

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

Dalam tinjauan pustaka ini peneliti akan mendeskripsikan beberapa penelitian yang dilakukan terdahulu relevansinya dengan judul skripsi ini. Adapun karya-karya skripsi tersebut adalah:

Isnawati (mahasiswa IAIN Walisongo Semarang Fakultas Tarbiyah parodi Pendidikan Agama Islam) NIM 3199187, lulus tahun 2004, skripsi yang berjudul “Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA (Sebuah Pendekatan Kurikulum Berbasis Kompetensi)”. Skripsi ini mengupas bahwa mutu pendidikan agama Islam sangat kurang, terbukti adanya lulusan yang kurang bisa mengaplikasikan apa yang telah diperoleh dari pendidikan agama Islam di sekolah. Kemudian kurikulum berbasis kompetensi menekankan pada siswa untuk memiliki keahlian setelah mempelajari sesuatu atau dengan kata lain siswa harus dapat mempraktekkan apa yang telah diperoleh dari sekolah dalam kehidupan sehari-hari.

Anik Mufaizah, NIM 03103037, dalam skripsinya yang berjudul, ”Kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal” dengan hasil penelitiannya bahwa seorang kepala sekolah disamping sebagai pemimpin di sekolahnya juga sebagai pemimpin visioner dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah juga diuntut untuk memajukan sekolahnya dengan cara meningkatkan mutu pendidikannya, mutu dalam penelitian ini adalah sejauh mana sekolah meningkatkan kualitas pendidikannya dalam berbagai aspek pendidikan, penelitian ini sebagai rujukan bahwa dalam peningkatan mutu pendidikan tidak terlepas dari peran serta kepala sekolah, mutu akan tercapai apabila masing-masing pihak sekolah mau bekerja sama satu sama lain.

Siti Nur Saidah (Mahasiswa IAIN Walisongo Semarang Fakultas Tarbiyah Prodi Kependidikan Islam) NIM 3105353 lulus tahun 2009. Skripsinya yang berjudul “Implementasi *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan, Studi di SD Islam AL-Azhar 14 Semarang” skripsi ini mengkaji

masalah penerapan Mutu Terpadu yang sangat penting dalam pengelolaan pendidikan. Pada lembaga SD Al-Azhar 14 Semarang sudah menerapkan Manajemen Mutu Terpadu dengan optimal, hal tersebut terlihat dari pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu yang telah dijalankan dengan baik.

Semua hasil penelitian diatas membahas tentang manajemen yang digunakan oleh masing-masing madrasah dalam upaya peningkatan mutu, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah budaya mutu di SD Islam Hidayatullah Semarang.

B. Kerangka Teoritik

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pemimpin suatu organisasi memainkan peranan yang amat penting, dan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Seorang pemimpin baik individu maupun sebagai suatu kelompok tidak mungkin dapat bekerja dengan sendiri. Pimpinan membutuhkan kelompok orang lain yang disebut bawahan yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsihnya kepada organisasi. Pengabdian tersebut dapat direalisasikan dengan cara bekerja yang efisien, efektif, dan produktif.

Menurut Kamus Bahasa Inggris kepemimpinan diambil dari kata *lead* yang berarti memimpin, sedangkan *leader* adalah seorang pemimpin dan *leadership* adalah kepemimpinan.¹ Sebutan untuk kepemimpinan dalam khazanah Islam yaitu: Khalifah, Imam, dan Wali. Disamping Khalifah, Imam dan Wali sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam praktiknya juga dikenal Amir dan Sultan yang artinya menunjukkan pemimpin negara. Menurut al Maraghi, khalifah disini diartikan sebagai pelaksana wewenang Allah SWT merealisasikan berbagai perintahnya dalam kehidupan sesama manusia.

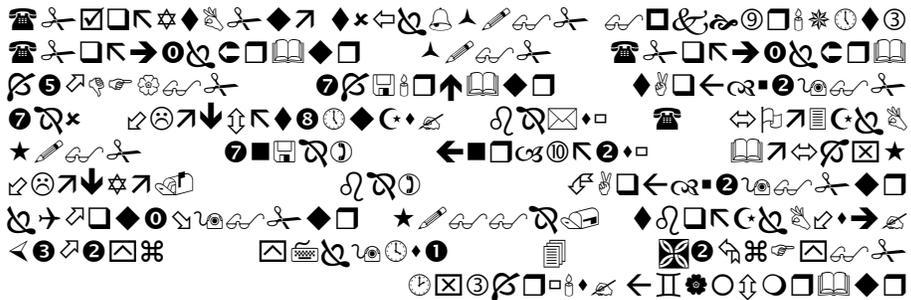
¹ John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: Gramedia), h.351.

Pada konteks khalifah, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat al Baqarah ayat 30.



Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S. Al-Baqarah : 30)

Selain kata khalifah juga disebut ulil amri, yang berarti pemimpin tertinggi, dalam masyarakat Islam. Sebagaimana dalam Surat An Nisa' ayat 59 terlihat bahwa kedudukan ulil amri atau pemimpin sangatlah tinggi, sehingga perintah mentaati pemimpin jatuh sesudah perintah Allah dan Rasul-Nya, yaitu sebagai berikut.



“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari

kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (Q.S. An Nisa’ : 59)²

Ngalim Poerwanto mengutip beberapa definisi kepemimpinan dari Prajudi Atmosudirdjo sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohkannya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.
- b. Kepemimpinan adalah suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau teknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya atau bahkan berkorban untuknya.
- c. Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *.human relation.* dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerjasama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.³

Hoy dan Miskel mengutip beberapa definisi dari beberapa sumber:

- a. Kepemimpinan adalah kekuatan (*power*) yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif.
- b. Kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.
- c. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.⁴

Menurut Isjoni, kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi diantara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik

² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT. Thoha Putra, 1998), hlm. 202

³ Ngalim Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2003), Cet. XII, h. 25-26.

⁴ Ngalim Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm.. 26-27.

pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut.⁵

Hal ini sesuai dengan hadits Nabi Muhammad yang diriwayatkan Bukhari sebagai berikut :

عن عبد الله بن عمر يقول : سمعت رسول الله صلى الله عليه و سلم يقول : كُلكم راعٍ و كُلكم مسئولٌ عن رعيته (رواه البخارى)⁶

Setiap kamu adalah pemimpin dan akan ditanyai tentang apa yang dipimpinya. (HR. Al-Bukhari)

Ada banyak definisi tentang kepemimpinan. Tetapi pada dasarnya kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain. Sebagian besar perspektif leadership memandang pemimpin sebagai sumber pengaruh. Pemimpin dalam memimpin pada dasarnya mempengaruhi dan para pengikut mengikuti sebagai pihak yang dipengaruhi. Pada dasarnya pula kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu yang telah ditetapkan/disepakati bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Dengan kemampuannya seorang pemimpin yang baik mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan jangka panjang dan benar-benar merupakan upaya memenuhi kepentingan mereka yang terbaik juga.

Selain itu kepemimpinan juga merupakan suatu kemampuan untuk menjalankan pekerjaan melalui orang lain dengan mendapatkan kepercayaan dan kerja sama. Hampir semua aspek pekerjaan dipengaruhi dan tergantung pada kepemimpinan.

Sedangkan kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang direkrut sekolah untuk mengelola segala kegiatan di sekolah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Secara teoritis istilah “kepala” mempunyai pengertian yang tidak sama dengan “pemimpin”, namun dalam prakteknya keduanya dipahami dalam makna

⁵ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2007), hlm 20

⁶ Imam Bukhori, *Shahih Bukhari*, (Libanon: Dar al Kutub al Ilmiyah) hlm. 268

yang identik. Sebagaimana kita ketahui bahwa kepala lebih menonjol faktor kekuasaannya, sedangkan pemimpin lebih menonjol kewibawaannya.

a. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Profesional.

Kepala sekolah merupakan profil sentral sebagai pemimpin dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya sekedar sebagai kepala yang selalu berhak menonjolkan kekuasaannya saja, akan tetapi lebih diutamakan fungsinya sebagai pemimpin. Lembaga pendidikan senantiasa mendambakan profil pemimpin yang ideal dan dapat dijadikan contoh bagi kelompok yang dipimpinnya, dikarenakan dunia yang dipimpin adalah dunia pendidikan. Maka kepala sekolah harus mampu menjadi contoh bagi para tenaga kependidikan yang ada di sekolahnya.

Sedangkan Rasulullah memberikan arahan terhadap suatu kegiatan yang memiliki bagian unsur kepemimpinan ialah menempatkan orang pada posisinya yang tepat. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِذَا وُضِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاری)

“Dari Abu Hurairah r.a. ia berkata, Rasulullah saw bersabda: “Apabila suatu urusan diserahkan pada seseorang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancuran.” (H.R. Al-Bukhori).⁷

Disamping itu, kepala sekolah juga berperan penting dalam meningkatkan prestasi siswa. Berkenaan dengan hal ini kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat memberi contoh dalam memotivasi peserta didik untuk meningkatkan rasa cinta terhadap ilmu pengetahuan.

Berdasarkan uraian singkat di atas, maka dapat dijelaskan karakteristik kepala sekolah profesional, antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Sabar dan penuh pengertian.
- 2) Mampu menjadi tauladan.
- 3) Mampu menjadi pendorong/motivator.

⁷ Imam Bukhori, *Shohih Bukhori*, Juz I, (Beirut: Daar Al Kutub, 1992), hlm. 26.

4) Menguasai Visi.

Visi adalah daya pandang yang mendalam tentang mutu terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan peserta didik yang ada di sekolah.

- 5) Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.
- 6) Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
- 7) Menjamin kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga/sekolah.
- 8) Meyakinkan terhadap para pelanggan (peserta didik, orang tua, dan masyarakat), bahwa terdapat “*channel*” cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginannya.
- 9) Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.
- 10) Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- 11) Pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah.
- 12) Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- 13) Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya.
- 14) Membangun tim kerja yang efektif.
- 15) Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.⁸

b. Kepala Sekolah Sebagai Leader.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung

⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 86

jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil dan mampu menjadi teladan.⁹

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mempunyai visi, karena visi merupakan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai secara ideal dari seluruh yang ingin dicapai secara ideal dari seluruh aktivitas. Visi juga dapat diartikan sebagai gambaran mental tentang sesuatu yang ingin dicapai di masa depan. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinannya yakni *demokratis*, *otokratik*, dan *laissez faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai *leader* mungkin bersifat *demokratis* dan *laissez faire*

Berikut ini akan dikemukakan satu persatu gaya-gaya kepemimpinan tersebut di atas:

1) Gaya kepemimpinan otokratis.

Secara etimologis, otoriter berarti *berkuasa sendiri, sewenang-wenang*. Sedangkan secara terminologis kepemimpinan otoriter adalah *menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang ber kuasa*.¹⁰

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Baginya pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa seseorang. Kekuasaan pemimpin yang otokrasi hanya dibatasi oleh undangundang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.¹¹

⁹ E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*. hlm 87.

¹⁰ Nizar Rizky, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pendidikan*, <http://amore-course.blogspot.com/2011/12/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam.html>

¹¹ Ngalm Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 48.

Pemimpin yang otokrasi tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat berarti untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat di antara anggota-anggota kelompok diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkannya.¹²

Dalam tindakan dan perbuatannya ia tidak dapat di ganggu gugat. Kekuasaan yang berlebihan ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik, sikap asal bapak senang atau sikap *sumuhan dawuh* terhadap pemimpin dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah dan tugas jika tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan ini akan menimbulkan sifat apatis, sifat agresif pada anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

Beberapa pemimpin otoriter dinilai sebagai *benevolent autocrats (pseudo democratic)*. Meskipun mereka nampaknya mendengarkan saran-saran/pendapat-pendapat para anggota kelompok sebelum keputusan dicapai, toh pada akhirnya keputusan yang diambil adalah atas dasar pendapat mereka sendiri. Mereka barangkali mempunyai keinginan untuk mendengarkan dan mempertimbangkan ide-ide bawahan, namun manakala suatu keputusan dibuat, mungkin lebih otoriter dari pada sebelumnya.¹³

Seorang pemimpin yang otoriter bersifat ingin berkuasa, sehingga suasana di sekolah selalu tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan. Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi, sehingga tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka. Kepala sekolah bebas membuat suatu peraturan sendiri dan peraturan tersebut harus ditaati dan diikuti oleh anggota.

Salah satu contoh, kepala sekolah yang kurang mau mendengarkan atau mengindahkan pendapat-pendapat, ide-ide dan saran-saran yang kreatif dari guru-guru atau staf sekolah yang dipimpinnya. Dalam rapat-rapat

¹² Ngalm Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm.48-49.

¹³ Ngalm Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm.100.

sekolah maka kepala sekolah tersebut hanya memajukan dan melaksanakan ide-ide dan keinginannya sendiri saja untuk diterima dan dijadikan rapat.

Kepemimpinan otoriter menimbulkan suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Kepemimpinan otoriter juga memberikan keuntungan antara lain: disiplin dapat dikontrol dengan baik, semua pekerjaan dapat berlangsung secara tertib dan teratur, cepat serta tegas dalam membuat keputusan dan tindakan sehingga untuk sementara produktifitas dapat naik.

Adapun ciri seorang pemimpin yang otokratis adalah :

- a) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi
- b) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- d) Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik
- e) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- f) Cara menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.¹⁴

2) Gaya kepemimpinan *Laissez faire*

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan tipe kepemimpinan otoriter. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Semua kebijaksanaan, metode dan sebagainya menjadi hak sepenuhnya dari orang yang dipimpin, seluruh kegiatan tersebut berlangsung tanpa dorongan, bimbingan dan pengaruh dari pimpinan.

Pimpinan dalam gaya situasi ini berpendapat bahwa tugasnya adalah menjaga dan menjamin kebebasan tersebut serta menyediakan segala kebutuhan dan fasilitas yang dibutuhkan organisasi. Dalam kepemimpinan seperti ini setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan maka pimpinan selalu

¹⁴ Ngalm Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 50-51.

berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetapkan keputusan dalam setiap kegiatan.

Suasana kerja seperti ini akan menimbulkan berbagai hal negatif, antara lain: menimbulkan kekacauan dalam pelaksanaan tugas, karena pejabat bekerja secara masing-masing, anggota kelompok tidak merasakan ada kepemimpinan dalam kelompoknya, apabila muncul masalah maka tidak pernah terpecahkan sampai tuntas dan memuaskan, banyak program atau pekerjaan tertunda.¹⁵

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran dari pimpinan.

Dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya seperti ini semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi dari beberapa anggota kelompok bukan karena pengaruh dari pemimpinnya. Di dalam tipe kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

Pemimpin demikian biasanya mempunyai ketergantungan yang besar pada anggota kelompok untuk menetapkan tujuan-tujuan dan alat-alat/cara mencapainya. Pemimpin pada gaya ini menganggap bahwa peranan mereka sebenarnya sebagai orang yang berusaha memberikan kemudahan kerja para pengikut, umpama dengan jalan menyampaikan informasi kepada orang-orang yang dipimpinnya, serta sebagai penghubung dengan lingkungan yang ada di luar kelompok.

Dari uraian tersebut dapat diketahui ciri-ciri dari kepemimpinan *Laissez –Faire* sebagai berikut :

¹⁵Nizar Rizky, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pendidikan*, <http://amore-course.blogspot.com/2011/12/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam.html>

- a) Tidak yakin pada kemampuan sendiri
- b) Tidak berani menetapkan tujuan untuk kelompok
- c) Tidak berani menanggung resiko
- d) Membatasi komunikasi dan hubungan kelompok

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa inti dari kepemimpinan *laissez faire* bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Kendatipun demikian, kepemimpinan *laissez faire* juga memberikan keuntungan antara lain para anggota (guru) atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya.

3) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang mempertemukan prinsip dan prosedur yang sangat ekstrim itu, yaitu kepemimpinan otokratis dan *laissez faire*. Kepemimpinan demokratis memanfaatkan peran aktifitas dari orang yang dipimpin dan keputusan penting selalu disesuaikan dengan tuntutan kelompok. Kegiatan musyawarah merupakan langkah penting dalam menyelesaikan berbagai problem dalam pendidikan. Begitu juga dalam hal pengambilan keputusan, kepemimpinan ini menjadikan keterlibatan pimpinan dalam berbagai kegiatan. Tipe kepemimpinan demokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat manusia makhluk termulia di dunia.
- b) Selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi.
- c) Sering menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan.
- d) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- e) Memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.
- f) Mengusahakan agar bawahan lebih sukses dari pada dirinya.
- g) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

Tipe kepemimpinan demokratis adalah salah satu dari beberapa tipe yang paling ideal, dan dianggap paling baik terutama untuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan.¹⁶

c. Kepala Sekolah sebagai Manager Pendidikan

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manager, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat diartikan sebagai persiapan yang teratur dari setiap usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam setiap usaha atau pekerjaan, lebih-lebih yang melibatkan orang banyak, perencanaan merupakan tahapan permulaan yang sangat penting. Banyak tujuan yang tidak tercapai karena tidak adanya perencanaan yang baik, sehingga perencanaan tidak hanya dilakukan pada awal melakukan pekerjaan melainkan terus menerus dilakukan selama proses kerja berlangsung.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah perencanaan dilakukan maka perlu ditetapkan pembagian tugas diantara orang yang terlibat agar masing-masing tahu apa yang harus dikerjakan. Inilah yang disebut dengan pengorganisasian. Jadi pengorganisasian maksudnya adalah proses pembagian tugas-tugas dan

¹⁶ Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 52

tanggung jawab serta wewenang sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Penggerakan (*Actuating*)

Menurut George R. Terry *actuating* adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.¹⁷

Usaha penggerakan ini berkaitan erat dengan usaha memberi motivasi kepada anggota organisasi, jadi agar pemimpin atau kepala sekolah mampu melaksanakan fungsi ini dengan baik maka dituntut untuk mampu berkomunikasi, memiliki daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat stafnya.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Kegiatan pengawasan dapat berbentuk pemeriksaan, pengecekan, serta usaha pencegahan terhadap kesalahan yang mungkin terjadi, sehingga bila terjadi penyimpangan dapat ditempuh usaha-usaha perbaikan.

d. Tugas-Tugas Kepemimpinan

Berdasarkan pengertian bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tingkah laku yang mengandung indikasi serangkaian tugas penting seorang pemimpin yaitu:¹⁸

1) Mendefinisikan visi dan peranan organisasi

Misi dan peranan organisasi dapat dirumuskan dengan baik apabila seorang pemimpin lebih dulu memahami asumsi struktural sebuah organisasi.

2) Pemimpin merupakan pengejawantahan tujuan organisasi

¹⁷Nizar Rizky, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pendidikan*, <http://amorecourse.blogspot.com/2011/12/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam.html>

¹⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjau Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm 40.

Dalam tugas ini pemimpin harus mengambil kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sasaran untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

3) Mempertahankan tujuan organisasi

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan kontrol melalui dua cara, yaitu melalui otoritas, peraturan, literally, melalui pertemuan dan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan. Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi

Pemimpin organisasi mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya. Kekuasaan tersebut merupakan alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik maka digunakan strategi. Strategi yang dapat digunakan agar dapat menjalankan kepemimpinannya, adalah:

- a) Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel
- b) Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek
- c) Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga
- d) Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi.¹⁹

e. Kepemimpinan yang Efektif

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola sumber daya sekolah. Terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah.

¹⁹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: PT. Pustaka Educa, 2010), hlm 94-95.

Disamping itu diperlukan pemimpin sekolah yang mempunyai kemampuan berfikir yang strategis, berwawasan luas, fleksibel, atau mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dan mampu memosisikan diri dengan baik dalam *teamwork* untuk berkembang dan mengarahkan ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sebagai berikut.

- 1) Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan
- 2) Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
- 3) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
- 4) Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- 5) Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
- 6) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.
- 7) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional.²⁰

Menurut Tracy dan William dalam Wahjosumidjo, menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dasar yang mencakup.²¹

- 1) *Technical Skills*

Berupa kecakapan tentang proses, prosedur, atau teknik-teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan

²⁰E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm 20.

²¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjau Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 386.

penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik-teknik pengetahuan yang spesifik.

2) *Human Skills*

Kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan kelompok dan untuk menciptakan kerjasama di lingkungan yang dipimpinnya. *Human Skills* menunjukkan ketrampilan yang berkaitan dengan orang atau manusia yang diantaranya:

- a) Mampu mempengaruhi orang lain.
- b) Mampu melihat dirinya sendiri atau sikapnya.
- c) Mampu menciptakan lingkungan dimana pemimpin dan pegawainya merasa yakin, suasana menunjukkan kerjasama secara harmonis dan produktif.
- d) Mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif.
- e) Mampu berhubungan dengan orang lain dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu.

3) *Conceptual Skills*

Kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan bertindak sesuai dengan tujuan menyeluruh dari lembaga. *Conceptual Skills* yang dimaksud antara lain:

- a) Kemampuan seorang pemimpin melihat lembaga sebagai satu keseluruhan.
- b) Mengetahui bagaimana lembaga saling bergantung satu sama lain dan bagaimana pertumbuhan yang terjadi pada satu bagian tertentu akan berpengaruh terhadap bagian lain.
- c) Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh aktivitas, kepentingan dan perspektif dari individu maupun kelompok satu lembaga sebagai totalitas.

Pemimpin yang efektif digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia memiliki cita-cita yang tinggi jika dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Nabi Muhammad merupakan contoh paling nyata dalam hal ini.

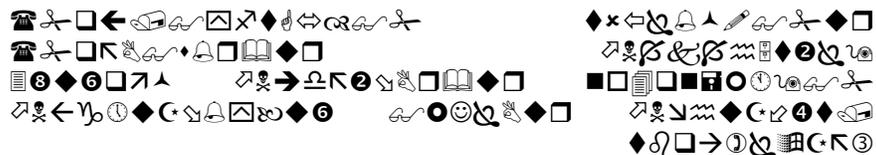
Disamping tujuan ukhrawi, beliau senantiasa menyatakan bahwa kemenangan Islam akan segera datang dan jazirah Arab akan dipenuhi dengan keamanan dan kemakmuran. Bahkan beliau juga meletakkan visi yang membimbing bagi umat Islam sepanjang masa, intinya bahwa masa depan ada di tangan Islam.

Kepemimpinan ini dirasa cocok apabila diterapkan pada saat ini, terutama sekali di lembaga pendidikan Islam karena di dalam terkandung banyak efek positif untuk kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Nilai-nilai humanisme, otokratis, serba optimisme menjadi nilai-nilai lebih untuk kepemimpinan disebabkan tipe ini mempunyai anggapan bahwa setiap individu mempunyai potensi yang dapat dikembangkan.

Seorang pemimpin ditentukan untuk bisa menjadi *uswah*, yang menjadi figur panutan. Ini memberikan perspektif bahwa terdapat kepemimpinan menurut Islam. Sebagaimana dikemukakan oleh Vietzal Rivai, kepemimpinan menurut Islam harus mempunyai prinsip: musyawarah, adil dan kebebasan berfikir.²²

1) Musyawarah

Mengutamakan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan Islam. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seorang yang menyebut dirinya sebagai pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik.



“Dan (bagi) orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka dan mereka menafkahkan sebagian rezeki yang kami berikan kepada mereka (Assyura:38).

Melalui musyawarah memungkinkan komunitas Islam akan turut serta berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, dan sementara itu

²² <http://karyailmiah.blogspot.com/2012/01/kepemimpinan-yang-efektif.html>

pada saat yang sama musyawarah dapat berfungsi sebagai tempat untuk mengawasi tingkah laku para pemimpin jika menyimpang dari tujuan semula. Jadi selain sebagai kontrol sosial, juga tempat sharing ide serta tukar pendapat yang sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan.

2) Adil

Pemimpin sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak, lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, golongan strata di masyarakat ataupun agama. Al-Qur'an memerintahkan setiap muslim dapat berlaku adil bahkan sekalipun ketika berhadapan dengan para penentang mereka. Keadilan sebagai pilar utama dalam penetapan hukum, adalah keadaan penting untuk pengambilan kebijakan serta sistem kerja yang dilakukan pemimpin. Seorang pemimpin diharuskan untuk tidak membeda-bedakan bawahannya.

3) Kebebasan berfikir

Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk mampu menggunakan kritiknya secara konstruktif mereka diberikan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat atau keberatan mereka dengan bebas, serta harus dapat memberikan jawaban atas setiap masalah yang mereka ajukan. Agar sukses dalam memimpin, seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan suasana kebebasan berfikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan menasehati satu sama lain, sehingga para pengikutnya merasa senang mendiskusikan masalah atau persoalan yang menjadi kepentingan bersama.

Ketiga prinsip tersebut di atas saling bersinergi satu sama lain. Apabila salah satunya tidak dilaksanakan akan menjadi kurang optimal kepemimpinan itu. Oleh karena itu diperlukan kerjasama (*team work*) diantara berbagai pihak yang terkait yang solid untuk mewujudkannya.²³

²³ <http://karyailmiah.blogspot.com/2011/07/kepemimpinan-yang-efektif.html>

2. Budaya Mutu dalam Pendidikan

a. Pengertian Budaya

Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam organisasi. Pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola perilaku. Ketika suatu praktek sudah terbiasa dilakukan, berkat pembiasaan ini maka akan menjadi *habit* bagi yang melakukannya, kemudian pada waktunya akan menjadi tradisi yang sulit untuk ditinggalkan. Hal seperti ini berlaku untuk hampir semua hal, meliputi nilai-nilai yang buruk maupun yang baik.²⁴

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsure dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu system nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.²⁵

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.²⁶

²⁴A. Qodry A. Azizy, *Pendidikan (Agama) Untuk Membangun Etika Sosial* (Semarang: Aneka Ilmu, Cet.2, 2003), hlm.142

²⁵<http://artisticmedia-bkt.blogspot.com/2011/02/pengembangan-budaya-sekolah.html>
2012-06-16, 1;49 pm

²⁶Wibowo, *Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang)*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 15.

b. Pengertian Mutu

Mutu adalah kualitas, ukuran, baik buruk sesuatu, taraf atau derajat.²⁷ Mutu mengandung makna sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.²⁸ Mutu/kualitas diartikan, sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan *stakeholder* dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus, sehingga dikenal dengan istilah $Q = MATCH$ (*Quality = Meets Agreed Terms and Changes*).²⁹

Berdasarkan elemen tersebut maka kualitas dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan produk, jasa manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan.³⁰

Apabila kebijakan mutu didasarkan kepada sistem evaluasi, Inspeksi, dan monitoring maka hasilnya adalah kepengawasan dan pengendalian, seperti yang selama ini terjadi, berbeda dengan halnya paradigma UU SISDIKNAS 2003, dimana kebijakan mutu didasarkan kepada sistem penjaminan mutu terpadu (*Total Quality Assurance System*), maka hasil yang diharapkan adalah perbaikan mutu secara berkelanjutan.³¹

c. Pengertian Budaya mutu

Quality Culture (budaya mutu) adalah: tingkat kesiapan, komitmen, dan kumpulan sikap dan kebiasaan dari suatu lembaga berkenaan dengan masalah mutu.³²

Peningkatan budaya mutu pendidikan yang berpusat pada peningkatan mutu sekolah merupakan suatu proses yang dinamis, berjangka

²⁷ W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), hlm. 788

²⁸ Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosol Iriantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 75

²⁹ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 5

³⁰ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah. Teori Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 68

³¹ Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Di Indonesia "Suatu Analisis Kebijakan"*, (Jakarta, Sinar Grafika Offset: 2008), hlm.88.

³² Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen Mutu*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm 182

panjang yang mesti dilakukan secara sistematis lagi konsisten untuk diarahkan menuju suatu tujuan tertentu. Peningkatan mutu sekolah tidak bersifat instan, melainkan suatu proses yang harus dilalui dengan sabar, tahap demi tahap, yang terukur dengan arah yang jelas dan pasti.

Upaya peningkatan budaya mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial kepala sekolah. kepala sekolah hendaknya berupaya untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal.

Ruang lingkup Manajemen budaya mutu sekolah dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu: manajemen administratif, meliputi proses manajemen yang pada dasarnya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Ruang lingkup manajemen seperti ini juga sering disebut sebagai proses manajemen atau fungsi manajemen, manajemen operatif, meliputi unit-unit kegiatan dalam sebuah organisasi yang diantaranya terdiri dari manajemen kesiswaan, manajemen pengajaran, manajemen personil, manajemen persuratan dan kearsipan, manajemen keuangan, manajemen perlengkapan, manajemen hubungan masyarakat, serta manajemen perpustakaan.³³

Tujuan lembaga pendidikan adalah memproduksi jasa yang didistribusikan kepada semua pelanggan baik internal (guru dan karyawan), dan eksternal (khususnya yang primer yaitu siswa). Setiap aktivitas yang menjadi jasa yang diproduksi harus diberikan dalam tingkatan mutu yang lebih tinggi sehingga orang tua dan masyarakat bangga terhadap anak-anak mereka yang mendapat pendidikan bermutu tinggi yang mampu bersaing dalam berbagai bidang.

Berdasarkan hal tersebut, maka sistem manajemen budaya mutu dianggap sangat penting dalam dunia pendidikan karena pendidikan berisi tentang pembelajaran masyarakat. Jika sistem manajemen mutu bertujuan

³³DR. Sulipan," http://www.geocities.com/cbet_centre/kumpulan1.html" Feb 2012

untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberi penekanan pada mutu pelajar. Sehingga lembaga pendidikan dapat dikatakan berhasil dalam memberi kepuasan kepada pelanggan.³⁴

Ketika fokus utama dari sekolah adalah pelanggan eksternalnya, maka penting untuk diingat bahwa setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi tersebut turut memberikan jasa bagi para kolega mereka termasuk pelanggan internal. Hubungan internal yang kurang baik akan menghalangi perkembangan institusi, dan akhirnya akan membuat pelanggan eksternal menderita. Padahal salah satu tujuan dari sistem manajemen mutu adalah memuaskan pelanggan, maka mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan itu sangat penting. Semua organisasi yang ingin mempertahankan keberhasilannya harus berobsesi pada mutu.³⁵

Budaya Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan, maka sistem manajemen budaya mutu sangatlah diperlukan dalam dunia pendidikan.

1) *Stakeholder*

Stakeholder sekolah itu terdiri dari tiga komponen utama, *pertama, stakeholder* primer, ialah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa Pendidikan secara langsung. *kedua, stakeholder* sekunder, ialah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa Pendidikan, antara lain orang tua siswa, instansi atau penyandang dana/beasiswa, tenaga administratif sekolah dan sebagainya. *ketiga, stakeholder* tersier, ialah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa Pendidikan, mereka memanfaatkan hasil jasa layanan, antara lain masyarakat, dunia usaha dan pemerintah, *Stakeholder* sekolah juga dapat dibedakan atas status mereka sebagai pengelola pendidikan atau bukan. Dari perspektif ini *stakeholder* jasa pendidikan

³⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm. 86.

³⁵ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 460.

dibedakan menjadi dua kategori. *Pertama, stakeholder internal*, yaitu *stakeholder* jasa pendidikan yang bersifat cenderung permanen, yaitu pengelola pendidikan. terdiri dari pimpinan lembaga, guru, dan tenaga administratif kependidikan. *Kedua, stakeholder eksternal* ialah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap jasa layanan sekolah, tetapi bersifat tentatif, yaitu siswa reguler dan nonreguler, orang tua atau wali siswa, dunia usaha dan pemerintah.³⁶

Menurut Hensler dan Brunel ada empat prinsip utama dalam *TQM*. keempat prinsip tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya Pendidikan pada lembaga Islam, sebagai berikut.

- a) Kepuasan *stakeholder*. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh *stakeholder*. *Stakeholder* itu sendiri meliputi *stakeholder internal* dan *stakeholder eksternal*. Kebutuhan *stakeholder* diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktifitas harus dikoordinasikan untuk memuaskan para *stakeholder*.
- b) Respek terhadap setiap orang, setiap warga sekolah/madrasah dipandang sebagai individu yang memiliki *talenta* dan kreatifitas tersendiri yang unik. dengan demikian warga sekolah/madrasah merupakan sumber daya yang paling bernilai. oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dalam berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.
- c) Manajemen berdasarkan fakta. Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. *pertama*, prioritasasi (*prioritization*)

³⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 54

yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada, dengan menggunakan data dan tim dalam sekolah dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep *kedua*, variasi (*variation*) atau stabilitas kinerja manusia. data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d) Perbaikan berkesinambungan. agar dapat sukses, setiap sekolah perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.³⁷

2) Standar Budaya Mutu Pendidikan

Standar atau parameter adalah ukuran atau barometer yang digunakan untuk menilai atau mengukur sesuatu hal. Ini menjadi penting untuk kita ketahui, apalagi dalam rangka mewujudkan suatu pendidikan yang berkualitas. Kalau kita mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 direvisi melalui PP No. 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar nasional pendidikan, ada delapan (8) hal yang harus diperhatikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, yaitu:³⁸

a) Standar isi, adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran

³⁷ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, hlm. 463

³⁸Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab I, Pasal 1.

yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

- b) Standar proses, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- c) Standar pendidik dan tenaga kependidikan, adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- d) Standar sarana dan prasarana, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- e) Standar pengelolaan, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional, agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- f) Standar pembiayaan, adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- g) Standar penilaian pendidikan, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Standar nasional pendidikan ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.³⁹ Juga bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan

³⁹ Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 , pasal 3.

kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.⁴⁰

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Mutu

Sifat Budaya Organisasi dalam beberapa tahun terakhir, budaya organisasi telah dipopulerkan oleh buku-buku laris seperti *In Search of Excellence*, *A Passion for Excellence*, dan *Budaya Perusahaan*. Meskipun banyak yang telah ditulis tentang budaya organisasi, sedikit penelitian mendukung konsep. Sebagai contoh, dua jurnal akademik yang ditujukan untuk seluruh isu-isu budaya organisasi, tetapi artikel yang paling bersifat spekulatif di alam. Definisi dan Karakteristik Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku, dan simbol-simbol yang busur karakteristik dari suatu organisasi. Lebih khusus lagi, budaya organisasi didefinisikan sebagai filosofi bersama, ideologi, kepercayaan, perasaan, asumsi, harapan, sikap, norma, dan nilai-nilai. Meskipun ada variasi dalam definisi budaya organisasi, tampak bahwa sebagian besar mengandung karakteristik sebagai berikut: Perilaku yang diamati keteraturan. Ketika anggota organisasi berinteraksi, mereka menggunakan bahasa umum, terminologi, dan ritual-ritual dan upacara yang berkaitan dengan rasa hormat dan sikap dukung organisasi dan mengharapkan anggotanya untuk berbagi nilai-nilai utama. Contoh umum di sekolah adalah tingkat kinerja yang tinggi dari dosen dan mahasiswa, tidak ada yang rendah dan angka putus sekolah, dan efisiensi yang tinggi.

1) Norma

Ukuran, garis pengarah, atau aturan, kaidah bagi pertimbangan dan penilaian. Nilai yang menjadi milik bersama dalam suatu masyarakat dan telah tertanam secara emosional yang mendalam sehingga menjadi norma yang tersepakati bersama. Segala hal yang diberi nilai, indah, baik, atau berguna, timbullah ukuran perbuatan atau norma tindakan.

⁴⁰ Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 pasal 4.

2) Nilai dominan

Sekolah adalah tingkat kinerja yang tinggi dari dosen dan mahasiswa, tidak ada yang rendah dan angka putus sekolah, dan efisiensi yang tinggi. Contoh umum, Dukung organisasi dan mengharapkan anggotanya untuk berbagi nilai-nilai utama.

3) Filsafat

sekolah yang paling memiliki pernyataan filsafat atau misi. Sebagai contoh: Kebijakan panduan keyakinan organisasi tentang bagaimana karyawan dan klien harus diperlakukan sekolah sehingga semua elemen penyelenggara sekolah mudah memahami ide-ide dasar visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai.

4) Aturan

Pedoman yang ada untuk bergaul di SD Islam Hidayatullah Semarang, atau "tali" yang mengikat peserta didik baru. Dimana aturan ini harus diikuti dan ditaati oleh peserta didik baru tersebut. Selain itu, ketika peserta didik baru dapat mentaati aturan tersebut maka dapat dikatakan sebagai siswa yang baik.

5) Perasaan

Di sekolah, output pengetahuan siswa, keterampilan, dan sikap atau kehadiran, angka putus sekolah, dan kriteria kinerja yang lebih tepat seperti penghargaan skolastik. Sekolah tidak hanya mempengaruhi, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Dan sistem sosial yang menggunakan umpan balik dalam upaya untuk memeriksa budaya saat ini atau untuk menciptakan budaya baru.⁴¹

3. Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah

a. Pengertian Budaya Mutu Sekolah

⁴¹Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, (New York: Warner Books, 1982), hlm. 35.

Sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan atau keberhasilan pendidikan oleh Owens, lebih dipengaruhi dari kinerja individu dan organisasi itu sendiri yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dan organisasi). Dengan demikian, budaya sekolah dapat dikatakan bermutu bilamana memungkinkan bertumbuh kembangnya sekolah dalam mencapai suatu keberhasilan pendidikan.

Budaya mutu sekolah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah secara produktif mampu memberikan pengalaman dan bertumbuhkembangnya sekolah untuk mencapai keberhasilan pendidikan berdasarkan spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah. Dalam hal ini, Depdiknas (2000) telah merumuskan beberapa elemen budaya mutu sekolah sebagai berikut: (1) informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol, (2) kewenangan harus sebatas tanggungjawab, (3) hasil diikuti rewards atau punishment, (4) kolaborasi, sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama, (5) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6) atmosfer keadilan, (7) imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan, dan (8) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

Sedangkan Peter dan Waterman, menemukan nilai-nilai budaya yang secara konsisten dilaksanakan di sekolah yang baik, yaitu mutu dan pelayanan merupakan hal yang harus diutamakan, selalu berupaya menjadi yang terbaik, memberikan perhatian penuh pada hal-hal yang nampak kecil, tidak membuat jarak dengan klien, melakukan sesuatu sebaik mungkin, bekerja melalui orang (bukan sekedar bekerjasama atau memerintahnya), memacu inovasi, dan toleransi terhadap usaha yang berhasil.

b. Peningkatan Budaya Mutu Sekolah

Peningkatan budaya mutu sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, selaku pemimpin pendidikan. Namun demikian, peningkatan budaya mutu sekolah mempersyaratkan adanya partisipasi seluruh personil sekolah dan *stakeholder*, termasuk orang tua siswa, dan oleh karena itu, secara manajerial pengembangan budaya mutu sekolah menjadi

tanggung jawab kepala sekolah, sedangkan secara operasional sehari-hari menjadi tugas seluruh personil sekolah dan *stakeholder* terkait.

Proses peningkatan budaya mutu sekolah dapat dilakukan melalui tiga tataran, yaitu (1) peningkatan pada tataran spirit dan nilai-nilai; (2) peningkatan pada tataran teknis; dan (3) peningkatan pada tataran sosial. Pada tataran pertama, proses peningkatan budaya mutu sekolah dapat dimulai dengan peningkatan pada tataran spirit dan nilai-nilai, yaitu dengan cara mengidentifikasi berbagai spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan sekolah yang dianut sekolah, misalnya spirit dan nilai-nilai disiplin, spirit dan nilai-nilai tanggung jawab, spirit dan nilai-nilai kebersamaan, spirit dan nilai-nilai keterbukaan, spirit dan nilai-nilai kejujuran, spirit dan nilai-nilai semangat hidup, Spirit dan nilai-nilai sosial dan menghargai orang lain, serta persatuan dan kesatuan. Oleh karena itu, tidak ada pengembangan budaya mutu sekolah secara sistematis tanpa identifikasi berbagai spirit dan nilai-nilai yang dapat dijadikan landasan.

Dalam rangka peningkatan budaya mutu sekolah ada tiga langkah yang harus ditempuh oleh kepala sekolah, yaitu:

- 1) Identifikasi spirit dan nilai-nilai sebagai sumber budaya mutu sekolah, yang dilakukan bersama dengan seluruh *stakeholder*, dan ditetapkan sebagai sebuah kebijakan resmi sekolah dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah.
- 2) Sosialisasi secara kontinyu spirit dan nilai-nilai kepada seluruh *stakeholder*, baik melalui pertemuan-pertemuan, majalah sekolah, buku penghubung sekolah, majalah dinding sekolah, diperagakan pada dinding kelas, maupun dalam bentuk surat edaran.
- 3) Kepala sekolah selalu menumbuhkan komitmen seluruh *stakeholder* agar memegang teguh spirit dan nilai-nilai yang telah ditetapkan bersama.

Pada tataran kedua, adalah pengembangan tataran teknis. Peningkatan pada tataran teknis tersebut dilakukan setelah kepala sekolah bersama *stakeholder* telah berhasil mengidentifikasi spirit dan nilai-nilai, yaitu dengan cara mengembangkan berbagai prosedur kerja manajemen (*management work*

procedures), sarana manajemen (*management toolkit*), dan kebiasaan kerja (*management work habits*) berbasis sekolah yang betul-betul merefleksikan spirit dan nilai-nilai yang akan dibudayakan di sekolah.

Dalam rangka meningkatkan tataran teknis budaya mutu sekolah dapat ditempuh oleh kepala sekolah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah bersama seluruh stakeholder terkait mengevaluasi sejauh mana keseluruhan komponen sistem sekolah, seperti struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas sekolah, sistem dan prosedur kerja sekolah, kebijakan dan aturan-aturan sekolah, tata tertib sekolah, hubungan formal maupun informal, telah merefleksikan spirit dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah.
- 2) Selanjutnya, kepala sekolah dengan stakeholder terkait meningkatkan berbagai kebijakan teknis pada setiap komponen sistem yang betul-betul merefleksikan spirit dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah. Bagi komponen sistem sekolah yang telah merefleksikan spirit dan nilai-nilai yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah sebaiknya tetap dipertahankan dan diimplementasikan, dan bilamana tidak hendaknya terlebih dahulu dilakukan berbagai perubahan dan pembaharuan seperlunya, dan setelah itu kepala sekolah selaku manajer sekolah berkewenangan untuk segera membuat berbagai kebijakan teknis.

Sedangkan pada tataran ketiga adalah peningkatan tataran sosial. Peningkatan tataran sosial dalam konteks pengembangan kultur sekolah adalah proses implementasi dan institusionalisasi sehingga menjadi sebagai suatu kebiasaan (*work habits*) di sekolah dan di luar sekolah.⁴²

⁴² www.radarlampung.co.id/pengembangan-budaya-mutu-sekolah.html, download 20 Juni 2013, 20.18 WIB