

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Strategi Kepala Sekolah

1. Pengertian Strategi Kepala Sekolah

Strategi kepala sekolah ini terdiri dari kata “*strategi*” dan “*kepala sekolah*”. Untuk mengetahui lebih jelasnya pengertian strategi kepala sekolah harus kita ketahui maknanya satu persatu kata dari strategi kepala sekolah itu sendiri, maka terlebih dahulu penulis akan menguraikan pengertian dari kata strategi kepala sekolah.

Secara etimologi, strategi berasal dari kata bahasa Yunani “*statos*” artinya pasukan dan “*agen*” berarti memimpin. Jadi “*strategi*” adalah memimpin pasukan; ilmu strategi adalah ilmu tentang pasukan atau ilmu tentang perang.¹ Strategi merupakan suatu kelompok keputusan, tentang tujuan-tujuan apa yang akan diupayakan pencapaiannya, tindakan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana cara memanfaatkan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

Oleh karena itu strategi kepala sekolah sangat berperan pada usaha-usaha yang berhubungan dengan kemampuan dan kesiapan untuk

¹ Mahfudh Shalahuddin, dkk, *Metodologi Pendidikan Agama*, (Surabaya: Bina Ilmu, 1987), hal. 13

mempengaruhi mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pembangunan ilmu pengetahuan dan pelaksanaan serta pengajaran. Hal ini didukung oleh suatu pendapat bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.²

2. Syarat-syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin, didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya. Tiap orang yang mempunyai kelebihan dan kekurangan pada waktu tertentu, kelebihan itu dapat digunakan untuk memimpin. Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat tertentu dan syarat-syarat penting dan perlu mendapat perhatian. Menurut Ahmad Rohani HM dan Abu Ahmadi syarat-syarat kepemimpinan pendidikan (Kepala Sekolah sebagai supervisor) adalah:

- a. Ia harus mempunyai perikemanusiaan dan solidaritas yang tinggi, dapat meneliti orang lain secara teliti dari segi kemanusiaan serta dapat bergaul dengan baik.
- b. Ia harus dapat memelihara dan menghargai dengan sungguh-sungguh semua kepercayaan yang diberikan oleh orang-orang yang berhubungan dengannya.

² Hendyat Suetopo dan Wast Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), hal. 44

- c. Ia harus bersifat optimis yang berusaha mencari yang baik dan segi-segi yang baik.
- d. Hendaknya bersifat jujur sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh penyimpang-penyimpang manusia.
- e. Hendaknya cukup tegas dan obyektif (tidak memihak), sehingga guru-guru yang lemah yang menjadi stafnya tidak hilang dalam bayangan orang-orang yang kuat pribadinya.
- f. Ia harus berjiwa terbuka dan luas sehingga lekas dan mudah memberi pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi yang baik.
- g. Jiwanya yang terbuka serta tidak boleh menimbulkan prasangka terhadap seseorang selama-lamanya hanya karena suatu kesalahan saja.
- h. Sikapnya penuh simpatik terhadap guru-gurunya tidak akan menimbulkan putus asa pada anggota-anggota stafnya.
- i. Ia harus cukup taktik, sehingga kritikan tidak akan menyinggung perasaan orang lain.
- j. Ia hendaknya jujur terbuka dan penuh tanggung jawab.

Dalam hadits Nabi Muhammad menyatakan bahwa setiap kamu adalah pemimpin yang kurang lebih kutipan haditsnya sebagai berikut:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ
{رواه البخاري}

"Setiap kamu adalah pemimpin dan kamu akan diminta (pertanggung jawaban) atas bawahanmu".

- a. Personal *approach* terpelihara dengan baik, sehingga akan dapat menimbulkan respek dari orang lain
- b. Terhadap murid-murid ia harus mempunyai perasaan cinta yang sedemikian rupa, sehingga ia secara serius ia mempunyai perhatian pada mereka.³

3. Tugas-tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pendidikan dan pengetahuan yang di miliki oleh kepala sekolah merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan. Kepala sekolah menjalankan kepemimpinan manajerial karena di sekolah ada sejumlah personel yang berinteraksi dengan kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugas sekolah. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, pegawai administrasi, pembantu umum, dan ada pula dewan sekolah sebagai sebagai gabungan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) dengan komite sekolah.

Kepala sekolah bekerja bukan hanya mengembangkan dan mengarahkan suatu program pengajaran kepada guru-guru untuk dilaksanakan. Kepala sekolah sebagai pemimpin resmi harus mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar sambungannya. Ini juga bertindak sebagai konsultan bagi para guru yang dapat membantu mereka memecahkan masalah. Adapun tugas-tugas kepemimpinan kepala sekolah

³ Ahmad Rohani HM, Abu Ahmadi, *Pedoman penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet I, 1991), hal. 76-77

yaitu: penanggung jawab umum manajemen sekolah, menyusun rencana anggaran perbelanja sekolah (RAPBS), membantu orang-orang di dalam masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan, memperlancar proses belajar mengajar dengan cara mengembangkan pengajaran yang lebih efektif, menciptakan iklim di mana kepemimpinan pendidikan yang tumbuh dan berkembang, memberi sumber-sumber yang memadai untuk pengajaran yang efektif, bertanggung jawab dalam pelaksanaan program sekolah kepada dewan sekolah dan pemerintah.⁴

Pada saat seperti ini, kepala sekolah tidak mungkin bisa menjalankan ke semua peran yang diperlukan oleh bawahannya. Oleh karena itu kepala sekolah haruslah cakap dalam memilih bawahannya yang mempunyai keahlian tertentu sehingga dapat menjalankan perannya dan memenuhi kebutuhan hubungannya. Jadi tugas kepala sekolah antara lain: melayani kebutuhan dan keinginan para guru dan siswa dari keinginan-keinginan itu dapat dipetikanya kehendak-kehendak yang realistis dan benar-benar dapat dicapai.

⁴ Wosty Soenarto & Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Pendidikan*, (Jakarta: Usaha Nasional, 1982), hal. 49

4. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut James Stoner, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi, yaitu pertama *problem solving function*, yang berarti pemimpin mempunyai fungsi dalam memecahkan masalah dengan memberikan sumbangan pendapat. Kedua, *social fuction* yang berarti pemimipin mempunyai fungsi social dalam kelompoknya. Dilihat dari segi determinative, fungsi pokok kepemimpinan itu ada tiga, yaitu:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai. Pemimpin membantu kelompok untuk memikirkan, dan merumuskan tujuan yang akan dicapai.
- b. Fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan, dalam rangka mencapai tujuan kelompok. Fungsi ini berhubungan kegiatan manajerial pemimpin yang dilakukannya dalam rangka menggerakkan kelompok untuk memenuhi tuntutan organisasi.
- c. Fungsi yang berhubungan dengan pencapaian suasana kerja yang mendukung proses kegiatan administrasi berjalan dengan lancar, penuh semangat, sehat dan dengan kreativitas yang tinggi. Pemimpin perlu menciptakan iklim organisasi yang sehat agar dapat mendorong anggota dalam proses kerja sama untuk mencapai taraf produktivitas dan kepuasan kerja yang tinggi.⁵

⁵Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 67

Dalam perspektif kebijakan pendidikan Nasional (Depdiknas, 2006) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu sebagai: (a) educator (b) manager (c) administrator (d) supervisor (e) leader (f) innovator dan (g) motivator. Tujuh peran kepala sekolah tersebut biasanya dikenal dengan singkatan EMASLIM.⁶

a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai *educator* (Pendidik) bermakna sebagai sebuah proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai dari esensi pendidikan. Proses pembentukan karakter didasarkan pada alat pendidikan, kewibawaan, penguatan dan ketegasan yang mendidik. Dalam konteks kependidikan, dimana kepala sekolah berperan sebagai pendidik haruslah berorientasi pada tindakan, yakni bertindak sebagai guru, membimbing guru, membimbing siswa serta membimbing staff.

Kepala sekolah sebagai pendidik, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi nasehat kepada warga sekolah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan dan seterusnya. Kepala sekolah juga harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat nilai, yaitu pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik dan pembinaan artistic.

⁶Sudarwan Danim dan Khoiril, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h 86

b. Kepala Sekolah sebagai *Manager* (Pengelola)

Kepala sekolah sebagai manajer berarti kemampuan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi pendidikan secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi manajerial, dengan bertindak dalam menyusun program, menggerakkan staff serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada.

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya). Kepala sekolah juga harus mampu mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, berarti kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

c. Kepala Sekolah sebagai *Administrator* (Tata Usaha)

Kepala sekolah sebagai *administrator* bermakna kepala sekolah sebagai insan yang mengatur piñata pelaksanaan sistem administrasi. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi

kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia, administrasi asaran dan prasarana dan administrasi keuangan.

d. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor* (Penyelia)

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervise klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan professional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip, hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hirarkis serta dilaksanakan secara demokratis.

Pada dasarnya supervise dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervise dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melaksanakan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidikan.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan, dengan berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan arahan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan dapat menjadi teladan bagi warga sekolah yang lain.

f. Kepala Sekolah sebagai *Innovator* (Inovasi)

Kepala sekolah sebagai *innovator* adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas. Pribadi yang *innovator* harus memiliki kemampuan untuk menemukan gagasan-gagasan baru serta

melakukan pembaharuan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa yang disampaikan oleh kepala sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi sekolah.

g. Kepala Sekolah sebagai *Motivator* (Penyemangat)

Kepala sekolah bertindak sebagai *motivator* adalah kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, menerapkan prinsip, penghargaan dan hukuman.

- 1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.
- 2) Kemampuan mengatur suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga pendidik. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis

dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

- 3) Kemampuan menerapkan prinsip. Salah satu prinsip yang harus diterapkan adalah disiplin. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahan. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.
- 4) Penghargaan atau hukuman. Penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka. Hukuman dicanangkan agar semua warga sekolah dapat memenuhi peraturan-peraturan yang dibuat oleh sekolah.

Jika, merujuk pada Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah, ada tambahan peran kepala sekolah yang juga harus berjiwa *entrepreneur* atau wirausaha. Esensi dari wirausaha adalah usaha untuk menciptakan nilai lewat peluang bisnis, manajemen pengambilan resiko sesuai dengan peluang yang ada dan

melalui ketrampilan komunikasi dan manajemen.⁷ Kemampuan kewirausahaan ini sangat diperlukan, dalam rangka mencari terobosan baru pengembangan sekolah.

B. Tinjauan Tentang Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kata *kinerja* merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia *kinerja* adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.⁸

Menurut para ahli ada beberapa pendapat mengenai kinerja cukup beragam. Menurut Muhlisin mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.⁹ Agus memberi pengertian bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.¹⁰

⁷Ibid, hal. 83

⁸Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, 2002), hal. 570

⁹Muhlisin, *Profesionalisme Kinerja Guru Menyosong Masa Depan*, (Bandung: Rosdakarya, 2012), hal. 35

¹⁰Agus Dharma, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Manajer*, (Bandung: Sinar Baru, 1986), hal. 39

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran peserta didik.

Menurut Wahdjosumijo, Guru atau tenaga pendidik adalah sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi untuk membimbing, mengajar atau yang secara khusus diangkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar menengah. Sementara itu menurut Pidarta mendefinisikan pendidik mempunyai dua arti yang luas adalah semua yang berkewajiban mendidik anak-anak, sedangkan pendidik dalam arti yang sempit adalah orang-orang yang disiapkan dengan sengaja untuk menjadi guru atau dosen.¹¹

Guru merupakan factor penting yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses dan hasil belajar, bahkan sangat menentukan berhasil tidaknya peserta didik dalam belajar. Guru dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya demi tercapainya target atau tujuan pendidikan.

¹¹Made Pidarta, Landasan Kependidikan, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hal. 264

2. Indikator Kinerja Guru

Untuk mengetahui kemajuan dari suatu kinerja, maka diperlukan suatu indikator kinerja. Indikator kinerja adalah suatu yang akan dihintung dan diukur, oleh karena itu kinerja harus dapat mengidentifikasi bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dari aktivitas yang akan dilaksanakan.¹²

Indikator kinerja digunakan meyakinkan bahwa kinerja dari personil sekolah itu mengalami perubahan, baik perubahan menjadi semakin baik atau menjadi semakin buruk dari saran yang telah ditetapkan dalam suatu perencanaan program kerja dan pemanfaatan waktu di guru. Kegiatan belajar mengajar ini mencakup kegiatan perencanaan mengajar, proses belajar mengajar, evaluasi dan pemantauan serta kegiatan administrasi. Sedangkan dari segi pemanfaatan waktu guru di sekolah, merupakan kegiatan pengalokasian waktu di sekolah oleh guru.¹³ Dari pengertian tersebut dapat dijadikan dasar sebagai indikator kinerja, yaitu untuk mengetahui dan mengukur dari kinerja personil sekolah yang dalam hal ini adalah guru.

Untuk memudahkan pengukuran indikator kinerja dapat berpedoman pada misi, tujuan dan sasaran. Misi suatu lembaga atau sekolah merupakan tugas dan kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang

¹²Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), hal. 89

¹³Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 1-2

telah ditetapkan, sehingga sasaran-sasaran yang diinginkan dapat tercapai.

Dalam manajemen sekolah, tujuan, visi dan misi berperan dalam hal:¹⁴

- a. Meyakinkan adanya suatu kesatuan tujuan didalam organisasi.
- b. Menyediakan dasar untuk memotivasi penggunaan sumber daya organisas.
- c. Mengembangkan standar alokasi sumber daya organisasi.
- d. Menetapkan tujuan organisasi secara khusus.
- e. Melaksanakan irama dan iklim organisasi.
- f. Mengakomodasi proses penerapan tujuan ke dalam struktur kerja yang terlibat.

Tujuan, visi dan misi tersebut dapat digunakan oleh sekolah untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta membandingkan sasaran yang ingin dicapai. Adapun langkah-langkah yang digunakan untuk mengukur kinerja guru adalah:

- a. Meneliti tugas pokok guru, guru bertugas untuk mendidik, melatih, membimbing dan mengembangkan potensi siswa.
- b. Memilih tujuan kebijakan dan program-program yang ada pada organisasi.
- c. Meneliti sasaran program, sasaran pelaksanaan tugas dan target yang ditetapkan.
- d. Mmembuat daftar variabel masukan proses.

¹⁴Nanang Fattah, *Konsep...*,90

e. Memilih indicator-indikator yang diinginkan.

Dengan mengetahui langkah-langkah dalam mengukur kinerja guru. Maka dengan mudah pula untuk meningkatkan kinerja guru disuatu lembaga pendidikan tersebut.

3. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Sejarah peradaban manusia banyak menunjukkan bahwa keberhasilan dan keberlangsungan sebuah organisasi banyak dipengaruhi kuat tidaknya seorang pemimpin, karena di tangan pemimpin letak kendali dan penentu arah yang ditempuh organisasi menuju tujuan bersama.

Rendahnya kinerja guru tentu akan membuat kepala sekolah gundah. Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Sekolah yang seperti ini, tidak akan mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan memiliki daya saing di kancah global seperti ini. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus-menerus.

Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya selalu memperhatikan bawahannya (guru) baik secara material maupun mental. Dengan perhatian kepada bawahannya, diharapkan produktifitas dan kinerja guru akan meningkat. Hal ini akan membuat tercapainya tujuan bersama. Kepala sekolah perlu juga mengadakan berbagai macam kegiatan yang bertujuan untuk

meningkatkan profesionalitas guru seperti mengadakan pendidikan dan pelatihan, training dan lain-lain.

Upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Hal ini disebabkan pengembangan dan peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan jika terjadi kesenjangan antara kinerja actual dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga pengembangan dan peningkatan tersebut harus tetap dilakukan meskipun tidak terjadi kesenjangan. Sebab, perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi.

Untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja guru, ada 4 hal yang biasa dilakukan oleh kepala sekolah:¹⁵

a. Pembinaan disiplin

Dalam hal ini, seorang pemimpin harus bisa menumbuhkan rasa disiplin terutama disiplin diri, disiplin ini sangat penting untuk menawarkan rasa hormat, kerjasama itu merupakan kebutuhan dalam organisasi. Untuk menumbuhkan rasa disiplin, kepala sekolah hendaknya jangan sampai bersikap otoriter karena kepatuhan di bawah tekanan dan paksaan ini akan menimbulkan kebencian dan pembekakan yang tersimpan.

¹⁵E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep strategi Implementasi, (Bandung: PT. Remaja Rosdayakarya, 2002), hal. 117-125

b. Pembangkitan motivasi

Motivasi merupakan kemampuan untuk mengerjakan sesuatu seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan lebih keras daripada memiliki motivasi rendah. Motivasi kerja guru berawal dari kebutuhannya, seorang guru akan memiliki motivasi melalui kerjanya. Ada tiga cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu: menggunakan kekuatan atau ancaman, teknik mesin atau motorik dan pertumbuhan sistem terbuka:¹⁶

c. Pelatihan

Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus disesuaikan dengan jenis kemampuan yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya. Sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif ialah program pelatihan yang menyentuh tiga domain, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Selain itu, hasil pelatihan harus diterapkan dalam kegiatan guru, baik di dalam maupun di luar sekolah.

¹⁶Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasi dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal. 72-74

Pelatihan akan berlangsung optimal jika dirancang sesuai dengan kebutuhan, metode, dan waktu yang tepat. Pelatihan sangat cocok bagi guru yang memiliki potensi tinggi tetapi masih lemah dalam pengetahuan dan ketrampilan.

Oleh karena itu, strategi utama dalam meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan ialah dengan menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*). Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terus mentransformasi diri dalam artian tidak pernah berhenti untuk belajar, beradaptasi, dan berubah demi menjawab tantangan zaman. Bagi organisasi pembelajaran, pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan yang harus dilaksanakan dengan senang hati dan sungguh-sungguh serta dengan semangat perubahan ke arah yang lebih baik pada diri individu atau organisasi.

d. Penghargaan (*reward*)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Dengan penghargaan, bawahan akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan diberikan kepada guru yang berprestasi agar tetap berprestasi dan menjadi motivasi guru yang lain untuk berprestasi.

Menciptakan suasana kerja yang efektif, menumbuhkan sikap saling menghargai dan mempercayai serta memberikan motivasi dan stimulus yang bisa meningkatkan profesional guru, baik dalam kelas maupun di

luar kelas merupakan wujud harapan dari strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Dari keempat strategi tersebut, dapat dibedakan menjadi dua yaitu perseorangan (individu) dan teknik kelompok.

1) Strategi perseorangan

Yang dimaksud strategi perseorangan adalah supervisi yang dilakukan secara individual. Strategi ini dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan, antara lain:

- a) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*) yang dimaksud dengan kunjungan kelas adalah kunjungan sewaktu-waktu dilakukan supervisor (kepala sekolah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat yang disepakati para staf guru. Dengan tujuan untuk mengevaluasi kekurangan dan kelemahan yang perlu diperbaiki.
- b) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*). Guru-guru dari suatu lembaga sengaja ditugaskan untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu.
- c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi atau mengatasi problem yang dialami siswa. Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa.

- d) Membimbing guru-guru dalam pelaksanaan kurikulum sekolah, dalam melaksanakan kurikulum sekolah tidak semua guru dapat melakukan dengan efektif dan efisien sesuai apa yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, bimbingan dan arahan dari supervisor (kepala sekolah) kepada guru: hendaknya dilakukan secara kontinyu agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik.

Adapun hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah, antara lain:

- a) Menyusun program tahunan (prota) program semester (promes)
- b) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran
- c) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
- d) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
- e) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar mengajar
- f) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam ekstrakurikuler, study tour, dan lain-lain.

2) Strategi kelompok

Strategi kelompok adalah strategi supervisi yang dilakukan secara kelompok. Adapun bentuk-bentuknya dapat dipaparkan sebagai berikut:

a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*)

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusun. Termasuk juga dalam perencanaan itu adalah mengadakan rapat-rapat secara periodic dengan guru-guru. Berbagai hal yang dapat dijadikan bahan rapat-rapat yang diadakan dalam kegiatan supervise: seperti hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum.

b) Mengadakan *workshop* (bengkel kerja)

Workshop adalah setiap usaha untuk mengembangkan kemampuan berpikir dalam bentuk kerjasama guna mempertinggi kinerja guru dengan *workshop* tersebut seorang guru dapat belajar tentang pengelolaan dan pengalaman belajar dengan jalan kerjasama saling memberi dan menerima secara gotong royong dan tanggung jawab bersama dalam suatu kelompok atau organisasi kerja yang lebih bersifat fleksibel.¹⁷

Menurut Glickman (1981) strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah berorientasi pada pembinaan guru sendiri sebagaimana tertera dibawah ini:

¹⁷Ngalim Purwanto, MP, *Ilmu Pendidikan dan Teoritis dan Praktis*, Cet. VII, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1994), hal. 120

1) Mendengar (*listening*)

Adalah Pembina mendengarkan apa saja yang dimaksud oleh guru, berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami guru.

2) Mengklarifikasi (*clarifying*)

Adalah memperjelas mengenai apa yang dimaksud oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini, Pembina memperjelas apa yang diamati oleh guru dengan menanyakan kepadanya.

3) Mendorong (*encouraging*)

Adalah pembina mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu yang dirasakan belum jelas.

4) Mempresentasikan (*presenting*)

Adalah pembina mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.

5) Memecahkan problem

Adalah pembina bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.

6) Mendemonstrasikan (*demonstrating*)

Adalah pembina mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditiru oleh guru.

7) Mengarahkan (*directing*)

Adalah pembina mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.

8) Memberikan penguat (*reiforcing*)

Adalah pembina menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembina guru.¹⁸

Dengan demikian strategi ini dapat membangkitkan dan memperkuat minat-minat yang baru maupun yang lama bagi para guru. Memberikan motivasi untuk lebih mendalam terhadap suatu obyek, menanamkan kesadaran terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh para guru.

4. Kode Etik Guru

Setiap profesi memiliki kode etik. Kode etik guru Indonesia merupakan himpunan nilai-nilai dan norma-norma profesi guru yang tersusun dengan baik, sistematis dalam suatu sistem yang utuh. Seperti halnya kode etik guru Indonesia hasil Kongres XX PGRI di Palembang nomor: 004/KONGRES/XX/PGRI/2008, sebagai berikut:¹⁹

Guru Indonesia menyadari bahwa pendidikan adalah bidang pengabdian terhadap Tuhan Yang Maha Esa, bangsa, dan Negara, serta kemanusiaan pada umumnya. Guru Indonesia yang berjiwa Pancasila dan setia

¹⁸Ali Imron, *Pembinaan Guru Indonesia*, (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), hal. 67-68

¹⁹Daryanto, *Administrasi Pendidik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hal. 157

pada cita-cita Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia 17 Agustus 1945. Oleh sebab itu, guru Indonesia terpanggil untuk menunaikan karyanya dengan berpedoman pada dasar-dasar sebagai berikut:

- a. Guru berbakti membimbing peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia seutuhnya yang berjiwa pancasila.
- b. Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran professional.
- c. Guru berusaha memperoleh informasi tentang peserta didik sebagai bahan melakukan bimbingan dan pembinaan.
- d. Guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya yang menunjang berhasilnya proses belajar mengajar.
- e. Guru memelihara hubungan baik dengan orang tua murid dan masyarakat di sekitarnya untuk membina peran serta dan rasa tanggung jawab bersama terhadap pendidikan.
- f. Guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya.
- g. Guru memelihara hubungan seprofesi, semangat kekeluargaan, dan kesetiakawanan social.
- h. Guru secara bersama-sama memelihara dan meningkatkan mutu organisasi PGRI sebagai saran perjuangan dan pengabdian.
- i. Guru melaksanakan segala kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kode etik guru suatu profesi merupakan norma-norma yang harus diindahkan dan diamalkan oleh setiap anggotanya dalam pelaksanaan tugas dan pergaulan hidup sehari-hari di masyarakat. Norma-norma tersebut berisi petunjuk-petunjuk bagaimana mereka melaksanakan profesinya dan larangan-larangan tentang apa yang tidak boleh diperbuat atau dilaksanakan, tidak saja dalam menjalankan tugas profesi, tetapi dalam pergaulan hidup sehari-hari di dalam masyarakat.

5. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak pendidikan, kehadirannya menjadi elemen penting terhadap keberhasilan pendidikan di sekolah terutama bagi guru yang melaksanakan fungsi mengajarnya dengan penuh makna, artinya guru sangat kompeten dengan bidangnya, bekerja dengan profesional, menjadi orang yang serba bisa dan memiliki harapan terhadap profesi dan siswanya.

Kepada siswanya ia menanamkan harapan agar mereka menjadi anak didik yang cerdas, siap menghadapi tantangan dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun tidak berhenti disini saja, kegiatan belajar mengajar di sekolah menekankan pada kemampuan akademik siswa yaitu dalam hal sikap yaitu pada aspek keagamaan, social, budaya, politik, dan ekonomi.

Kinerja dari guru untuk mewujudkan harapan-harapan tersebut dipengaruhi oleh tiga hal yang berperan terhadap kinerja guru, yaitu:

a. Kurikulum yang fleksibel

Glatthorn mendefinisikan kurikulum sebagai rencana yang dibuat untuk membimbing anak belajar di sekolah, disajikan dalam bentuk dokumen yang sudah ditentukan, disusun berdasarkan tingkat-tingkat generalisasi, dapat diaktualisasikan dalam kelas, dapat diamati oleh pihak yang tidak berkepentingan, dan dapat membawa perubahan tingkah laku.²⁰

Definisi dari Glatthorn ini penulis gunakan sebagai rujukan kurikulum yang fleksibel. Dalam kurikulum yang fleksibel sekolah memiliki wewenang untuk mengatur dan merencanakan kurikulum sesuai dengan kebutuhan siswa.

b. Proses belajar mengajar

Agar proses belajar mengajar mendapatkan hasil yang memuaskan sesuai dengan yang diinginkan, maka proses belajar harus sesuai dengan kebutuhan.

Proses belajar mengajar yang sesuai dengan kebutuhan, merupakan bentuk belajar yang menghadapkan siswa dengan suatu atau sejumlah sumber belajar secara individual atau kelompok, tidak hanya sebatas cara konvensional, seperti guru menjelaskan materi kepada siswa di dalam kelas. Akan tetapi proses belajar mengajar lebih berpusat pada siswa dan menjadi proses belajar mengajar yang efektif, yang lebih menekankan

²⁰H.M. Ahmad. Pengembangan Kurikulum, (Bandung: Pusaka Setia, 1998), hal. 15

pada belajar mengetahui, baik mengetahui cara belajar maupun mengetahui materi yang diajarkan dengan berbagai manfaatnya, belajar bekerja, belajar hidup bersama dan belajar menjadi diri sendiri.

c. Lingkungan sekolah

Lingkungan sekolah ini merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dalam keadaan aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar.

Harapan dan kepercayaan dari personil-personil yang terlibat dalam organisasi sekolah yang dapat memberikan dorongan untuk bertindak yang mengarahkan pada prestasi siswa. Kepala sekolah memberikan perlindungan dan pengayoman pada tenaga pengajar, sehingga mereka dapat memfokuskan dirinya pada pengajaran.

Dari ketiga faktor tersebut yaitu kurikulum yang fleksibel, proses belajar mengajar dan lingkungan sekolah yang memberikan dukungan dalam bentuk motivasi, kepercayaan dan reward bagi mereka yang berprestasi mempengaruhi guru terhadap proses belajar mengajar di kelas.

Demikian pula dengan kurikulum fleksibel yang disusun berdasarkan kebutuhan siswa dan kemampuan guru, juga memberikan andil yang besar terhadap kelancaran proses belajar mengajar.

6. Faktor Penghambat dan Penunjang Kinerja Guru

Beberapa faktor penting berikut yang dapat menghambat kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya:²¹

- a. Kurang pembebasan dari kontrak dengan murid sepanjang hari.
- b. Tugas-tugas administrasi
- c. kurangnya kerjasama dan dorongan dari kepala sekolah
- d. Bangunan sekolah kurang memadai
- e. Kurangnya kerjasama dengan staf
- f. Beban mengajar berlebihan
- g. Gaji rendah dan
- h. Kurang lengkapnya fasilitas kerja

Di sisi lain terdapat juga faktor-faktor penunjang yang dapat meningkatkan kinerja guru, yaitu:

- a. Sikap kooperatif dan suka membantu
- b. Kooperatif dan persuatif orang tua murid
- c. Fasilitas yang memadai
- d. Minat murid terhadap pelajaran sekolah
- e. Murid yang sopan
- f. Supervisi Membantu
- g. Sekolah terorganisir dengan baik dan

²¹Farid Firmansyah, *Upaya Meningkatkan Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam jurnal Pendidikan Islam*, (Pamekasan: Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan), 2006, hal. 233

h. Kebijakan terformulasi dengan baik dari sekolah

Beberapak faktor ini kerap terjadi di beberapa sekolah Indonesia, sehingga seringkali dapat menghambat kinerja guru. Diharapkan faktor-faktor ini secepat mungkin dieliminasi dan dimengerti oleh guru, seperti yang diucapkan Al-Ghazali: “Makhluk yang paling mulia di muka bumi ialah manusia. Sedangkan yang paling mulia penampilannya ialah kalbunya. Guru atau mengajar selalu menyempurnakan, menggunakan dan mensucikan kalbu itu serta menuntunnya untuk dekat kepada Allah”.²²

C. Tinjauan Tentang Sistem Nmanajem Mutu ISO 9001: 2008

1. Pengertian ISO 9001: 2008

ISO berasal dari bahasa Yunani **ISOS** yang berarti *sama*²³, hal ini mempunyai analog yang sama dengan beberapa istilah yaitu “isotherm” yang berarti suhu yang sama, “isobar” yang berarti tekanan yang sama. Alasan dipakainya alasan ISO adalah agar mempermudah dalam penggunaan dan mudah diteliti. Jika yang digunakan adalah singkatan tentunya setiap Negara akan berbeda singkatannya. Jadi bisa diambil pengertian ISO hanyalah sebuah kata yang dijadikan standar cara untuk mempermudah dalam penggunaan dan pemahaman.

²²Ibnu Rusn, *Pemikiran Al-Ghazali tentang Pendidikan*, hal. 63

²³Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, Penerapan Untuk Mencapai TQM*, (Jakarta: PPM, 2003), h 21

Vincent menjelaskan bahwa ISO 9001 merupakan suatu standar-standar internasional untuk sistem kualitas, yang menspesifikasikan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain, langkah-langkah produksi dan penilaian dan suatu sistem manajemen.²⁴ Dari pengertian tersebut bisa disimpulkan bahwa ISO 9001 merupakan suatu standar yang memegang peranan penting dalam bidang sistem mutu, khususnya yang membahas pengendalian langkah-langkah produksi atau layanan dalam lingkup produksi atau jasa. ISO 9001:2008 merupakan sistem yang menjadi bagian dari Manajemen Mutu Terpadu (total quality management).²⁵

Organisasi pengelolaan standar internasional ISO ini adalah *International Organization for Standardization* yang bermarkas di Geneva – Swiss, didirikan pada 23 Februari 1947, kini beranggotakan lebih dari 147 negara yang mana setiap Negara diwakili oleh badan standardisasi nasional (Indonesia diwakili KAN).²⁶

Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar. Terdapat karakteristik umum dan Sistem Manajemen Mutu:

²⁴Vincent Gaspersz, *Manajemen Produktifitas Total, Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998), h 177

²⁵Sugeng Listyo Prabowo, *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), h 51

²⁶feli://D:/tugastugaskuliah/SKRIPSI/bahan/Prinsip DasarISO9001:2008_INFOMETRIK_-SitusInformasiMekanik, Material, dan Manufaktur-htm

- a. Sistem manajemen mutu mencakup suatu lingkup yang luas dan aktivitas-aktivitas dalam organisasi modern. Mutu dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama:
 - 1) Transcendent quality, yaitu suatu kondisi ideal menuju keunggulan
 - 2) Product-based quality, yaitu suatu atribut produk yang memenuhi kualitas
 - 3) Used-based quality, yaitu kesesuaian atau ketepatan dalam penggunaan produk dan
 - 4) Manufacturing-based quality, yaitu kesesuaian terhadap persyaratan standar.
- b. Sistem manajemen mutu berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini sering mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja.
- c. Sistem manajemen mutu berlandaskan pada pemecahan kesalahan sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif. Patut diakui pula bahwa banyak sistem manajemen mutu tidak akan efektif 100% pada pencegahan semata, sehingga sistem manajemen mutu juga harus berlandaskan pada tindakan korektif terhadap masalah-masalah yang ditemukan.

2. Sejarah ISO 9001: 2008

Sejarah tentang sistem manajemen mutu ISO, berawal dari kondisi perang dunia II yang ingin mendapatkan peledak dengan standar mutu yang

bagus. Berawal dari sinilah kemudian bagian pengadaan barang militer Inggris mengembangkan serangkaian standar yang secara umum dapat menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menyediakan produk mutu tinggi. Pada akhir 1960-an dibuat standar sistem mutu AQAP (Allied Quality Assurance Publications) yang dikembangkan dari standar-standar sebelumnya. Pada awal 1970-an, Inggris mengembangkan lebih lanjut seri AQAP dan disebut "DEFSTAN 05 series" oleh United Kingdom Ministry of Defence. Pada saat yang sama angkatan bersenjata Amerika Serikat mengembangkan MIL STD 9858A. Di sisi lain perusahaan-perusahaan yang tidak bertransaksi dengan militer kemudian mengembangkan BS 5157 yang kemudian dikembangkan BS5750 bagian 1, 2 dan 3 pada tahun 1979. Pada tahun ini pula pemeriksaan pihak ketiga yang merupakan karakteristik ISO 9000 mulai dikembangkan. Selain itu, pada tahun ini komisi ISO Inggris yaitu British Standard Institute (BSI) menyerahkan proposal untuk pembentukan komisi teknis baru dengan nomor ISO/TC 176. Sebagai hasil dari ISO/TC 176 yang telah melakukan sosialisasi ke seluruh dunia dalam tahun 1987 seri standar ISO 9000 dipublikasikan.

Sejak diterbitkan pada tahun 1987 sampai sekarang, standar ini sudah dua kali mengalami perubahan, yaitu pada tahun 1994 dan tahun 2000. Perubahan utama antara tahun 1987 sampai dengan 1994 adalah berkaitan dengan *management representative* (MR). Pada ISO versi tahun 1987 MR boleh dipegang dari luar organisasi, tetapi untuk tahun 1994 MR harus orang

dalam organisasi. Penambahan yang lain adalah berkaitan dengan perbaikan kata-kata yang membuat rancu standar, penambahan klausul yang dipersyaratkan pada ISO 9002 dan ISO 9003, penyeragaman penomoran pada ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, dan penambahan beberapa definisi serta perluasan persyaratan dan beberapa klausul.

ISO 9001:2000 merupakan ISO versi baru yang dimunculkan pada bulan Oktober 2000. Bagi semua organisasi yang telah mendapatkan sertifikat ISO, maka kewajiban untuk melakukan modifikasi sesuai dengan persyaratan baru yang ditetapkan dalam ISO 9001:2000, walaupun tidak terdapat perbedaan yang sangat bertolak belakang. ISO tentang sistem mutu merupakan sistem ISO dengan seri ISO 9000 yang mulai dikeluarkan pada tahun 1987, ISO 9000 terdapat berbagai variasi yaitu ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 dan ISO 9004.

ISO 9000 menguraikan filosofi umum dari standar mutu, karakteristik, jenis-jenis, dan dimana serta kapan standar ini tetap digunakan, serta mendeskripsikan unsure-unsur yang harus dimasukkan dalam model penjaminan mutu ini. ISO 9002 untuk produksi dan instalasi, ISO 9003 untuk inspeksi dan pengujian akhir, dan ISO 9004 merupakan panduan manajemen mutu dan elemen sistem mutu.

Perubahan untuk versi ISO 1994 dengan versi 2000 adalah penggabungan ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003 menjadi ISO 9001 saja. Perubahan ini adalah struktur yang mendasarkan pola Plan-do-Check-Action

(PDACA), pendekatan proses, penekanan pada pelanggan, dan peningkatan berkesinambungan (continual improvement), dan penekanan pada peranan dan tanggung jawab manajemen puncak terhadap sistem manajemen mutu. Pada tahun 2000, ISO yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu (SMM) tersebut kemudian diberi nama dengan ISO 9001:2000.

Pada bulan Mei 2008 ISO 9001:2000 diperbarui menjadi ISO 9001:2008. Perubahan yang dilakukan dari versi 2000 ke versi 2008 memang tidak se drastis ketika dilakukan perubahan dari versi 1994 ke versi 2000. Namun demikian, tetap terdapat banyak hal penting dalam perubahan versi tersebut, utamanya berkaitan dengan penyesuaian terhadap teknologi informasi dan penggunaan tenaga kerja luar. Organisasi yang telah memperoleh SMM ISO 9001:2008 harus melakukan update pada versi 2008 ini selambat-lambatnya pada bulan Nopember 2010.

Dalam kaitannya dengan SMM ISO 9001 sendiri, karena banyaknya jenis bidang usaha yang ada di dunia dan ISO 9001 merupakan jenis standar yang bersifat generic, maka diperlukan berbagai jenis *guidelines* (pedoman). Pedoman-pedoman tersebut berlaku spesifik untuk bidang-bidang tertentu, *guidelines* yang tersedia tersebut misalnya: IWA-1 untuk petunjuk implementasi SMM di lembaga pendidikan, IWA-4 untuk petunjuk implementasi SMM lembaga pemerintahan. IWA merupakan kepanjangan dari *Internasional Workshop Agreement*. Dengan demikian pedoman-pedoman tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama dari suatu forum yang

kemudian di akui oleh lembaga ISO sebagai suatu *guidelines* dari ISO untuk bidang tertentu.

IWA-2 merupakan pedoman yang akan direview 3 tahun. IWA-2 disepakati pertama kali pada bulan Oktober 2002 di Acapulco, Mexico dengan pihak penyelenggara *Mexico General Bureau of Standart* (DGN). Kemudian pada November 2006 standar pedoman tersebut diperbarui pada workshop yang diselenggarakan di Busan, Korea Selatan dengan penyelenggara *Kore Agency for Technology and Standart*.

3. Persyaratan ISO 9001: 2008

Sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 merupakan sistem manajemen mutu yang berfokus pada proses dan pelanggan, maka lembaga harus memahami persyaratan-persyaratan standar ISO 9001: 2008 dalam menetapkan dan peningkatan proses terus menerus. Adapun persyaratan standar ISO 9001: 2008 adalah sebagai berikut:

1) Klausul 1, Ruang lingkup.

Dalam hal ini memuat persyaratan-persyaratan standar untuk memenuhi kepuasan melalui efektifitas dan aplikasi sistem mutu termasuk proses-proses untuk meningkatkan terus-menerus dan jaminan kesesuaian.

2) Klausul 2, Referensi normatif.

Hanya memuat referensi-referensi dan ISO 9001: 2008

3) Klausul 3, Istilah dan definisi.

Klausul ini menyatakan bahwa istilah dan definisi-definisi yang diberikan dalam ISO 9001: 2008.

4) Klausul 4, Sistem manajemen mutu

Lebih menekankan pada kebutuhan peningkatan terus menerus.

5) Klausul 5, Tanggung jawab manajemen

Menekankan pada komitmen dan memaksa keterlibatan manajemen puncak dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, perencanaan manajemen, menekankan tanggung jawab dan wewenang organisasi, menjamin proses komunikasi internal yang tepat serta melakukan penjaminan ulang sistem manajemen mutu.

6) Klausul 6, Sumber daya manusia

Klausul ini menyatakan bahwa organisasi harus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan, personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas harus didefinisikan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 serta memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman.

7) Klausul 7, Realisasi produk

Klausul ini menyatakan bahwa proses realisasi produk berada dibawah pengendalian agar memenuhi persyaratan produk.

8) Klausul 8, Pengukuran, analisis dan peningkatan

Menerut klausul ini organisasi harus menetapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dan produk, menjamin kesesuaian dan sistem manajemen mutu dan meningkatkan terus menerus efektifitas dan sistem manajemen mutu.

4. Prinsip ISO 9001: 2008 dalam Dunia Pendidikan

Prinsip-prinsip ISO 9001:2008 yang akan dikemukakan disini adalah prinsip IWA-2 (International Workshop Agreement 2) yang merupakan jenis panduan dari SMM ISO 9001:2008 yang digunakan khusus untuk lembaga pendidikan. IWA-2 yang akan dibahas dalam buku ini adalah versi 2007. Pengembangan IWA-2 ini dilakukan oleh puluhan pakar dari berbagai jenis lembaga pendidikan, mulai dari guru, kepala sekolah, dosen, professor, praktisi, pengamat pendidikan, dan konsultan pendidikan.

Prinsip pertama adalah pendekatan proses. Prinsip ini mengindikasikan bahwa IWA-2 merupakan petunjuk penggunaan yang menekankan pada proses yang dilaksanakan. Prinsip ini dilatarbelakangi oleh asumsi bahwa produk yang baik mungkin besar dihasilkan oleh proses yang baik pula. Visi sebuah sekolah atau lembaga harus mengandung unsure-unsur kompetensi hasil pembelajaran yang dilakukakan. Selain itu juga harus mengadopsi berbagai kebutuhan dan harapan stakeholder terhadap kompetensi yang ingin dihasilkan oleh sekolah. Dengan demikian, proses yang dilakukan adalah proses yang menuju ke arah pencapaian kompetensi dan juga proses

yang mengarah pada peningkatan pemenuhan kebutuhan dan harapan stakeholder.

Prinsip kedua adalah memahami kompetensi utama. Adanya prinsip ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam kaitan dengan organisasi pendidikan. Berbagai kegiatan pendidikan, merupakan kegiatan yang sangat erat kaitannya dengan budaya, ketrampilan, penggunaan teknologi, penggunaan dan pemanfaatan keilmuan. Semua kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang membutuhkan kompetensi pendidik dan kompetensi prasyarat bagi peserta didik.

Prinsip ketiga adalah total optimization. Dalam prinsip ini terkandung makna bahwa penerapan IWA-2 harus didasarkan pada proses yang optimal pada keseluruhan kegiatan.

Prinsip keempat adalah kepemimpinan yang visioner. Dalam organisasi apapun, kepemimpinan selalu menjadi penentu utama perkembangan dan kemajuan organisasi. Tugas utama pemimpin adalah memahami arah dan tujuan organisasi akan bergerak. Sebagai pemimpin yang visioner akan melahirkan budaya yang tinggi.

Prinsip yang kelima adalah pendekatan fakta. Prinsip ini mengindikasikan bahwa implementasi IWA-2 di sekolah harus didasarkan pada data. Kondisi ini kemudian akan menuntun adanya berbagai proses pencarian data. Adanya prinsip ini akan menghinadarkan berbagai proses

pengambilan keputusan yang berdasarkan pada unsur-unsur suka atau tidak suka, atau pengambilan keputusan yang tidak logis.

Prinsip keenam adalah berkolaborasi dengan partner. Prinsip ini merupakan penyesuaian dari prinsip hubungan saling menguntungkan dengan pemasok pada SMM ISO 9001:2008. Pada prinsip ini terkandung makna bahwa jika sebuah organisasi memiliki hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok maka organisasi tersebut akan dapat menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Partner dalam dunia pendidikan tersebut lebih familier disebut dengan stakeholder. Kompetensi hubungan dengan partner tersebut dikarenakan karakteristik sekolah yang bertujuan menghasilkan atau memproduksi SDM yang berkualitas. Berkualitas dalam artian memiliki kompetensi-kompetensi. Memproduksi kompetensi adalah menghasilkan sesuatu yang sangat kompleks, tidak hanya berkaitan dengan kemampuan dan keilmuan dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi juga karakter, sikap, dan nilai-nilai, dan juga budaya-budaya yang harus dimiliki oleh seseorang.

Prinsip ketujuh adalah pelibatan seluruh Sumber Daya Manusia (SDM). Mengoptimalkan sumber daya manusia dalam kegiatan implementasi sistem manajemen mutu maka akan menghasilkan suatu lulusan yang bermutu. Hal tersebut dikarenakan lulusan yang bermutu dibangun dari berbagai kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru baik di ruang kelas maupun di luar kelas.

Prinsip yang kedelapan adalah pengembangan berkelanjutan. Prinsip ini lebih ditekankan pada proses pembelajaran baik itu pembelajaran organisasi maupun pembelajaran peserta didik. Proses pengembangan berkelanjutan akan dapat dilaksanakan dengan baik, jika penumbuhan berbagai kegiatan kreatif, inovatif, dan konstruktif di sekolah terlaksanakan dengan baik.

Prinsip kesembilan adalah penciptaan nilai tambah bagi peserta didik. Prinsip ini merupakan prinsip yang digunakan oleh IWA-2 untuk mendorong organisasi pendidikan memberikan nilai tambah pada berbagai produk atau layanan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan. Misalnya pemberian nilai tambah pada penguasaan bahasa Inggris atau bahasa Arab pada semua lulusan yang ada di suatu sekolah selain kompetensi utama yang harus dikuasai.

Prinsip kesepuluh adalah focus pada nilai-nilai social. Dalam empat pilar pendidikan yang dikeluarkan oleh lembaga pendidikan yang berada dibawah PBB, yaitu UNESCO (United Nation Education Scientific and Ciltural Organization) disebutkan bahwa pilar-pilar tersebut meliputi: Learning to know, learning to do, learning to be, learning to live together. Pada pilar keempat tersebut nampak bahwa pendidikan harus berisikan suatu kegiatan belajar untuk hidup bersama. Hal ini mengindikasikan pentingnya nilai-nilai social dalam kegiatan pendidikan.

Prinsip kesebelas adalah kecerdasan. Prinsip ini merupakan prinsip pokok yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan. Dalam dunia pendidikan kecerdasan yang dimaksud meliputi 3 kategori yaitu, kecerdasan kognitif, afektif dan kecerdasan psikomotorik. Kecerdasan kognitif berkaitan dengan kemampuan dalam kaitan dengan pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi. Kecerdasan afektif adalah kecakapan yang berkaitan dengan sikap, sebagian besar kecerdasan dalam wilayah ini merupakan bentuk-bentuk perilaku yang berakhlak mulia. Sedangkan kecerdasan psikomotor, merupakan kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk secara terampil mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tertentu yang meliputi memperhatikan, menirukan pembiasaan dan penyesuaian.

Prinsip duabelas adalah otonomi yang bertujuan untuk memandirikan dan kemudian memberikan daya pembeda pada organisasi pendidikan. Daya pembeda tersebut adalah suatu upaya dari lembaga pendidikan untuk memberikan nilai tambah kepada peserta didik.

5. Tujuan ISO 9001: 2008 dalam Dunia Pendidikan

Secara garis besar penerapan ISO di suatu perusahaan (lembaga yang didalamnya juga termasuk dunia pendidikan) berguna untuk:²⁷

- a. Meningkatkan citra perusahaan (lembaga)
- b. Meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan (lembaga)

²⁷file:///D:/tugastugaskulih/SKRIPSI/bahan/artikel_detail-14864.html

- c. Meningkatkan efisiensi kegiatan
- d. Memperbaiki manajemen organisasi dengan menerapkan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan tindakan perbaikan (*plan, do, check, act*)
- e. Meningkatkan penataan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dalam hal pengelolaan lingkungan.
- f. Mengurangi risiko usaha dalam perusahaan (lembaga)
- g. Meningkatkan daya saing
- h. Meningkatkan komunikasi internal dan hubungan baik dengan berbagai pihak yang berkepentingan
- i. Mendapatkan kepercayaan dari konsumen/mitra kerja/pemoda.

D. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru melalui Penerapan ISO 9001:2008

Dalam persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, kepala sekolah berkewajiban untuk mengelola sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menerapkan sistem manajemen mutu agar dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pengelolaannya karena guru memiliki peran yang sangat strategis dan

penompang utama dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dimulai dari pemberdayaan mereka.²⁸

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sedangkan pengelolaannya adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga (*rekrutmen*)

Dalam rangka memiliki guru yang berkualitas sangat tergantung pada kualitas proses rekrutmenya. Semakin baik prosesnya, semakin besar pula kemungkinan didapatkannya individu-individu yang sangat memenuhi kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh sekolah.

Rekrutmen atau penerimaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya, untuk kegiatan tersebut diperlukan kegiatan penarikan. Menurut T. Hani Handoko mengemukakan bahwa, penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikiran para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.²⁹ Pengelolaan unsur manusia mulai dari perencanaan sampai pada tahap akhir, pada intinya diorientasikan untuk tahap mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam

²⁸<http://bambangkesit.staff.uui.ac.id/2009/03/15/manajemen-sdm-dosen-dalam-meningkatkan-mutu-pendidikan/>

²⁹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi2*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1987), hal. 69

organisasi. Dalam hal ini mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin.

Menurut Ibrahim Bafadal rekrutmen guru merupakan satu aktivitas manajemen yang mengupayakan didaptkannya seorang atau lebih calon pegawai yang betul-betul potensial untuk menduduki posisi tertentu disebuah lembaga.³⁰ Sebagai bagian dari organisasi seluruh sumber daya manusia (SDM) yang ada memang harus mendapatkan perhatian, karena mereka akan memberikan kontribusinya masing-masing dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa rekrutmen adalah proses menghasilkan satu kelompok para pelamar kerja yang memenuhi syarat untuk bekerja di dalam organisasi. Kegiatan rekrutmen sebagai suatu proses selalu diikuti dengan seleksi untuk menemukan kesesuaian kebutuhan dengan kemampuan pribadi sumber daya manusia.

2. Seleksi tenaga

Setelah mendaftar atau pelamaran guru baru ditutup, kegiatan berikutnya adalah seleksi atau penyaringan terhadap semua pelamar. Seleksi merupakan suatu proses pembuatan perkiraan mengenai pelamar yang mempunyai kemungkinan besar untuk berhasil dalam pekerjaanya setelah diangkat menjadi guru.

³⁰Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 21

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia, karena dalam organisasi terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasi atau tidak sangat tergantung pada cemat tidaknya proses seleksi itu dilakukan.³¹ Untuk itu dalam pelaksanaannya perlu membuat perencanaan sumber daya manusia yang telah ditentukan sebelumnya, seperti persyaratan yang telah ditetapkan sekolah untuk guru yang ingin melamar kerja di sekolah yang bersangkutan. Dengan demikian pihak penyelenggara rekrutmen dapat menentukan metode rekrutmen apa yang sesuai dan hasilnya pun terjaring sekompok pelamar yang bermutu sehingga tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik. Selain itu, para pelamar juga dapat memenuhi berbagai persyaratan untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut.

3. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah suatu kegiatan yang bermkasud untuk memperbaiki sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan guru sesuai keinginan lembaga.³² Secara umum tujuan pelatihan guru adalah untuk menambah pengetahuan, ketrampilan, dan perbaikan sikap dari peserta pelatihan. Morse menyatakan bahwa arah tujuan pelatihan adalah pengembangan penampilan kerja individu dan pengembangan karir seseorang. Sedangkan Lynton menyatakan bahwa tujuan dari proses pelatihan ialah

³¹Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 131

³²Alex Soemadji, *Manajemen Personalialia*, (Jakarta: Balai Aksara, 1996), hal. 35

perilaku efektif dari seseorang yang dalam pekerjaan di dalam organisasi dalam keadaan yang paling sederhana.

Dari uraian di atas nampak bahwa dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh guru-guru, diharapkan guru akan lebih paham dengan dunia kerja, dapat mengembangkan kepribadiannya, penampilan kerja individu, mengembangkan karir, perilakunya menjadi efektif dan guru akan menjadi berkompeten.

4. Kompensasi

Kompensasi bagi organisasi pendidikan berarti penghargaan pada par guru atau karyawan yang telah memberi kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut mengajar atau bekerja. Pengertian tersebut mengisyaratkan adanya dua pihak yang menanggung kewajiban yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah guru atau karyawan yang berkewajiban dan bertanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut mengajar. Pihak kedua adalah organisasi yang menanggung kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Kewajiban dan tanggung jawab muncul karena adanya hubungan kerja di antara dua belah pihak di dalam organisasi pendidikan. Kompensasi merupakan pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap guru dan karyawan sesuai dengan kerja mereka untuk mencapai tujuan lembaga.

Kompensasi mengacu pada setiap tipe imbalan yang diberikan kepada tenaga pendidik. Kompensasi dapat berupa keuangan yang terdiri dari upah, gaji, bonus maupun komisi. Sedangkan kompensasi non-keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan yang dilakukan sendiri maupun lingkungan psikologik dan fisik tempat seseorang bekerja.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya perekrutan, seleksi tenaga, pembinaan dan pengembangan, serta adanya kompensasi bertujuan agar guru lebih kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tujuan utama lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat tercapai. Dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 kinerja guru dituntut untuk selalu *up-to date*, karena jika guru tidak menunjukkan kinerja yang maksimal maka sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 akan dicabut dalam kurung waktu tertentu.

/