkatan diri secara terus-menerus yang mendapatkan perhatian penuh, karena hal ini telah menjadi bagian dari karakteristik persaingan global agar berhasil memajukan produksi barang, layanan jasa dan kualitas proses dalam perusahaan. Perbaikan mutu tidak sukses begitu saja, tapi distrategikan secara sistematis mungkin fase demi fase, supaya suatu keorganisasian mampu melakukan sebuah perbaikan besar, berkesinambungan, sehingga organisasi harus terstruktur dengan tepat. Sebenarnya ungkapan *continuous improvement* mengarah kepada rancangan Kaizen dalam sebutan bahasa Jepang. Kaizen merupakan suatu pengertian bahasa Jepang yang berarti sebagai perbaikan berkelanjutan atau perbaikan yang *continue*. Perbaikan *cotinue* dan berkesinambungan, termulai dari pengembangan kelompok dan harus disupport oleh kerja tim.³⁵ sebagaimana filsafat lampau: ”jika sudah bobrok, baru lekas diperbaiki”, sedangkan dari falsafah nilai itu sendiri menganut sebuah prinsip, bahwasanya tiap proses memerlukan banyak perbaikan dan belum

³⁴ Dwi Esti Andriani, *Mutu Guru dan Implikasinya*, Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 5, No. 1, April 2009, hlm 55.

³⁵ Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003, 53-54.

ditemukan proses yang sempurna total, selalu ada yang membutuhkan perbaikan dan penyempurnaan.³⁶ Dengan ini dapat tersimpulkan bahwasanya *continuous improvement* merupakan peningkatan dan proyek perbaikan yang konsisten (tiada henti) yang aspirasinya tearah kepada kemajuan yang baik, optimal dan unggul.

Hal penting dari penerapan sisten manajemen mutu adalah organisasi mampu melaksanakan berbagai perbaikan secara berkesinambungan. Adanya kemampuan untuk selalu melaksanakan proses perbaikan secara berkesinambungan tersebut memungkinkan sebuah organisasi untuk dapat memberikan dan meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan.³⁷ Penerapannya yaitu:

- a. Lakukan dengan kontinu masalah pendekatan keorganisasian tersebut untuk kelangsungan kerja dan kestabilan performa.
- b. Pasang dan manfaatkan energi SDM (Sumber Daya Manusia) sebagai bentuk pelatihan dalam sebuah metode dan piranti perbaikan yang berkesinambungan.
- c. Laksanakan perbaikan yang kontinu pada produk, proses dan sasaran sistem.
- d. Tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman dan tolak ukur capaian dalam rangka perbaikan yang konsisten .

³⁶ Nana Syaodih Sukmadinata, Ayi NJ, dan Ahman, *Pegendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Bandung: Refika Aditama, 2008, 13.

³⁷ Sugeng Listyo Prabowo, *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008*, Malang:UIN Malang PRESS, 2009, 179

e. Beri dorongan dan pujian terhadap sebuah perbaikan yang sudah berjalan

Indikator yang digunakan untuk mengukur perbaikan proses berkesinambungan yaitu menetapkan masalah, identifikasi dan proses dokumentasi, mengukur kinerja, mengerti tentang berbagai masalah, mengembangkan ide – ide, penilaian dan penerapan solusi dari masalah yang ada. Variabel tersebut telah diukur dengan menggunakan kuisioner dari penelitian terdahulu, yang terdiri dari delapan pertanyaan dengan 5 skala *likert*.³⁸

Dalam pengelolaan nilai terpadu sekolah telah dipahami sebagai satuan layanan jasa, yaitu sebuah pelayanan pembelajaran. Sebagai kesatuan Layanan Jasa yang dilayani sekolah adalah : 1. Pelanggan internal: pendidik, orang pustaka, penjaga lab, teknisi serta tenaga administrasi; 2. Pelanggan terbagi atas pelanggan pokok/utama (siswa), pelanggan pihak kedua (orang tua, pihak pemerintah dan khalayak ramai), serta pelanggan pemakai/penerima lulusan baik di perguruan tinggi maupun dunia usaha.³⁹

³⁸ Dewi Munika Matuan, *Pengaruh Implementasi Tital Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Distribusi Wilayah II Pada PT. Petrokimia Gersik*, Artikel Ilmiah.

³⁹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011, 355.

