BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Program Studi Keahlian

Sekolah Menengah Kejuruan sebagai sub sistim pendidikan nasional seyogyanya mengutamakan mempersiapkan peserta didiknya untuk mampu memilih karir, memasuki lapangan kerja, berkompetisi, dan mengembangkan dirinya dengan sukses di lapangan kerja yang cepat berubah dan berkembang. Karena itulah diperlukan pengelolaan pada jurusan atau program studi keahlian di SMK.

1. Pengertian Pengelolaan Program Studi Keahlian

Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang di lakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan dalam mencapai tujuan tertentu.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kata pengelolaan diartikan sebagai proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi, proses yang memberikan pengawasan pada semua kelompok yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan.

Menurut Daryanto mengemukakan pengelolaan adalah proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggunakan tenaga orang lain.[1] Sedangkan menurut Siagian mengemukakan bahwa pengelolaan adalah seluk liku usaha yang dijalankan dalam mencapai tujuan dengan

[1]Daryanto.*MediaPembelajaran.Bandung*: Nurani Sejahtera, 1997. h. 348.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memanfaatkan potensi yang ada, yang dilakukan oleh personil dan dikerjakan di bawah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan koordinasi dari pengurus.[2]

Memperhatikan kedua pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa yang di maksud dengan pengelolaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan yang menggunakan tenaga orang lain yang bertujuan dalam mencapai tujuan-tujuan organisai yang telah ditetapkan.

Jadi, pengelolaan program studi keahlian adalah suatu rangkaian proses kegiatan yang menggunakan tenaga orang lain (di lingkungan SMK) yang bertujuan mencapai tujuan-tujuan program studi keahlian secara berkelanjutan dan berkesinambungan.

2. Syarat Pengelolaan Program Studi Keahlian

Untuk keberhasilan pengelolaan mutu pendidikan pada program studi keahlian di sekolah menengah kejuruan, ada dua hal yang harus diusahakan, yaitu adanya perencanaan dan struktur organisasi yang jelas.

Pengelolaan membutuhkan adanya perencanaan yang jelas, lengkap, dan terintegrasi agar dapat dilaksanakan sistem pengendalian yang efektif dan efisien. perencanaan yang jelas, lengkap, dan terintegrasi diperlukan agar para pemimpin, seperti Kepala Sekolah, wakasek, waka kesiswaan, waka kurikulum, serta pemimpin unit lainnya dapat melaksanakan dan pengelolaan kegiatan dengan baik. Pengelolaan merupakan muka lain dari mata uang perencanaan. Pemimpin membuat

[2]Siagian, Sondang P. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung, 1990. h. 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rencana. Rencana tersebut merupakan standard. Artinya, sejumlah kegiatan akan dilakukan dan dapat diukur atau dinilai. Sistem dan teknik-teknik pengelolaan dapat dikembangkan dari perencanaan yang telah dibuat.[3]

Pengelolaan yang efektif dan efisien membutuhkan adanya struktur organisasi yang jelas. Tujuan pengelolaan adalah melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat dicapai secara optimal .untuk mencapai tujuan tersebut, perlu diketahui pada bidang atau tingkat perbaikan dapat dilakukan. Pengelolaan kualitas dilaksanakan melalui orang-orang. Agar dapat diberikan perbaikan yang tepat perlu diketahui terlebih dahulu siapa yang bertanggung jawaban terhadap apa.

3. Langkah-Langkah Pengelolaan Program Studi keahlian

Ada tiga langkah pengelolaan yang dapat digunakan dalam pengelolaan mutu terhadap program studi keahlian di sekolah menengah kejuruan.

Pertama, pengelolaan umpan maju (*feedforward*). Cara ini dilakukan sebelum pekerjaan di mulai untuk mengantisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul, serta melakukan tindakan-tindakan pencegahan.

Kedua, pengelolaan konkuren (*concurrent atau steering control*), yaitu memusatkan kegiatan pengendalian pada apa yang sedang berjalan atau proses pelaksanaan pekerjaan, memonitor pekerjaan, atau kegiatan

[3]Nana SyaodahSukmadinata, Ayi Novi Jam'iat, Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006) h. 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang sedang berjalan untuk meyakinkan bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik.

Ketiga, pengendalian umpan balik (*feedback* atau *postaction controls*), yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan.[4]

4. Pengelolaan Dalam Program Studi Keahlian Di SMK

Pengelolaan program studi keahlian mencakup beberapa hal, yaitu apa saja sasaran mutu pada semua program studi keahlian, bagaimana pengawasan dan evaluasi pada semua program studi keahlian. Selain itu pengelolaan dalam program studi keahlian juga mencakup bagaimana sekolah mengelola standard kompetensi pada semua jurusan, pengelolaan tempat praktik jurusan, dan pengelolaan kegiatan praktik jurusan.

B. Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pengelolaan Program Studi Keahlian

1. Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Manajemen Mutu Terpadu-MMT dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitass, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.[5] Menurut Juran dan Ishikawa, MMT adalah upaya organisasi menilai kembali cara-cara, kebiasaan, praktik, dan aktivitas yang ada dan kemudian secara inovatif memfungsikan seluruh sumber dayanya kedalam proses lintas fungsi yang mengabdi pada kepentingan klien, sehingga organisasi mampu mencapai visi dan

[4]Nana SyaodahSukmadinata, Ayi Novi Jam'iat, Ahman, *Pengendalian Mutu Pen didikan Sekolah Menengah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006) h. 53.
[5] Ishikawa dalam Pawitra, 1993: 135

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

misinya. Pendapat lain dikemukakan oleh Sugeng Pinando yang menyatakan bahwa MMT merupakan aktivitas yang berusaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Disamping itu, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana juga mengatakan bahwa MMT merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.[6]

Manajemen Mutu Terpadu juga diasumsikan sebagai suatu filosofi manajemen yang melembagakan sumber daya yang ada, terencana, berkesinambungan dan mengasumsikan peningkatan kualitas dari hasil semua aktivitas yang terjadi dalam organisasi: bahwa semua fungsi manajemen yang ada dan semua tenaga untuk berpartisipasi dalam proses perbaikan.

Dengan peningkatan sistem kualitas dan budaya kualitas, proses MMT bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Proses MMT memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output).

[6] Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, TQM Total Quality Management Edisi Revisi, h. 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manajemen Mutu Terpadu merupakan upaya untuk mengoptimalkan organisai dalam rangka kepuasan pelanggan. Dengan demikian Manajemen Mutu Terpadu berkaitan dengan:

a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
d. Memiliki komitmen jangka panjang
e. Membutuhkan kerjasama tim
f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
h. Memberikan kebebasan yang terkendali
i. Memiliki kesatuan tujuan
j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Konsep Manajemen Mutu Terpadu pada dasarnya adalah menekankan pada kepuasan pelanggan dan pelayanan yang bermutu. Dalam dunia pendidikan, manfaat penerapan MMT adalah perbaikan, pelayanan, penguragan biaya, dan kepuasan pelanggan.

Perbaikan progresif dalam system manajemen dan kualitas pelayanan menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Sebagai tambahan, manfaat lain yang bisa dilihat adalah peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri di kalangan staf pelayanan public, perbaikan hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya, peningkatan akuntabilitas dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

transparansi pemerintah serta peningkatan produktivitas dan efisiensi pelayanan publik.

2. Prinsip dan unsur pokok dalam MMT

Menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama dalam MMT. Keempat prinsip tersebut adalah:

a. Kepuasan pelanggan
b. Respek terhadap setiap orang
c. Menejemen berdasarkan fakta
d. Perbaikan berkesinambungan.[7]

Lebih lanjut, Ciptono dan Anastasya menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam MMT, sebagai berikut: *pertama,* kepuasan pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan (internal atau eksternal). Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanaan, dan ketepatan waktu.

Kedua, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas sendiri yang unik. Dengan itu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang bernilai. Karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berpartisipasi dalam tim pengembalian keputusan.

[7] Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *TQM Total Quality Management Edisi Revisi, H. 14*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ketiga, menejemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan *(feeling).* Dua konsep pokok berkait dengan fakta; 1) prioritasi (*prioritization*), yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka menejemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. 2) variasi *(variation)*, atau variabilitas kinerja manusia. data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian menejemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Keempat, perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap lembaga. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA.

Metode ini dipopulerkan oleh W. Edwards Deming, yang sering dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas modern sehingga sering juga disebut dengan siklus Deming. Deming sendiri selalu merujuk metode ini sebagai siklus Shewhart, dari nama Walter A. Shewhart, yang sering dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas statistis. Siklus PDCA berguna sebagai pola kerja dalam perbaikan suatu proses atau system sehaingga mutu pelayanan kesehatan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PDCA merupakan rangkaian kegiatan yang terdiri dari perencanaan kerja, pelaksanaan kerja,pengawan kerja dan perbaikan kerja yang dilakukan terus menerus dan berkesinambungan mutu pelayanan. Siklus PDCA digunakan dalam pelayanan kesehatan untuk penyelesaian masalah dalam rangka peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Siklus PDCA terdiri dari empat tahapan, yaitu:

1) Perencanaan (Plan)

   Tahapan pertama adalah membuat suatu perencanaan. Perencanaan merupakan suatu upaya menjabarkan cara penyelesaian masalah yang ditetapkan ke dalam unsur-unsur rencana yang lengkap serta saling terkait dan terpadu sehingga dapat dipakaisebagai pedoman dalam melaksanaan cara penyelesaian masalah. Hasil akhir yang dicapai dari perencanaan adalah tersusunnya rencana kerja penyelesaian masalah mutu yang akan diselenggarakan.

2) Pelaksanaan (Do)

   Tahapan kedua yang dilakukan ialah melaksanakan rencana yang telah disusun. Jika pelaksanaan rencana tersebut membutuhkan keterlibatan staf lain di luar anggota tim, perlu terlebih dahulu diselenggarakan orientasi, sehingga staf pelaksana tersebut dapat memahami dengan lengkap rencana yang akan dilaksanakan.

   Pada tahap ini diperlukan suatu kerjasama dari para anggota dan pimpinan manajerial.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Pemeriksaan (Check)

Tahapan ketiga yang dilakukan ialah secara berkala memeriksa kemajuan dan hasil yang dicapai dan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

4) Perbaikan (Action)

Tahapan keempat yang dilakukan adalah melaksanaan perbaikan rencana kerja. Lakukanlah penyempurnaan rencana kerja atau bila perlu mempertimbangkan pemilihan dengan cara penyelesaian masalah lain. Untuk selanjutnya rencana kerja yang telah diperbaiki tersebut dilaksanakan kembali. Jangan lupa untuk memantau kemajuan serta hasil yang dicapai. Untuk kemudian tergantung dari kemajuan serta hasil tersebut, laksanakan tindakan yang sesuai.[8]

3. Sekolah Dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu metodologi yang dapat membantu para profesional pendidikan mengatasi lingkungan yang terus berubah. Manajemen mutu dapat digunakan sebagai alat untuk membentuk ikatan antar sekolah, dunia bisnis, dan pemerintah. Ikatan tersebut akan memungkinkan para profesional di sekolah atau daerah dilengkapi dengan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam pengembangan program mutu.

Manajemen mutu terpadu (MMT) merupakan aspek utama dari manajemen total/mutu. MMT merupakan metodologi yang mempermudah

[8] Deming, W. Edward. Martin, (1986). *Out of Crisis, Massachusetts Institute of. Technology. Center for Advanced Engineering Study*. Boston: Massachusetts.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengelola perubahan, membentuk fokus perubahan, membentuk intrastruktur yang lebih fleksibel, cepat merespon pada tuntutan perubahan masyarakat, serta membantu pendidikan mengatasi hambatan-hambatan biaya dan waktu.

Perubahan terhadap MMT di mulai dengan mengadopsi pembagian tugas tentang pelaksanaan mutu pada tingkat majlis sekolah, administrator, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan masyarakat.kegiatan diawali dengan merumuskan visi dan misi dari sekolah, jurusan/program studi, dan seksi-seksi pendidikan sekolah.

Visi MMT dipusatkan pada menemukan kebutuhan para penggunaan lulusan *(customer)*, persiapan melibatkan masyarakat secara menyeluruh dalam program peningkatan mutu, mengembangkan sistem untuk mengukur nilai tambah dari pendidikan, sistem dukungan yang memungkinkan guru, staf administrasi, dan siswa dalam mengelola perubahan, dan melakukan penyempurnaan, yang berkelanjutan dengan tujuan agar produk sekolah menuju arah yang lebih baik.[9]

4. Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu Di Sekolah

Sekolah yang menerapkan manajemen mutu total, sekolah tersebut melaksanakan program mutu pendidikan dengan berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut.

a. Berfokus Pada Customer

[9]Nana SyaodahSukmadinata, Ayi Novi Jam'iat, Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006) h. 11-12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setiap orang di sekolah harus memahami, bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna *(customer*). Setiap anggota dari sekolah adalah pemasok *(supplier)* dan pengguna *(customer).*Pengguna pertama dari sekolah adalah keluarga atau disebut *Big C* dan siawa atau *Little C*. keluarga atau orang tua juga termasuk pemasok. Ada dua macam pengguna (*customer*), yaitu pengguna internal, dan pengguna eksternal. Pengguna internal, seperti orang tua, siswa, guru, administrator, staf, dan majlis sekolah. Pengguna eksternal seperti masyarakat, pimpinan perusahaan-industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi, dan lembaga keamanan.[10]

b. Keterlibatan Menyeluruh

Semua orang harus terlibat dalam transformasi mutu. Manajemen harus komitmen dan berfokus pada peningkatan mutu. Transformsi mutu harus di mulai dengan mengadopsi paradigma pendidikan baru. Kepercayaan lama harus dibuang.Langkah pertama yang harus dilakukan dalam mengadopsi paradigma pendidikan baru adalah kualitas pendidikan yang senantiasa bergantung pada banyaknya uang yang tersedia.Kedua, pendidikan merupakan *"a good old boy network"* yang menolak keterlibatan pihak-pihak di luar pendidikan.

c. Pengukuran

[10]Nana SyaodahSukmadinata, Ayi Novi Jam'iat, Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006) h. 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pandangan lama mutu pendidikan atau lulusan diukur dari skor prestasi belajar. Dalam pendekatan baru, para profesional pendidikan, harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna. Para profesional pendidikan perlu menguasai teknik-teknik pengumpulan dan analisis data, bukan saja data kemampuan lulusan, melainkan semua data yang terkait dengan kegiatan dan penunjang pelaksanaan pendidikan. Melalui pengumpulan dan analisis data, para profesional pendidikan akan mengetahui nilai tambah dari pendidikan, kelemahan dan hambatan yang dihadapi serta upaya penyempurnaannya.

d. Pendidikan sebagai sistem

Hendaknya, peningkatan mutu pendidikan berdasarkan konsep dan pemahaman pendidikan sebagai sistem. Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua, dan lingkungan. Di antara komponen-komponen tersebut terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistem.

e. Perbaikan yang berkelanjutan

Dalam filsafat lama dianut prinsip, “jika sudah rusak, baru diperbaiki,” sedangkan dalam filsafat mutu menganut prinsip, bahwa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

setiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna, perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan.[11]

5. Strategi pelaksanaan MMT di tingkat sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut :[12]

1. Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistimatis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri (self assesment) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
3. Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasikan kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai.

[11]Nana SyaodahSukmadinata, Ayi Novi Jam'iat, Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006) h. 13.
[12] Widodo, Suparno Eko. 2011. Manajemen Mutu Pendidikan. Jakarta: Ardadizya Jayaterpadu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannnya).
5. Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksankan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut.
6. Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam rangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu :
   a) mampu mengidentifikasi perubahan pokok di sekolah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program sekolah dalam periode satu tahun, dan
   b) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus menyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

harus melaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan juga telah disesuaikan.

Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

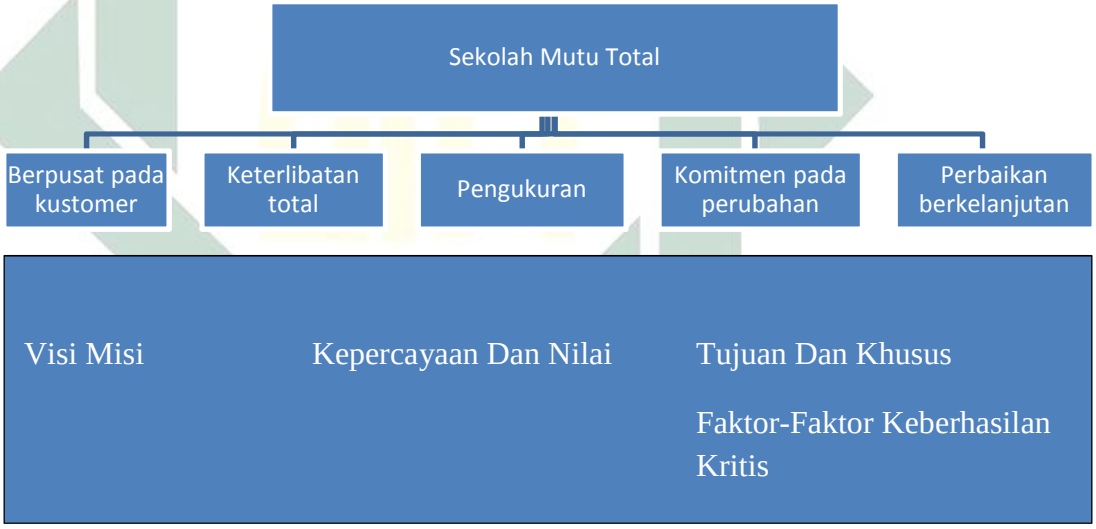
Transformasi menuju sekolah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru dan komunitas. Prosesnya diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap sekolah serta departemen dalam wilayah tersebut. Visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan konstumer, mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan system pengukuran nilai tambah pendidikan, menunjang system yang diperlukan staf dan siswa untuk mengelola perubahan, serta perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik.

Dari penjelasan tersebut bahwa sekolah mutu harus memenuhi pilar mutu. Menurut Jerome S. Arcaro membuat model visual dari sekolah yang menerapkan mutu total. Sekolah yang menerapkan mutu total ditopang oleh lima pilar, yaitu 1). Berfokus pada pengguna, 2).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keterlibatan secara total semua anggota, 3). Melakukan pengukuran, 4). Komitmen pada perubahan, serta 5). Penyempurnaan secara terus-menerus. Pilar-pilar tersebut dibagun di atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pegangan dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi dan misi pendidikan (sekolah), tujuan jangka panjang dan pendek, serta kriteria keberhasilan yang kritis. Model visual dari Araco dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel.2.1 Sekolah Mutu Terpadu



6. Aspek-Aspek Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pengelolaan Program Studi Keahlian

Untuk menjalankan mutu terpadu diperlukan suatu perubahan baik perubahan dalam budaya dan sistem nilai dari suatu organisasi yang harus mengacu pada prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ada empat prinsip utama manajemen mutu terpadu yang merupakan sasaran dalam pengelolaan pendidikan khususnya pengelolaan program studi keahlian:[13]

a. Kepuasan pelanggan

Dalam manajemen mutu terpadu konsep dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi bermuara pada kesesuaian dengan spesialisasi-spesialisasi tertentu tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal .kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktifitas organisasi harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Dalam organisasi yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas khas.Ini berarti bahwa karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling berharga. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan, karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil keputusan yang merupakan keputusan bersama, sehingga akan menjadi keputusan bulat yang didukung semua lapisan.

[13]Prihantoro, Rudy. *Konsep Pengendalian Mutu.* Bandung: Remaja Rosdakarya. 2012. h. 76 – 77.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Manajemen berdasarkan fakta

Organisasi kelas dunia biasanya berorientasi pada fakta.Ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan pada fakta bukan pada perasaan. Ada dua konsep yang berkaitan dengan ini. Pertama adanya prioritas dan kedua adanya variasi.

Prioritas merupakan konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang sangat vital. Sedangkan variasi yang dimaksudkan adalah varibilitas kinerja manusia yang memberikan gambaran pada sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Kesinambungan

Untuk dapat sukses setiap organisasi perlu melakukan proses yang sistematis dalam melaksanakan perbaikan yang berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (Paln-Do-Check-act). Siklus ini terdiri dari langkah-langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan menurut Djamarah dan Uzer Usman[14], Prinsip-prinsip pengelolaan itu mencakup hal -hal sebagai berikut:

1) Hangat dan Antusias

Guru harus menunjukkan sikap hangat dan antusias dalam mengajar, apalagi ketika berhubungan dengan siswa. Kehangatan dan keantusiasan yang diperlihatkan oleh guru akan mendatangkan keberhasilan dalam mengimplementasikan pengelolaan kelas.

2) Tantangan

Penggunaan kata-kata, tindakan, atau cara mengajar yang menantang akan meningkatkan gairah siswa untuk belajar.

3) Bervariasi

Kemampuan guru dalam menerapkan keterampilan mengadakan variasi dalam mengajar juga merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk mencapai pengelolaan kelas yang efektif dan menghindari kejenuhan.

4) Keluwesan

Guru yang luas dan tidak kaku dalam menerapkan strategi pembelajaran, juga salah satu prinsip pengelolaan yang baik.

5) Penekanan Pada hal-hal yang Positif

Ini berarti bahwa penguatan positif harus lebih didahulukan daripada penguatan negatif.

6) Penanaman Disiplin diri

[14] Ana Rosilawati, *Konsep Pendidikan Karakter*. 2008:134-135.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan akhir dari pengelolaan kelas/jurusan adalah agar siswa dapat mengembangkan disiplin diri.[15]

Dalam melaksanakan pengelolaan dan pola penerapan manajemen mutu terpadu yang dilakukan sekolah terutama guna mendukung standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, harus memenuhi kualifikasi, dan kompetensi. Dengan demikian pola penerapan manajemen mutu terpadu mengarah pada ketentuan pemerintah tentang standar tenaga pendidik dan kependidikan. Sejalan dengan hal tersebut maka dalam mengembangkan pemenuhan tenaga pendidik harus memiliki kompetensi supervisi manajerial yang di dalamnya mampu menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Standar tenaga pendidik dan kependidikan diharapkan mampu mewujudkan tujuan dan keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan di sekolah, oleh karena itu dalam rangka mengetahui perubahan yang terjadi maka tenaga pendidik harus mampu memberikan aspek-aspek yang penting dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran yang dilaksanakan. Sebagai tenaga pendidik kompetensi yang harus ditingkatkan menyangkut tiga kemampuan yaitu kompetensi personal, professional dan sosial.[16] Ketiganya mempunyai peranan

[15] Ana Rosilawati, *Konsep Pendidikan Karakter*. 2008:134-135.
[16] *Syaiful Bahri*, *Psikologi Belajar*. Jakarta : Rineka Cipta, 2000. h. 188.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masing-masing yang menyatu dalam diri pribadi guru dalam dimensi kehidupan di rumah tangga sekolah dan masyarakat.

7. Manajemen Mutu Terpadu Pada Pendidikan Dalam Islam

Untuk pengembangan manajemen mutu terpadu, usaha pendidikan dalam islam tidak lain adalah merupakan usaha "jasa" yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya, yaitu mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut. Yaitu peserta didik yang biasa disebut klien/pelanggan primer (primary external customers). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut.

Sebenarnya agama islam sangat menginginkan umatnya untuk mengembangkan potensi diri agar menjadi pribadi yang berkualitas hingga terciptanya umat yang bermutu. dibawah ini sedikit diantara anjuran agama baik hadits maupun ayat al-Qur'an untuk menjadi umat dan pribadi yang bermutu, yaitu:

إنّ الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتائ ذي القربى و ينهى عن الثحشاء والمنكر والبغي يعظكم لعلكم تذكرون (النحل: 90)

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh berbuat keadilan, berbuat baik dan menolong kaum kerabat dan melarang dari perkara yang keji, mungkar dan dosa. Allah menasehati kamu moga-moga kamu menjadi ingat." (Q.S. AN-Nahl; 90)[17]

[17] Al-Qur'an dan Terjemahannya, Departemen Agama RI, Jakarta: Bumi Restu, 1976

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Karena hal di atas para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (secondary external customers). Pelanggan lainnya yang bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (tertiary external customers). Selain itu, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari interen lembaga; mereka itu adalah para guru/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (internal customers). Walaupun para para guru/tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan berkualitas mereka diuntungkan, baik secara kebanggaan maupun finansial. Seperti disebut di atas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan Islam haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan tersebut.

Kepuasan dan kebanggan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan Islam. Untuk mengaplikasikan konsep Manajemen Mutu Terpadu ke dalam pendidikan Islam, perlu kita meminjam prinsip-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prinsip pencapaian mutu Edward Deming, berikut ini, ialah uraian tentang penerapan prinsip-prinsip tersebut ke dalam Pendidikan Islam :

Pertama, Untuk menjadi lembaga pendidikan Islam yang bermutu perlu kesadaran, niat dan usaha yang sungguh-sungguh dari segenap unsur di dalamnya. Pengakuan orang lain (siswa, sejawat dan masyarakat) bahwa pendidikan Islam adalah bermutu harus diraih.

Kedua, lembaga pendidikan Islam yang bermutu adalah yang harapan dan kebutuhan pelanggan terpenuhi dengan jasa yang diberikan oleh lembaga tersebut. Kebutuhan pelanggan adalah berkembangnya SDM yang bermutu dan tersedianya informasi, pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat, karya/produk lembaga pendidikan Islam tersebut.

Ketiga, perhatian lembaga pendidikan selalu ditujukan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan : siswa, masyarakat, industri, pemerintahan dan lainnya, sehingga mereka puas karenanya.

Keempat, dalam lembaga pendidikan Islam yang bermutu tumbuh dan berkembang kerjasama yang baik antar sesama unsur didalamnya untuk mencapai mutu yang ditetapkan.

Kelima, diperlukan pimpinan yang mampu memotivasi, mengarahkan, dan mempermudah serta mempercepat proses perbaikan mutu. Pimpinan lembaga (kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah, hingga kepala bagian-bagian terkait) bertugas sebagai motivator dan fasilitator bagi orang-orang yang bekerja dibawah pengawasannya untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencapai mutu. Setiap atasan adalah pemimpin, sehingga ia haruslah memiliki kepemimpinan.

Keenam, semua karya pendidikan Islam (pengajaran, penelitian, pengabdian, administrasi dll.) selalu diorientasikan pada mutu, karena setiap unsur yang ada didalamnya telah berkomitmen kuat pada mutu. Akibat dari orientasi ini, maka semua karya yang tidak bermutu ditolak atau dihindari.

Ketujuh, Ada upaya perbaikan mutu lembaga pendidikan secara berkelanjutan. Untuk ini standar mutu yang ditetapkan sebelumnya selalu dievaluasi dan diperbaiki sedikit demi sedikit sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Kedelapan, segala keputusan untuk perbaikan mutu pelayanan pendidikan/pengajaran selalau didasarkan data dan fakta untuk menghindari adanya kelemahan dan keraguan dalam pelaksananannya.

Kesembilan, penyajian data dan fakta dapat ditunjang dengan berbagai alat dan teknik untuk perbaikan mutu yang bisa dianalisis dan disimpulkan, sehingga tidak menyesatkan.

Kesepuluh, hendaknya pekerjaan di lembaga pendidikan jangan dilihat sebagai pekerjaan rutin yang sama saja dari waktu ke waktu, karena bisa membosankan. Setiap kegiatan di lembaga tersebut harus direncanakan dan dilaksanakan dengan cermat, serta hasilnya dievaluasi dan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kesebelas, dari waktu ke waktu prosedur kerja yang digunakan di lembaga pendidikan Islam perlu ditinjau apakah mendatangkan hasil yang diharapkan. Jika tidak maka prosedur tersebut perlu diubah dengan yang lebih baik.

Keduabelas, Perlunya pengakuan dan penghargaan bagi yang telah berusaha memperbaiki mutu kerja dan hasilnya. Para guru dan karyawan administrasi mencoba cara-cara kerja baru dan jika mereka berhasil diberikan pengakuan dan penghargaan.

Ketigabelas, Perbaikan prosedur antar fungsi di lembaga pendidikan Islam sebagai bentuk kerjasama harus dijalin hubungan saling membutuhkan satu sama lain. Tidak ada yang lebih penting satu unsur dari unsur yang lain dalam mencapai mutu pendidikan Islam.

Keempatbelas, tradisikan pertemuan antar pengajar dan siswa untuk mereview proses belajar-mengajar dalam rangka memperbaiki pengajaran yang bemutu.

Mendasarkan hal-hal di atas, tampak bahwa sebenarnya mutu pendidikan Islam adalah merupakan akumulasi dari cerminan semua mutu jasa pelayanan yang ada di lembaga pendidikan Islam yang diterima oleh para pelanggannya. Layanan pendidikan Islam adalah suatu proses yang panjang, dan kegiatannya yang satu dipengaruhi oleh kegiatannya yang lain. Bila semua kegiatan dilakukan dengan baik, maka hasil akhir layanan pendidikan tersebut akan mencapai hasil yang baik, berupa “mutu terpadu.”

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Hasil Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pengelolaan Program Studi Keahlian

Penerapan suatu sistem manajemen selalu mengakibatkan terganggunya keseimbangan. Timbul dua pihak yang pro dan kontra, menerima MMT dan menolak MMT. Penolakan MMT dikarenakan adanya perubahan dalam manajemen. Yaitu menyangkut nilai-nilai yang sudah mapan. Jika dibandingkan nilai-nilai budaya Indonesia dengan nilai-nilai MMT akan tampak sebagai berikut:[18]

Nilai-nilai Budaya Indonesia:	Nilai-Nilai MMT:
1. Asas kekeluargaan	1. Kerja sama
2. Gotong royong	2. Total partisipasi
3. Tutwurihandayani	3. Menghargai sesama
4. Bhineka tunggal ika	4. menghargai keunikan & kreativitas

Mengapa orang enggan menerima perubahan sistem manajemen?, hal ini karena menyangkut ketidak pastian hasil, kesulitan melaksanakan, kebiasaan yang sudah ada, dan ancaman terhadap dirinya sendiri.[19] Sehingga dapat dikatakan bahwa cara berfikir dan bertindak yang dilakukan berulang akan menjadi kebiasaan yang sulit diubah kecuali otak kita di instal dengan program baru (”seperti software komputer saja”).

Penelitian Usman menyimpulkan bahwa pelaksanaan Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS) di SMK mengalami kegagalan karena kepala

[18]Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2000. h. 227.
[19]Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2000. h. 227.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolahnya masih cenderung menampilkan gaya kepemimpinan otoriter, hal ini karena lemahnya kemandirian sekolah akibat pembinaan pemerintah yang masih sentralistik, Birokratik, formalistik, konformistik, uniformistik dan mekanistik. Pembinaan yang demikian ini tidak memberdayakan potensi sekolah. Akibatnya, setiap hierarki yang berada di bawah kekuasaan bersikap masa bodoh, apatis, diam supaya aman, menunggu perintah, tidak kreatif dan tidak inovatif, kurang berpartisipasi dan kurang bertanggung jawab, membuat laporan asal bapak senang dan takut mengambil resiko.[20]

Hamzah B. Uno mendifinisikan motivasi kerja sebagai salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Jadi jika dikaitkan dengan motivasi kerja seorang guru dalam mengajar biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapai guru tersebut.[21]

Jadi peneliti dapat menyimpulkan bahwa untuk keberhasilan dalam penerapan MMT di sekolah kepala sekolah harus menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan sekolah secara sederhana yaitu dengan istilah ”KITA” (hanya pemikiran penulis saja), yaitu (a) Kebersamaan :ciptakan prinsip-prinsip ”kebersamaan” di dalam mengelola sekolah, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi sekolah diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan; (b) Inovasi dan Kreativitas : hanya dengan Inovasi dan kreativitas para pengelola sekolah

[20] Usman, Husaini, *Peran Baru Administrasi Pendidikan dari Sistem Sentralistik Menuju Sistem Desentralistik,* dalam Jurnal Ilmu Pendidikan, Februari 2001, Jilid 8, Nomor 1.
[21]Uno, H. Hamzah B. *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007. h. 71.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maka sekolah akan tampil beda dari sekolah lain; (c) Transparansi: perlu diciptakan iklim keterbukaan oleh kepala sekolah, karena hanya dengan kejujuranlah bawahan akan termotivasi untuk bekerja; dan (d) Akuntabilitas: apa yang telah dikerjakan oleh seorang pemimpin harus dipertanggung jawabkan kepada pelanggan (”manusia”) dan kepada Sang Pencipta (Tuhan Yang Maha Kuasa).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id