

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan seseorang yang memiliki wewenang dan dapat memimpin suatu lembaga pendidikan yang biasa disebut dengan kepala sekolah. Menurut KBBI kepala sekolah berasal dari dua kata yakni kata “kepala dan sekolah” yang mana kata kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin yang bergerak dalam suatu lembaga atau organisasi. Untuk pengertian dari kata sekolah itu sendiri merupakan suatu lembaga yang didalamnya terjadi suatu proses pembelajaran berlangsung. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki kewajiban dalam mengarahkan, mendorong dan juga mempengaruhi para bawahannya untuk menajalankan tujuan dari suatu lembaga sekolah tersebut. Seorang kepala sekolah bisa dikatakan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu lembaga sekolah, hal itu dikarenakan kepala sekolah memegang kendali penuh atas keputusan yang akan diambil untuk kepentingan suatu lembaga sekolah.

Ada beberapa komponen penting yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya<sup>17</sup> :

- 1) Memiliki suatu kepribadian yang kuat
- 2) Memiliki kemampuan dalam mengarahkan bawahannya
- 3) Dapat memahami visi dan misi yang dimiliki oleh sekolah yang dipimpinnya serta mampu untuk merealisasikan visi dan misi tersebut

---

<sup>17</sup> Zazin, *Pergerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori & Aplikasi)...*, 214

- 4) Memiliki suatu kemampuan dalam mengambil keputusan untuk lembaga sekolah
- 5) Memiliki kemampuan dalam menjalin komunikasi dengan berbagai pihak secara lisan maupun tulisan

Tak berhenti disitu saja kepala sekolah dalam menjalankan peran aktifnya sebagai pemimpin suatu lembaga sekolah juga membagi peranannya sebagai:

- a. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)<sup>18</sup>

Dalam menjalankan tugasnya sebagai educator kepala sekolah dituntut harus memiliki suatu strategi dalam menjalankan dan meningkatkan profesionalitasnya sebagai pendidik. Hal itu dikarenakan pendidik tidak akan cukup apabila hanya berpegangan pada apa yang diketahui saja, namun harus mengerti dan memahami apa makna dari pendidikan, sarana dan prasarana pendidikan dan bagaimana menjalankan strategi pendidikan yang dijalankan. Menciptakan suatu kondisi sekolah yang kondusif, memberikan model pembelajaran yang menarik dan memberikan nasihat untuk warga sekolah merupakan wujud dari menjalankan tugas kepala sekolah sebagai educator.

Selain itu sebagai seorang educator dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah harus berusaha menanamkan empat macam nilai yang *pertama*, pembinaan mental yaitu suatu pembinaan yang didalamnya para tenaga kependidikan yang berkaitan dengan sikap dari segi batin dan juga watak yang dimiliki oleh seorang tenaga kependidikan.

---

<sup>18</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, 100

Didalam pelaksanaan pembinaan mental tersebut diharapkan tenaga kependidikan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik dan kondusif secara professional dan proporsional. Dengan sarana dan prasaran yang mendukung pula yang disediakan oleh kepala sekolah. *Kedua*, pembinaan moral merupakan suatu pembinaan yang didalamnya berkaitan dengan ajaran suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas dan porsi masing-masing. Pembinaan moral ini biasanya disampaikan oleh kepala sekolah secara langsung pada saat upacara ataupun apel. *Ketiga*, pembinaan fisik merupakan pembinaan yang berkaitan dengan dengan kesehatan jasmani tenaga kependidikan. Hal itu dilakukam agar tenaga kependidikan memiliki peran aktif dan kreatif dalam berbagai event seputar kesehatan atau olahraga sehingga menjadi contoh yang baik untuk para peserta didiknya. *Keempat*, pembinaan artistic merupakan pembinaan yang berkaitan dengan nilai seni atau keindahan. Hal itu bisa dilaksanakan berupa karyawisata yang dilakukan pada setiap akhir tahun ajaran.

Sebagai seorang educator, kepala sekolah dituntut harus senantiasa melakukan peningkatan kualitas pembelajaran yang telah dilaksanakan oleh tenaga kependidikan. Faktor pengalaman dinilai sebagai suatu hal yang amat sangat mempengaruhi tingkat profesionalisme seorang kepala sekolah. Hal itu dikarenakan pengalamannya yang dimiliki selama menjadi guru, wakil kepala sekolah ataupun anggota dari suatu organisasi menjadikan suatu bekal dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada dasarnya memiliki keterkaitan erat dengan kepala sekolah, hal itu dikarenakan dalam proses manajemen terdapat berbagai proses mulai dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi. Dengan bagitu dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai seorang manajer kepala sekolah harus memiliki strategi dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui dengan kerjasama yang saling menguntungkan satu sama lain, sehingga tenaga kependidikan juga bisa meningkatkan profesinya melalui kegiatan yang ada dan menunjang program dari sekolah itu sendiri. Melalui kerjasama kepala sekolah mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan bersama, namun juga dalam penanganan permasalahan yang muncul kepala sekolah harus menjadi pihak penengah dan pemecah masalah yang bertanggung jawab.

Dalam memberikan suatu kesempatan untuk tenaga kependidikan dalam meningkatkan profesinya, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan yang terlibat dalam sekolah yang dipimpinnya tanpa terkecuali. Selain itu mendorong pada semua tenaga kependidikan dalam keterlibatan setiap kegiatan yang dilakukan di sekolah sebagai bentuk partisipatif. Melalui itu semua merupakan bentuk memberdayakan tenaga kependidikan dalam pemberian arahan secara dinamis dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Peran kepala sekolah sebagai administrator berkaitan erat dengan hubungan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program yang ada di sekolah. Sebagai seorang kepala sekolah memiliki kemampuan dalam mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personal, administrasi sarana dan prasarana, kearsipan, dan administrasi keuangan menjadi sebuah keharusan yang dikuasainya sebagai seorang kepala sekolah. Melalui berbagai pendekatan maka kepala sekolah akan lebih mudah dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang administrator serta meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Contohnya melalui pendekatan sifat, pendekatan perilaku, atau pendekatan situasional. Namun dalam hal ini memang lebih baik apabila kepala sekolah menggunakan pendekatan situasional, hal itu dikarenakan kepala sekolah harus bertindak sesuai dengan situasi dan kondisi serta apabila kepala sekolah memberikan tugas kepada bawahannya akan dijalankan dengan sebaik-baiknya.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor disini maksudnya kepala sekolah mensupervisi pekerjaan yang telah dilakukan tenaga kependidikan. Supervisi pada dasarnya memang dirancang khusus dalam membantu para tenaga kependidikan untuk mempelajari berbagai hal yang terjadi di sekolah supaya dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemampuannya dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik maupun kepada orang tua peserta didik. Namun dalam hal ini kepala

sekolah sebagai supervisor bisa diperankan penuh oleh kepala sekolah tetapi lebih baik apabila supervisor memiliki tenaga supervisor khusus yang lebih independent, yang artinya akan lebih bisa meningkatkan objektivitas dalam peningkatan dan pembinaan yang dilakukan.

Sebagai supervisor ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh seorang supervisor contohnya memiliki kemampuan dalam menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan dan mampu dalam memanfaatkan hasil program supervisinya. Hal itu dimulai dari yang paling kecil terlebih dahulu seperti menyusun program supervise kelas, mengembangkan program supervise ekstrakurikuler, menyusun dan mengembangkan supervise perpustakaan, serta mengembangkan supervise laboratorium.

e. Kepala sekolah sebagai leader

Kepala sekolah sebagai seorang leader artinya kepala sekolah disini harus memiliki kemampuan dalam mengarahkan dan memberikan pengawasan kepada tenaga kependidikan dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki tenaga kependidikan, dapat membuka komunikasi dua arah serta dapat mendelegasikan tugasnya dengan baik. Tak hanya itu saja sebagai seorang leader juga memiliki tuntutan dalam menganalisis kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, memiliki kemampuan dalam mengambil suatu keputusan, menjalankan visi dan misi sekolah, dan memiliki kemampuan cakap dalam berkomunikasi dengan berbagai pihak.

f. Kepala sekolah sebagai innovator

Kepala sekolah sebagai innovator disini maksudnya sebagai kepala sekolah harus memiliki cerminan diri melalui pekerjaannya yang kreatif, disiplin, teladan, objektif dan rasional. Memiliki suatu strategi dalam menjalin suatu hubungan harmonis dengan lingkungan, memiliki suatu gagasan baru dan mampu mengintegrasikan setiap kegiatan yang ada di sekolah. Dalam hal ini gagasan baru yang dimaksud contohnya strategi dalam pembelajaran yang baru seperti mengadakan kelas yang sesuai dengan mata pelajarannya dan dengan dilengkapi alat peraga atau alat bantu yang diperlukan mata pelajaran tersebut.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Dalam hal ini kepala sekolah sebagai motivator yakni yang memberikan dukungan atau dorongan agar tenaga kependidikan lebih semangat dalam menjalankan tugasnya. Motivasi tidak hanya sekedar hanya diberikan kata-kata semangat saja, namun kepala sekolah bisa memberikan sebuah apresiasi atau reward yang akan sangat membantu tenaga kependidikan lebih semangat lagi dalam tugasnya. Pengaturan suasana kerja juga bisa membantu membangun motivasi kerja tenaga kependidikan, ada juga penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat pembelajaran, perubahan lingkungan fisik dan kedisiplinan. Terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan, karena pada dasarnya setiap tenaga kependidikan memiliki tingkatan motivasi sendiri-sendiri, berikut merupakan prinsip-prinsipnya:

- 1) Tenaga kependidikan akan lebih semangat dan giat dalam melakukan tugasnya apabila kegiatan di lingkungan yang ditempatinya menarik dan menyenangkan serta tidak membuat jenuh.
- 2) Melibatkan para tenaga kependidikan dalam penyusunan tujuan kegiatan, dengan begitu maka tenaga kependidikan akan lebih merasa lebih dihargai dan dihormati sehingga dapat mendorong semangat menajalakan tugasnya.
- 3) Memberikan informasi dari hasil kerja yang telah dilakukan oleh tenaga kependidikan, hal itu dilakukan agar menjadi suatu evaluasi yang dapat bermanfaat bagi tenaga kependidikan untuk melakukan perbaikan lebih lagi dalam tugasnya.
- 4) Memberikan reward sebagai hadiah untuk kerja baiknya dan apabila dibutuhkan hukuman untuk suatu pelanggaran yang fatal agar dijadikan suatu pembelajaran.
- 5) Memenuhi kebutuhan yang diperlukan tenaga kependidikan, seperti memberikan suatu perhatian kondisi fisik dan juga rasa aman untuk tenaga kependidikan.

## **2. Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam menjalankan kepemimpinan kepala sekolah biasanya memiliki gaya tersendiri untuk memimpin lembaga sekolahnya sendiri dan menyesuaikan dengan karakteristik bawahan yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga yakni gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan

demokratis, gaya kepemimpinan Laissez Faire<sup>19</sup>, berikut merupakan penjabaran dari masing-masing gaya kepemimpinan diatas beserta dengan karakteristiknya:

1) Gaya kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan otokratis merupakan model kepemimpinan yang berasumsi bahwa segala kewenangan berupa hak dan kekuasaan berada pada tangan seorang pemimpin saja. Pada kepemimpinan otokratis ini lebih menekankan bahwa pemimpin dapat memutuskan keputusan sendiri dan menggunakan komunikasi satu arah dari atasan ke bawahan. Namun dari gaya kepemimpinan otokratis ini memiliki keuntungan yakni bahwa seorang pemimpin ketika memutuskan sesuatu cenderung cepat sebab tidak perlu memperoleh persetujuan dari bawahannya. Disamping itu terdapat kerugian dari kepemimpinan otokratis ini yakni berhubungan dengan semangat yang dimiliki bawahannya, sebab dari cara pengambilan keputusan cenderung ditangani oleh pemimpin dan bawahan hanya bisa memberikan dukungan seadanya saja.

Kepemimpinan otokratis menganggap bahwa pemimpin dapat menggerakkan dan memaksakan keputusannya kepada bawahannya, dan tugas dari bawahannya hanya menjalankan perintah dari pemimpinnya saja tanpa harus memberikan saran atau kritik, hal itu disebabkan karena tipe kepemimpinan ini cenderung tidak menghendaki adanya suatu rapat atau musyawarah. Adanya supervisi dalam kepemimpinan otokratis ini pun tugasnya hanya menontrol pekerjaan dari anggotanya sesuai perintah yang diberikan kepala sekolah.

---

<sup>19</sup> Zazin, *Pergerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori & Aplikasi)...*, 215

## 2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang banyak digunakan oleh pemimpin, sebab dalam memutuskan suatu keputusan berdasarkan rapat dan musyawarah dari anggotanya dengan segala pertimbangan dan persetujuan anggota. Keuntungan kepemimpinan demokratis yakni memiliki dukungan semangat dari anggota bawahannya serta mendapat suatu dukungan dalam setiap mengambil keputusan, hal itu dikarenakan keterlibatan anggota sehingga sebab dan akibat dampak dari keputusan tersebut. Namun tidak dipungkiri bahwa melalui kepemimpinan demokratis memiliki kerugian berupa keterlambatan dalam mengambil keputusan hal itu dikarenakan dalam mengambil keputusan perlu kompromi dari berbagai pihak sampai menuju kata deal dalam mengambil keputusan.

Kepemimpinan demokratis ini cenderung memperlakukan bawahannya seperti saudara, bukan menganggap seperti buruh. Pemimpin berusaha untuk menjalankan kerjasama yang kooperatif dalam mencapai tujuan bersama, serta mementingkan kebutuhan anggota dan kesanggupan anggota dalam menjalankan tugasnya.

## 3) Gaya kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan Laissez Faire merupakan gaya kepemimpinan yang tidak memberikan control atau koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Begitu pula dengan pembagian tugas yang diserahkan penuh pada anggota tanpa persetujuan atau saran yang diberikan. Dengan begitu kepemimpinan ini dinilai mudah terjadi kekacauan dan bentrok, sebab tidak tersusun dengan sistematis. Dan

memang gaya kepemimpinan ini didesikasikan pada anggotanya bukan dari pemimpinnya.

### **3. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan**

Dalam menjalankan kepemimpinannya fungsi utama seorang pemimpin yakni:<sup>20</sup>

1. Memiliki visi dan misi terpadu untuk kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya
2. Memiliki komitmen yang baik dalam meningkatkan mutu
3. Mengkomunikasikan isi dari mutu yang terkandung didalamnya
4. Menjadikan kebutuhan pelanggan prioritas
5. Mengarahkan perkembangan bawahannya agar lebih berkembang
6. Melakukan segala sesuatu penuh hati-hati dan tidak menyinggung perasaan orang lain
7. Memiliki gaya kepemimpinan yang inovatif
8. Memiliki struktur organisasi yang jelas dan tertata
9. Dapat membangun kerjasama tim yang efektif
10. Mengevaluasi hasil program kerjasama tim

Adapun fungsi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah memperhatikan dan mempraktikkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah sebagai berikut:

- a. Dapat memperlakukan semua bawahannya dengan cara sama rata dan tidak membeda-bedakan yang akan menimbulkan kesalah pahaman. Serta dapat

---

<sup>20</sup> Sallis, *Total Quality Management In Education, Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi...*, 173

- membangun kebersamaan dengan para tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan para siswa.
- b. Bertanggung jawab untuk memenuhi dan menyediakan keperluan tenaga pendidik, tenaga kependidikan serta siswa berupa dana, peralatan, waktu dan suasana yang mendukung.
  - c. Dapat memberikan motivasi dan semangat tenaga pendidik, tenaga kependidikan serta siswa dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
  - d. Dapat menciptakan rasa aman untuk seluruh warga sekolah.
  - e. Memberikan penghargaan atau reward untuk bawahannya sebagai wujud apresiasi hasil kerjanya selama ini, dalam hal ini bisa berupa kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.

## **B. Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Mutu merupakan sebuah hal yang berhubungan dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.<sup>21</sup> Sedangkan pendidikan merupakan pengalaman belajar yang terprogram dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, dan informal di sekolah dan diluar sekolah, yang berlangsung dengan tujuan optimalisasi.<sup>22</sup> Mutu menurut Arcaro (2006) adalah sebuah derajat variable yang terduga standar yang digunakan dan memiliki ketergantungan pada biaya yang rendah. Sedangkan menurut Daming mutu berarti pemecahan untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus. Dalam dunia pendidikan penyempurnaan dapat diterapkan seperti: 1) anggota dewan sekolah dan administrator harus

---

<sup>21</sup>Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan..*, 54

<sup>22</sup> Binti Maunah, *Landasan Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 5

menetapkan tujuan pendidikan, 2) menekankan pada upaya kegagalan pada siswa, 3) menggunakan metode control statistic untuk membantu memperbaiki outcome siswa dan administrasi.

Menurut Joseph Juran, yang dikutip oleh M.N. Nasution menyatakan bahwa dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi dalam kecocokan penggunaan produk.<sup>23</sup> Mengenai kualitas yang diterima secara universal, kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni:<sup>24</sup>

1. Kualitas, meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. Kualitas, mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah
4. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk yang melebihi atau memenuhi harapan

Di dalam Undang-undang Pendidikan No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3 dijelaskan bahwa ‘‘Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab’’.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 7

<sup>24</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 4

<sup>25</sup> Undang-undang SISDIKNAS (UU RI No. 20 Th. 2003), (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), cet. Ket IV, 7

Mutu dalam penyampaian keunggulan status dan posisi dan status kepemilikan terhadap barang yang memiliki mutu akan berbeda dengan lain yang tidak mampu memilikinya. Dalam konteks pendidikan, mutu memiliki konsep yang elit karena hanya institusi yang dapat memberikan pengalaman dengan mutu tinggi peserta didik. Selain itu mutu digunakan sebagai suatu konsep yang relative, relative dalam hal ini yang dimaksud bukan sebagai atribut produk atau layanan. Mutu merupakan sebuah cara menentukan apakah produk terakhir sudah memenuhi standar atau belum.

Dalam konteks pendidikan, mutu mengacu pada hasil konteks hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap caturwulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya. Prestasi yang dimaksud adalah prestasi yang didapatkan berupa hasil tes kemampuan akademis, selain itu prestasi juga bisa didapatkan pada bidang non akademik seperti pada bidang cabang olahraga atau seni.<sup>26</sup>

Pada dasarnya mutu memiliki pengertian yang bervariasi dari berbagai tokoh, menurut Nomi Pfeffer dan Anna Coote mutu merupakan konsep licin dengan implikasi yang berbeda-beda pada setiap orang, karena pada dasarnya setiap orang memiliki cara sendiri dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun dari beberapa kasus kurangnya kesamaan makna dalam mutu. Maka dari itu diperlukan sebuah pemahaman yang jelas mengenai variasi makna mutu agar suatu mutu tidak hanya menjadi slogan saja yang tidak memiliki nilai tinggi dan mengandung moral.

Selain itu suatu mutu diartikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi tersebut merupakan

---

<sup>26</sup> Arbangi, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: PT Adhitya Andrebina Agung, 2016), 91

istilah sesuai dengan perspektif (*quality in perception*). Mutu dinilai lebih penting dibandingkan harga dalam menentukan permintaan barang dan jasa. Pada kenyataannya bahwa pelanggan akan selalu membayar lebih untuk mutu yang baik, tanpa menghiraukan tipe produknya. Tak hanya itu staff akan lebih bersemangat ketika memiliki kesempatan untuk memberikan layanan yang bermutu. Mutu khususnya dalam konteks *Total Quality Management* adalah hal yang berbeda. Mutu merupakan suatu filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahandan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Sedangkan TQM adalah alternative yang layak dipertimbangkan. Dalam industry barat TQM adalah cara yang menghilangkan tekanan ekonomi sehingga mereka mampu bersaing lebih baik dengan cepatnya pertumbuhan ekonomi di kawasan pasifik.

Esensi TQM dalam perubahan budaya sebuah institusi adalah sebuah proses yang lambat, dan tidak bisa tergesa-gesa. Dampak dari TQM hanya akan dicapai jika semua pelaku didalamnya terlibat dan ikut andil. Makna sejati dari mutu tersebut mampu menyentuh pikiran dari hati pelaku. Dalam dunia pendidikan, hal ini akan terwujud apabila semua staf pendidikan merasa yakin bahwa pengembangan mutu akan membawa suatu dampak positif bagi mereka dan menguntungkan para peserta didik.

Dalam mengembangkan mutu ada juga namanya control mutu, control mutu adalah proses yang menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang boleh keluar dari pabrik dan dilempar ke pasar, dengan begitu istilah kata control mutu merupakan pasca produksi dan petugasnya bukanlah orang yang mnghasilkan produk tersebut. Kontrol mutu dengan sendirinya akan tampak semakin ekonomis. Mutu terpadu membutuhkan manajer yang mampu

mengesampingkan sejenak keuntungan jangka pendek dan menetapkan tujuan keberhasilan jangka panjang. Untuk tetap terdepan dalam kompetisi, sebuah organisasi harus mengetahui kebutuhan pelanggan, kemudian menyatukan pikiran untuk bertindak memenuhi kebutuhan.

Adapun Sudarman Danim, mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, tenaga pendidik, staff, peserta didik. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi dan misi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Melalui hasil pendidikan, mutu pendidikan dipandang memiliki mutu apabila mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus dan lanjut satu jenjang pendidikan selanjutnya atau menyelesaikan program pendidikan.<sup>27</sup>

## **2. Konsep *Total Quality Management* (TQM)**

Strategi yang dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan yang memposisikan dirinya sebagai institusi penghasil jasa, dengan kata lain yakni industry jasa yang memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan. Maka pada saat itu dibutuhkan system manajemen yang mampu memberdayakan institusi pendidikan yang lebih bermutu. Dalam dunia pendidikan yang termasuk

---

<sup>27</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 53

pelanggan dalam adalah pengelola institusi. Sedangkan pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah, dan dunia industry. Jadi suatu institusi pendidikan disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah menjalin kepuasan atas jasa yang diberikan.

*Total Quality Managemen* sangat populer di lingkungan organisasi profit, khusus pada lingkungan berbagai badan usaha atau perusahaan dan industry yang telah terbukti dengan keberhasilan dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Menurut Mulyadi dalam mengartikan TQM adalah suatu system manajemen yang berfokus kepada orang memiliki untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya sesungguhnya yang secara terus-menerus.<sup>28</sup> Dalam pendekatannya TQM menggunakan pendekatan sistem secara menyeluruh dan merupakan termasuk bagian terpadu strategi tingkat tinggi.

Menurut Hadari Nawawi, *Total Quality Management* merupakan manajemen fungsional dengan menggunakan pendekatan yang dilakukan secara terus-menerus dan memfokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pembangunan masyarakat.<sup>29</sup>

Seperti yang dijelaskan oleh Sallis 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 atau *quality in fact* dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan jasa atau disebut

---

<sup>28</sup> Mulyadi, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Gajah Mada 1998), 10

<sup>29</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), 124

dengan *quality in perception*. Manajemen pendidikan mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Standar mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan tanpa cacat dan selalu baik sejak awal. Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatkan minat, harapan dan kepuasan pelanggan.

Dalam penyelenggaraan merupakan profil kelulusan institusi pendidikan sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik. TQM merupakan suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan, yang memberikan suatu filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan. Prinsip TQM adalah bahwa pelanggan dan kepentingannya harus diutamakan, suatu ide yang mudah dipahami namun orang yang mengimplementasikannya membutuhkan tingkat komitmen yang tinggi.

Dalam pengoperasian *Total Quality Management* di dunia pendidikan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan<sup>30</sup>:

1. Perbaiki secara terus-menerus (*continuous improvment*)

Pada konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dalam meningkatkan secara terus-menerus untuk meenjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Dalam arti lain institusi pendidikan senantiasa memperbaiki dalam hal memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Apabila tuntutan dan kebutuhan dari

---

<sup>30</sup> Mulyadi, *Total Quality Management...*, 24

pelanggan berubah, maka otomatis dari pihak institusi akan melakukan akan perombakan merubah mutu, serta memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam insstitusi pendidikan.

TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan oorganisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.

Sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan sebuah organisasi, dari tujuan kelayakan jangka pendek menuju tujuan perbaikan mutu panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah dan mempraktikkan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisis apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikan.

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.

## 2. Menentukan standar mutu (*quality assurance*)

Dalam menentukan standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institus pendidikan. Standar mutu pendidikan misalnya dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar pada masing-masing bidang pembelajaran, dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu pihak manajemen juga harus menentukan standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.

Standar mutu proses pembelajaran ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen perlu menetapkan standar mutu proses pembelajarannya yang diharapkan dapat berdaya guna untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yang sesuai, yaitu menguasai standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar. Pembelajaran yang dimaksud memenuhi karakteristik, menggunakan pendekatan pembelajaran aktif, pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif dan pembelajaran tuntas.

Begitu pula pada akhirnya pihak pengelola pendidikan menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran. Standar mutu evaluasi yaitu bahwa evaluasi harus dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik

atas standar kemampuaan dasar, yaitu penguasaan materi (*content objectives*), penguasaan metodologis (*methodological objectives*), dan penguasaan ketrampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari (*life skill objectives*). Dengan kata lain, penilaian diarahkan pada dua aspek hasil pembelajaran, yaitu *instructional effects* dan *nurturants effects*. *Instructional effects* adalah hasil-hasil yang terlihat oleh mata dari proses pembelajaran, sedangkan *nurturant effect* adalah hasil-hasil late proses pembelajaran, seperti terbentuknya kebiasaan membaca, kebiasaan dalam memecahkan masalah.

### 3. Perubahan kultur (*change of culture*)

Pada konsep ini bertujuan untuk membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Jika manajemen ini ditetapkan maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pimpinan sendiri, staf guru, pelajar dan berbagai unsur terkait seperti pimpinan yayasan, orang tua dan para pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan, baik mutu hasil maupun proses pembelajaran. Untuk itu disinilah letak pentingnya dikembangkannya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti kultur mutu itu akan berkembang dalam organisasi institusi pendidikan.

Disini juga pentingnya diterapkan bentuk-bentuk hubungan manusia yang efektif dan konstruktif agar semua anggota organisasi institusi pendidikan merasakan adanya hubungan intim dan harmonis demi terbentuknya kerjasama yang memiliki daya guna dan hasil guna.

Perubahan kultur kearah mutu ini antara lain dilakukannya dengan menempuh cara yakni merumuskan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi institusi pendidikan.

Untuk memerlukan perubahan kultur dikenal sulit untuk mewujudkannya dan membutuhkan waktu yang cukup lama. TQM membutuhkan perubahan sikap dan metode, hal itu dikarenakan staf dalam institusi harus benar-benar memahami dan melaksanakan pesan moral TQM agar bisa membawa dampak. Bagaimanapun juga perubahan kultur tidak hanya merubah perilaku staff, namun juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode ditandai dengan sebuah pemahaman bahwa orang menghasilkan mutu.

Ada dua hal yang penting diperlukan oleh staf dalam menghasilkan mutu yakni *pertama*, staf membutuhkan lingkungan yang cocok untuk bekerja. Mereka membutuhkan alat-alat ketrampilan dan mereka harus bekerja dengan sistem dan prosedur yang sederhana dan membantu untuk bekerja. Dengan begitu maka staf akan lebih nyaman dalam melakukan pekerjaan seklaigus menjadikan suatu motivasi untuk meningkatkan mutu. *Kedua*, untuk melakukan pekerjaannya staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai hasil kinerja mereka. Memerlukan pemimpin yang mampu membimbing dan menghargai hasil kinerjanya yang lebih baik dan menghasilkan prestasi yang sukses.

4. Perubahan organisasi (*upside-down organization*)

Apabila visi dan misi serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka saat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan kerja struktur organisasi yang melambangkan kerjasama antara kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas dan tanggung jawab. Misalnya dalam kerangka manajemen berbasis sekolah, struktur organisasi dapat berubah terbalik dibandingkan dengan struktur konvensional.

Jika dalam struktur konvensional berturut-turut dari atas ke bawah, senior manager, middle manager, teacher dan support staff. Sedangkan struktur yang baru yaitu dalam struktur organisasi layanan, keadaannya terbalik dari atas ke bawah berturut-turut, learner, team, teacher and support, staff, dan leader.

5. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*)

Organisasi menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Dan inilah yang dikembangkan dalam *unit public relation*. Berbagai informasi antara organisasi pendidikan dan pelanggan harus terus-menerus dipertukarkan, agar institusi pendidikan senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan,

terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan. Bukan hanya itu saja, pelanggan juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian dan pemberian masukan kepada institusi pendidikan.

Untuk mencapai keberhasilan penerapan manajemen mutu terpadu memang tidak mudah, diperlukan komitmen dan kerjasama yang baik antara departemen terkait, antara departemen pusat dengan departemen pendidikan daerah serta institusi pendidikan setempat sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan masyarakat.

### **3. Penerapan *Total Quality Management* dalam Proses Pembelajaran**

Dalam proses pembelajaran, tenaga pendidik merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan. Proses pendidikan dan pembelajaran tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya peran tenaga pendidik. Dalam proses pembelajaran tenaga pendidik berperan paling menentukan melebihi metode atau materi. Peranan *Total Quality Management* di lembaga pendidikan atau sekolah adalah mengatur dan mengelola tugas tenaga pendidik pada proses pembelajaran. Peranan TQM di lembaga pendidikan atau sekolah akan dikelola dan diatur dengan baik mulai dari masalah perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang lebih diarahkan pada kearifan siswa dan tahap terakhir yaitu pengadaan evaluasi pembelajaran:

#### **1. Perencanaan pembelajaran**

Perencanaan merupakan menyusun langkah-langkah yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan disusun berdasarkan kebutuhan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan keinginan pembuat perencanaan. Perencanaan pembelajaran

adalah proses pengambilan keputusan hasil berpikir secara rasional tentang sasaran dan tujuan pembelajaran tertentu, yakni perubahan perilaku serta rangkaian kegiatan harus dilaksanakan sebagai upaya pencapaian tujuan tersebut dengan memanfaatkan segala potensi dan sumber belajar yang ada.

Perencanaan memiliki beberapa manfaat beberapa yakni 1) melalui proses perencanaan yang matang, tenaga pendidik dapat memprediksi seberapa besar keberhasilan yang dicapai, 2) sebagai alat untuk memecahkan masalah, melalui dapat mengantisipasi berbagai masalah yang muncul, 3) memanfaatkan berbagai sumber belajar, melalui perencanaan tenaga pendidik akan dapat menemukan sumber-sumber yang dapat dijadikan tempat untuk mempelajari bahan pembelajaran, 4) perencanaan dapat membuat pembelajaran berlangsung secara sistematis, terarah dan terorganisasi.

## 2. Pelaksanaan pembelajaran berbasis siswa

Proses pembelajaran yang ditekankan pada keaktifan siswa yang meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik dan dalam pembelajaran bersifat student centered.<sup>31</sup> Dengan demikian, dalam pembelajaran siswa harus ditempatkan sebagai faktor utama. Dengan kata lain menempatkan siswa dalam proses pembelajaran sebagai subjek belajar yang memiliki potensi dan proses pembelajaran, seharusnya diarahkan untuk memberikan pengalaman belajar agar siswa dapat mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Secara jelas

---

<sup>31</sup> Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*. (Jakarta: Prenada Media, 2009), 178

pembelajaran yang berpusat pada siswa akan berusaha mengembangkan potensi siswa dalam proses pembelajaran.

Tujuan dilakukannya pembelajaran berbasis siswa dari segi proses pembelajaran lebih menekankan pada aktivitas siswa secara optimal, artinya pembelajarana berbasis siswa menghendaki keseimbangan antara aktivitas fisik, mental termasuk emosional dan aktivitas intelektual. Sedangkan tujuan ditinjau dari segi sisi hasil belajar, menghendaki hasil pembelajaran yang seimbang dan terpadu antara kemampuan intelektual, sikap dan ketrampilan.

### 3. Evaluasi pembelajaran berbasis kelas

Salah satu hal terpenting dalam dunia pendidikan dalaha evaluasi yang baik. Evaluasi yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai jarak situasi yang ada dan situasi yang diharapkan. Evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrument dan hsilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan.<sup>32</sup>

Evaluasi berbasis kelas adalah proses pengumpulan, pelaporan dan penggunaan informasi tentang hasil belajar siswa dengan menerapkan prinsip-prinsip penilaian, pelaksanaan berkelanjutan, bukti-bukti autentik, akurat, dan konsisten sebagai akuntabilitas public. Tujuan evaluasi untuk mengetahui kemampuan siswa dalam menguasai materi dan untuk mengetahui hasil belajar siswa dalam menguasai materi dan untuk mengetahui hasil belajar siswa.

---

<sup>32</sup> Sulistyorini, *Evaluasi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 49-50