

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teoritik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Secara etimologi, pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari satu situasi, sehingga ia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Pemimpin juga mendapatkan pengakuan, serta dukungan dari bawahannya dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu.¹⁸

Menurut Miftah Thoha, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok.¹⁹ Kemudian menurut Greenleaf dalam Gary Yukl, bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat siap melayani para bawahannya. Pelayanan terhadap bawahan merupakan tanggungjawab utama seorang pemimpin dan esensi dari kepemimpinan yang etis. Pelayanan mencakup mengasuh, melindungi dan memberdayakan bawahan. Pemimpin yang melayani harus mengikuti kebutuhan bawahannya dan membantu mereka untuk menjadi lebih sehat, lebih bijaksana dan lebih bersedia menerima tanggungjawab mereka. Hanya dengan memahami bawahannya, pemimpin dapat menentukan cara

¹⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hal. 38.

¹⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Rajawali Press, 2000), hal. 9.

terbaik melayani kebutuhan mereka. Pemimpin yang melayani harus mendengarkan para pengikut, mempelajari kebutuhan dan aspirasi mereka, serta bersedia berbagi rasa sakit dan frustrasi mereka.²⁰

Selanjutnya, Siagian dalam Dadi Permadi dan Daeng Arifin menegaskan, bahwa kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.²¹

Lebih lanjut Suranta dalam Abdillah menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.²²

Dengan demikian pengertian dari kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi, mengarahkan, memobilisasi dan memodifikasi perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada orang lain. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar para pengikut melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga mampu menghantarkan organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

²⁰ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, ter. Ati Cahayani (Jakarta Barat: Indeks, 2017), hal. 473.

²¹ Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah* (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2010), hal. 38.

²² Sri Suranta, *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. (Empirika: 2002).

Kata transformasional berinduk dari kata “to transform” yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Transformasional bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Misalnya: mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.²³

Konsep awal tentang Kepemimpinan Transformasional ini dikemukakan oleh Burns yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses yang dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.²⁴ Sergiovanni dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI menjelaskan, bahwa makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Artinya, ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut, mentransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari seorang pemimpin transformasional adalah ia harus memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah.²⁵

²³ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal. 54.

²⁴ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), hal. 66-67.

²⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 151.

Bernard M Bass mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin ini mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. Pemimpin semacam itu juga mampu meningkatkan kebutuhan bawahan menuju kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri.²⁶ Dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan kepada pemimpin serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Sementara itu menurut Yulk, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memikat nilai moral para pengikutnya dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan memobilisasi energi, serta sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.²⁷

Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya untuk menumbuhkan kesadaran diri kepada para pengikutnya. Hal ini bertujuan agar para pengikut memiliki motivasi kerja yang lebih baik dan memiliki nilai-nilai moralitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan ini membutuhkan pemimpin yang memiliki kesadaran akan pentingnya mengembangkan organisasi dan kemampuan

²⁶ Mamduh M Hanafi, Manajemen Edisi Revisi YKPN (Yogyakarta: 2003), hal. 346.

²⁷ Gary Yulk, Kepemimpinan dalam Organisasi (Jakarta Barat: Indeks, 2017), hal. 300.

kinerja manusia, sehingga pemimpin mampu mengarahkan para pengikut mencapai sasaran organisasi.

Secara terminologi, kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.²⁸ Prim Masrokan Mutohar menegaskan, bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Kepala sekolah diharapkan dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasikan sekolah. Selain itu, juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.²⁹

Kumpulan pendapat, ide, gagasan, disertai bakat minat dan keahlian yang bersifat religius dirumuskan menjadi sebuah pedoman dan target. Kepala madrasah sebagai leader selanjutnya menjabarkan hal tersebut ke dalam program kerja dan langkah strategis dalam pencapaian visi dan misi madrasah. Berbekal program yang jelas, kepala madrasah menjalankan manajemen dengan tetap

²⁸ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), hal. 40.

²⁹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, cet. I (Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2013), hal. 239.

mengindahkan usul saran dari para pendidik dan tenaga pendidik ketika ada hal yang kurang sesuai dengan nilai-nilai religius tersebut.³⁰

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah proses kepemimpinan seorang kepala sekolah yang memiliki visi jauh ke depan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan yang sangat besar terhadap pengikutnya maupun perkembangan organisasi. Seorang pemimpin transformasional memahami pentingnya menyiapkan generasi penerus yang tangguh, kuat dan siap menghadapi berbagai tantangan yang ada, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Unjuk kerja pemimpin transformasional dikatakan baik, apabila pemimpin dapat menjalankan salah satu dimensi atau seluruh dimensi kepemimpinan transformasional dalam satu kombinasi ketika menjalankan roda organisasi.³¹

Menurut Bass dan Aviola dalam Sri Rahmi terdapat empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep 4I. Konsep 4I terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*.³² Adapun uraian dari keempat konsep tersebut, sebagai berikut:

³⁰ Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai. Revisi (Jakarta: LP3ES, 2018)

³¹ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2013), hal. 149.

³² Sri Rahmi, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hal. 146.

a. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku *idealized influence* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsistensi, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada komponen organisasi pendidikan, terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan dan kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh para bawahan.

b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dimensi dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tidak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena

yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.³³

Dalam dimensi ini, kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat diketahui dari kemampuannya memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya. Pada saat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman. Metafora bisa dijadikan sebagai medium dalam meningkatkan motivasi dan memberikan inspirasi bagi bawahannya dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofis yang mendalam.³⁴

c. *Intellectual stimulation* (rangsangan intelektual)

Perilaku *intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah diri dan organisasi, serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa seorang

³³ Ibid., hal. 155.

³⁴ Ibid., hal. 161-163.

pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah (*problem solving*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.³⁵

d. *Individual consideration* (perhatian individu)

Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan.³⁶

Dengan demikian, pada dimensi ini kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang akan mengembangkan karir dan meningkatkan sumber daya manusia anggota organisasi pendidikan.³⁷

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang bertugas membina lembaga pendidikan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan

³⁵ Ibid., hal. 163.

³⁶ Ibid., hal. 169.

³⁷ Ibid., hal. 170.

segala kegiatan.³⁸ Hal ini bertujuan agar kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat berjalan lancar, sehingga kepala sekolah mampu menerapkan seluruh dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Apabila kepala sekolah mampu menerapkan dimensi 4I kepemimpinan transformasional tersebut, maka kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan berhasil membawa perubahan pada organisasi pendidikan ke arah yang lebih baik.

3. Prinsip Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan transformasional harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Adapun tujuh prinsip tersebut, sebagai berikut:³⁹

- a. Simplifikasi, yaitu keberhasilan dan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal utama yang penting untuk kita implementasikan.
- b. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergis di dalam

³⁸ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hal. 183.

³⁹ Nur Efendi, *Islamic Education Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), hal. 205-207

- organisasi, berarti seharusnya ia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap bawahannya.
- c. Fasilitas, yaitu kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok maupun individu. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
 - d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk berani dan bertanggungjawab melakukan perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi pendidikan yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu pemimpin transformasional perlu sigap untuk merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa kepercayaan dan tim kerja yang sudah dibangun.
 - e. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggungjawab.
 - f. Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
 - g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu

pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik, serta komitmen.

Dengan memperhatikan ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional dan memiliki ketiga keterampilan tersebut, pemimpin transformasional di lembaga pendidikan akan mampu menggiring komponen lembaga pendidikan yang dipimpinnya ke arah stage pertumbuhan sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, aspek-aspek yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional akan memunculkan kepercayaan dari bawahan, sehingga menumbuhkan sikap kepatuhan, kesetiaan dan rasa hormat bawahan terhadap pimpinan.⁴⁰

4. Ciri Kepemimpinan Transformasional

- a. Memiliki sensitivitas terhadap pengembangan organisasi, yaitu kepala sekolah peka terhadap perkembangan organisasi di sekolahnya.
- b. Mengembangkan visi bersama antar komunitas organisasi, yaitu kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat merangkul seluruh komunitas organisasi dalam mengembangkan visi sekolahnya.
- c. Mendistribusikan peran kepemimpinan, yaitu kepala sekolah harus dapat mendistribusikan perannya sebagai pemimpin dengan baik kepada seluruh warga sekolah.
- d. Mengembangkan kultur sekolah, kepala sekolah sebagai agen pengembangan kultur ataupun budaya di sekolah yang ia pimpin.
- e. Melakukan usaha-usaha restrukturasi.⁴¹

⁴⁰ Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: ar Ruz Media, 2002), hal. 226.

⁴¹ Sudarwan Denim Dan Suparno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 53.

Pada setiap tahap proses transformasional, keberhasilan seorang pimpinan sebagian akan tergantung pada sikap, nilai, dan keterampilannya. Menurut Yulk, pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut- atribut sebagai berikut:

- a. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan,
- b. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati,
- c. Mereka yakin pada orang-orang yang sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka,
- d. Mereka mampu mengartipulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka,
- e. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman,
- f. Mereka memiliki keterampilan kognitif,
- g. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, dan
- h. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi.⁴²

Seorang pemimpin yang transformasional dapat terlihat dan dirasakan dengan ciri bahwa mereka bertindak sebagai agen perubahan, dimana mereka dapat bekerja sebagai pembawa perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga organisasi atau lembaga yang ia pimpin dapat lebih maju lagi dari sebelumnya. Selain itu juga pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang diperlukan secara hati-hati dimana pemimpin harus memikirkan efek jangka panjang atas keputusan yang telah diambilnya tersebut. Pemimpin yang transformasional juga harus yakin pada orang-orang yang sangat peka terhadap kebutuhan mereka,

⁴² Ibid., hal. 55.

dimana pemimpin harus mempercayai bawahannya dalam menjalankan tugasnya sebagai sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Seorang pemimpin transformasional harus mampu mengartipulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka, dimana dalam organisasi yang dipimpinnya harus berpatokan atas nilai dasar yang telah ditentukan organisasinya agar perilaku yang dilakukan tidak menyimpang dari nilai yang telah ditentukan tersebut. Pemimpin yang transformasional juga harus fleksibel terhadap pelajaran dan pengalaman, sebab pelajaran dan pengalaman bisa didapat dimanapun, dari siapapun, dan kapan saja. Pemimpin harus dapat menerima pelajaran atau pengalaman dari siapapun sekalipun itu di dapat dari bawahannya ataupun orang yang lebih muda darinya. Pemimpin yang transformasional juga harus mempunyai keterampilan kognitif, dimana pemimpin harus terus menerus menambah berbagai macam keterampilannya untuk memimpin sebuah organisasi.

B. Kajian Teoritik Tentang Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Secara etimologi, kata mutu berasal dari bahasa Inggris "*quality*" artinya mutu atau kualitas.⁴³ Mutu dapat diartikan sebagai suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda, standar tertinggi dari sifat kebaikan, serta memiliki sifat kebaikan tertinggi.⁴⁴ Secara terminologi,

⁴³ Hasan Shadily dan John M. Echol, Kamus Inggris Indonesia, cet. XVI (Jakarta: Gramedia, 1988), hal. 460.

⁴⁴ Sri Minarti, Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri (Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2011), hal. 326.

mutu adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar.⁴⁵

Mutu dalam konteks pendidikan mencakup tiga hal, yakni input, proses dan output.⁴⁶ Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik), metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah, serta dukungan sarana prasana. Sedangkan mutu dalam konteks output mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu. Misalnya: tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun, dan/atau sepuluh tahun yang meliputi: prestasi akademik dan non akademik.⁴⁷

Ahmad Dzauzah dalam Nurul Hidayah menjelaskan, bahwa mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁴⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa mutu pendidikan merupakan upaya pengelolaan komponen-komponen pendidikan secara efektif dan efisien yang dimulai dari input, proses

⁴⁵ Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Islamic Management: Meraih Sukses melalui Praktis Manajemen Gaya Rosululloh secara Istiqomah* (Yogyakarta: BPF, 2013), hal. 253.

⁴⁶ Moh. Arif, dkk, *Kebijakan Strategis Transformatif Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Dialektika, 2017), hal. 178.

⁴⁷ Syarnubi Som, *Kepala Sekolah sebagai the Key Person Madrasah* (Palembang: t.p, 2008), hal. 8-12.

⁴⁸ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, ed. Nurhid, (Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2016), hal. 130.

hingga output, sehingga menambah nilai yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan pendidikan yang memiliki nilai lebih secara menyeluruh. Peningkatan nilai yang dihasilkan akan menghantarkan lembaga menuju peningkatan mutu lembaga pendidikan.

2. Standar Mutu Pendidikan

Menurut Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 tentang standar nasional pendidikan Pasal 2 Ayat 1, bahwa ada delapan standar yang harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Adapun delapan standar tersebut, sebagai berikut:⁴⁹

- a. Standar isi, meliputi: kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP dan kalender pendidikan.
- b. Standar proses, meliputi: pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran dan penilaian hasil pembelajaran.
- c. Standar kompetensi kelulusan, meliputi: kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal jenjang D-IV atau S1.
- e. Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan pendidikan.

⁴⁹ Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Pendidikan, (Jakarta: t.p, 2013), 7-17.

- f. Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah dan standar pengelolaan oleh pemerintah pusat.
- g. Standar pembiayaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal.
- h. Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah dan kelulusan.

Menurut E. Mulyasa dalam Hidayah, standar nasional pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya standar, dua orang guru tidak akan memberikan penafsiran berbeda terhadap kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum. Demikian juga, dengan proses pembelajaran, guru akan berfokus pada hasil (output) yang harus dicapai, tidak sekedar memenuhi target administrasi yang ada dalam petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis).⁵⁰

Dengan demikian, suatu sistem pendidikan dapat dinilai bermutu apabila lembaga pendidikan mampu memenuhi delapan standar yang telah ditentukan oleh pemerintah, yakni standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian. Pemenuhan terhadap delapan standar tersebut akan membantu lembaga pendidikan untuk mencapai mutu secara menyeluruh.

⁵⁰ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, ed. Nurhid (Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2016), hal. 133.

3. Prinsip Mutu Pendidikan

Suatu lembaga pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip mutu pendidikan. Hal ini bertujuan agar lembaga pendidikan dapat mencapai peningkatan mutu secara optimal. Menurut Jerome S. Arcaro, sebuah lembaga pendidikan dapat mencapai peningkatan mutu apabila lembaga tersebut memperhatikan empat belas prinsip-prinsip mutu yang diadopsi dari teori William Edward Deming. Empat belas perkara tersebut biasa dikenal dengan sebutan “Hakikat Mutu dalam Pendidikan”. Adapun uraian dari hakikat mutu dalam pendidikan, sebagai berikut:⁵¹

- a. Menciptakan konsistensi tujuan. Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- b. Mengadopsi filosofi mutu total. Pendidikan berada dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dan hal tersebut dipandang sebagai salah satu alasan mengapa Amerika kalah dalam keunggulan kompetitifnya. Sistem sekolah mesti menyambut baik tantangan untuk berkompetisi dalam sebuah perekonomian global. Setiap anggota sekolah mesti belajar keterampilan baru untuk mendukung revolusi mutu.
- c. Mengurangi kebutuhan pengujian. Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.

⁵¹ Jerome S. Arcaro, Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan, ter. Yosol Iriantara, cet. III (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2006), hal. 85-89.

- d. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru. Menilai bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
- e. Memperbaiki mutu dan produktifitas, serta mengurangi biaya. Hal tersebut dilakukan dengan cara melembagakan proses. Praktiknya adalah memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai kostumer/pemasok, mengidentifikasi bidang perbaikan, mengimplementasikan perubahan, nilai dan ukuran hasil, mendokumentasikan, serta standarisasi proses.
- f. Belajar sepanjang hayat. Mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Pelatihan memberikan perangkat yang dibutuhkan untuk memperbaiki proses kerja.
- g. Kepemimpinan dalam pendidikan. Pemimpin mesti berupaya untuk mengintegrasikan mutu kedalam visi dan misi sekolah. Sedangkan manajemen sekolah mesti mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip mutu.
- h. Mengeliminasi rasa takut. Bekerja harus dilakukan dengan kesadaran, bukan dilakukan dengan pijakan rasa takut.
- i. Mengeliminasi hambatan keberhasilan. Salah satu karakter mutu adalah sangat minimnya hambatan dalam pelaksanaan kegiatan. Jadi sekolah mesti mengembangkan strategi khusus untuk menghadapi hambatan tersebut.
- j. Menciptakan budaya mutu. Prinsip yang baik dalam menerapkan mutu adalah menciptakan budaya mutu, agar setiap anggota tidak bergantung pada anggota lain dan memiliki tanggungjawab di bidangnya.

- k. Perbaiki proses. Perbaikan proses mesti dilakukan karena tidak akan pernah ada proses yang sempurna. Oleh karena itu, setiap proses mesti dievaluasi dan dicari solusi untuk menutupi kekurangan tersebut.
- l. Membantu siswa berhasil. Menghilangkan rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya. Tanggungjawab administrator mesti dirubah dari kuantitas menjadi kualitas.
- m. Komitmen. Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen juga mesti berkemauan untuk mendukung memperkenalkan cara baru dalam mengerjakan sesuatu ke dalam sistem pendidikan.
- n. Tanggungjawab. Setiap orang yang ada di sekolah memiliki tanggungjawab untuk menyelesaikan transformasi mutu, untuk itu biarkan mereka menyelesaikan bidangnya.

Dengan memperhatikan empat belas prinsip-prinsip di atas akan membantu kepala sekolah untuk mengoptimalkan kebijakan yang telah dibuat pada tingkat manajemen sekolah menuju pelaksanaan tugas. Hal ini memberikan wewenang kepada kepala sekolah bersama personel sekolah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan sekolah, membagi tugas kepada seluruh personel, memimpin penyelenggaraan program sekolah, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai keperluan.⁵²

⁵² Syaiful Sagala, Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 170

4. Ciri-ciri Pendidikan yang Bermutu

Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi input, proses, output maupun outcome. Ada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu:⁵³

- a. Kinerja (*performan*) berkaitan dengan aspek fungsional sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mengajar. Guru merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu ia dituntut untuk mengenal tempat bekerjanya itu. Guru perlu memahami faktor-faktor yang langsung dan tidak langsung menunjang proses belajar mengajar.
- b. Waktu wajar (*timelines*) yaitu sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat.
- c. Handal (*reliability*) yaitu usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah menjadi prinsip agar pihak yang dilayani merasa senang dan puas atas layanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia.
- d. Daya tahan (*durability*) yaitu tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan.
- e. Indah (*aesteties*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik.
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*) yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Hal ini bisa dicapai apabila

⁵³ Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hal. 411.

terjalin komunikasi yang sehat. Dari komunikasi itu bisa diperoleh suasana yang akrab dan harmonis, bahkan bisa mendamaikan dua pihak yang bertikai.

- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*) yaitu sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dikembalikan tepat waktu.
- h. Bentuk khusus (*feature*) yaitu keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi). Persyaratan pertama bagi kepemimpinan pengajaran adalah guru hendaknya memiliki visi mengenai unggulan dalam mengajar.
- i. Standar tertentu (*conformance to specification*) yaitu memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal.
- j. Konsistensi (*concistency*) yaitu keajegan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataanya.
- k. Seragam (*uniformity*) yaitu tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam berpakaian.
- l. Mampu melayani (*serviceability*) yaitu mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saransaran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas.
- m. Ketepatan (*acuracy*) yaitu ketepatan dalam pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah.