

**PERAN GUGUS KENDALI MUTU DALAM MENINGKATKAN KINERJA
LEMBAGA PENDIDIKAN DI MTS NURUL HUDA SEDATI SIDOARJO**

SKRIPSI

Diajukan kepada
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana
Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



PERPUSTAKAAN UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS K T-2015 075	No. REG : T/2015/K1/1075 ASAL BUKU : TANGGAL :

Oleh: *ki*

LILIS ERFIYANAH
D73211070

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SURABAYA
2015**

PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lilis Erfiyannah

NIM : D73211070

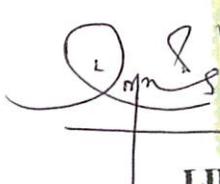
Jurusan : Manajemen Pendidikan

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pemikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Surabaya, 14 Juli 2015



LILIS ERFIYANAH
NIM. D73211070

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

skripsi oleh :

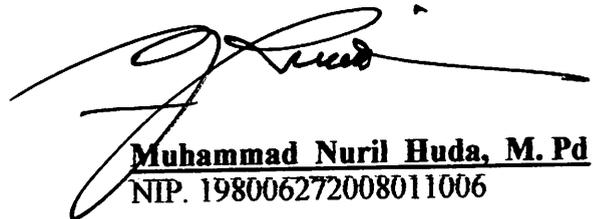
Nama : LILIS ERFIYANAH

NIM : D73211070

Judul : PERAN GUGUS KENDALI MUTU DALAM MENINGKATKAN
KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN DI MTS NURUL HUDA
SEDATI SIDOARJO

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 09 Juli 2015
Pembimbing



Muhammad Nuril Huda, M. Pd
NIP. 198006272008011006

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Lilis Erfiyannah** ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 14 juli 2015

Mengesahkan, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Dekan,

Prof. Dr. H. Ali Mudlofir, M.Ag
NIP. 196311161989031003

Penguji I

Ali Mustofa, M.Pd
NIP. 197612252005011008

Penguji II

Ni'matus Sholihah, M.Ag
NIP. 197308022009012003

Penguji III,

Mohammad Nuril Huda, M.Pd
NIP. 198006272008011006

Penguji IV,

Machfud Bachtiyar, M.Pd
NIP. 197704092008011007

ABSTRAK

Lilis, Erfiyannah, D73211070, Peran Gugus Kendali Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.

Maju tidaknya suatu lembaga tergantung dari kinerja di dalamnya. Kondisi seperti ini memicu dunia pendidikan untuk lebih peduli terhadap strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja lembaga. Bahkan setiap lembaga terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strateginya untuk bisa menjadi lembaga yang unggul. Untuk meningkatkan kinerja tersebut banyak hal yang dilakukan diantaranya yaitu bagaimana pemimpin membantu meningkatkan kinerja para pekerja yang salah satunya melalui program Gugus Kendali Mutu. GKM telah diterapkan dalam organisasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan indonesia. Dari hal tersebut peneliti ingin mengetahui peran antara tim gugus kendali mutu dengan kinerja lembaga. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya peran gugus kendali mutu dengan kinerja lembaga di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.

Peneliti memfokuskan kajian penelitian dalam rumusan masalah, yaitu sebagai berikut : (1) Bagaimana pelaksanaan gugus kendali mutu di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo? (2) bagaimana kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo? (3) bagaimana peran gugus kendali mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo?

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti menganalisis data penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang ditemukan di lapangan sedemikian rupa sehingga menggambarkan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan gugus kendali mutu di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo berjalan dengan baik terbukti dengan diadakannya rapat evaluasi oleh tim GKM dan kinerja pendidikan tiap 2 minggu sekali dalam kurun waktu kurang lebih 5 tahun, Tujuan pembentukan GKM di MTs Nurul Huda adalah sebagai penggerak kemajuan program-program MTs Nurul Huda. dari hasil pengumpulan data, peneliti juga menemukan lalu mengamati beberapa kegiatan yang ada di forum rapat evaluasi tim GKM dan komite madrasah yang bekerjasama untuk merancang dan memecahkan masalah, memperbaiki proses yang ada dan merancang desain yang baru, sumber data juga mengatakan bahwa kegiatan tersebut memang bentuk realisasi tim gugus kendali dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan.

Kata kunci : peran gugus kendali mutu, kinerja lembaga pendidikan

DAFTAR ISI

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

SAMPUL DALAM	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	iii
ABSTRAK	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Fokus Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Definisi Operasional	7
F. Sistematika Pembahasan	9

BAB II LANDASAN TEORI

A. Gugus Kendali Mutu.....	11
1. Pengertian Gugus Kendali Mutu.....	11
2. Aspek-aspek Gugus Kendali Mutu	15
3. Tujuan Gugus Kendali Mutu	17
4. Manfaat Dibentuknya Gugus Kendali Mutu	19
5. Perangkat Gugus Kendali Mutu.....	22
6. Faktor Kesuksesan Gugus Kendali Mutu	30
7. Faktor Penyebab Kegagalan Program Gugus Kendali Mutu.....	31
8. ketrampilan interpersonal yang dipraktikkan dalam Gugus Kendali Mutu.....	32
9. Pemecahan masalah dalam Gugus Kendali Mutu.....	32
10. Rahasia sukses Gugus Kendali Mutu.....	33
B. Kinerja Lembaga Pendidikan.....	35
1. pengertian kinerja lembaga pendidikan	35
2. Indikator kinerja lembaga pendidikan	41
3. Unsur-unsur penilaian kinerja.....	44
4. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja.....	48
C. Gugus kendali mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan.....	49

BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Pendekatan Jenis Penilaian	53
	B. Kehadiran Peneliti.....	54
	C. Obyek Penelitian.....	55
	D. Tahap-tahap Penelitian.....	55
	E. Sumber Data.....	57
	F. Teknik Pengumpulan Data.....	59
	G. Teknik Analisis Data.....	62
	H. Pengecekan Keabsahan Data	64
BAB IV	RUANG LINGKUP OBYEK PENELITIAN	
	A. Deskripsi Obyek Penelitian.....	67
	1. Profil Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo	67
	2. Visi Mts Nurul Huda.....	68
	3. Misi MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo	69
	4. Tujuan MTs Nurul Huda.....	70
	5. Kondisi Obyek	70
	B. Paparan Data.....	72
	1. Gugus Kendali Mutu Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.....	72
	2. Kinerja Lembaga Pendidikan Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.....	76
	3. Peran Gugus Kendali Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.....	79
	C. Analisis Data.....	85
	1. Gugus Kendali Mutu Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.....	85
	2. Kinerja Lembaga Pendidikan Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.....	88
	3. Peran Gugus Kendali Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.....	93
BAB V	PENUTUP	
	A. Kesimpulan	100
	B. Saran	104

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Latar Belakang

Kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh banyak hal, salah satunya adalah pendidikan. Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju, setiap bidang kehidupan selalu melakukan persaingan yang semakin ketat, begitu pun dunia pendidikan. Setiap lembaga pendidikan bersaing untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas lembaganya. Dalam hal ini yang sangat berpengaruh adalah kinerja lembaga.

Maju tidaknya suatu lembaga tergantung pada kinerja yang telah dilakukan. Kondisi seperti ini memicu dunia pendidikan untuk lebih peduli terhadap strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja lembaga. Bahkan setiap lembaga terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id strateginya untuk bisa menjadi lembaga yang lebih unggul.

Untuk mewujudkan tata kelola suatu lembaga yang baik diperlukan adanya pengendalian mutu secara terpadu terhadap semua kualitas pekerjaan disuatu lembaga. Untuk itu diperlukan perangkat manual mutu semua kegiatan yang ada disuatu lembaga. Manual mutu merupakan aktifitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan, mengendalikan dan mengordinasikan agar mutu atau standar kinerja setiap individu disuatu lembaga agar dapat terukur dan tercapai.

Kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.¹ dalam pengertian lain kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan.² pengertian tersebut memberi pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Suatu lembaga yang ingin disebut sebagai lembaga yang berkarakter dan sistematis perlu menata kelola seluruh kegiatannya dengan alat ukur yang jelas agar dapat terdeteksi bila terjadi malfungsi dan malpraktek. Dengan adanya perubahan paradigma tersebut maka suatu lembaga perlu ditata kembali untuk disesuaikan dengan perkembangan yang terjadi, baik perkembangan di lingkungan lembaga maupun perkembangan di luar lembaga terutama tuntutan dari *stake holder* dan perkembangan teknologi informasi yang demikian pesat.

¹Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: pustaka setia 2006), hal 16

²Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (yogyakarta: Gajah Mada University press, 2005), hal.122

Seiring dengan perubahan paradigma transparansi dan modernisasi suatu lembaga, dalam kegiatan operasionalnya lembaga perlu menerapkan tata kelola lembaga secara baik dan sistematis. Dalam tata kelola lembaga yang baik dan sistematis penerapan mekanisme kontrol terhadap semua kualitas pekerjaan menjadi kebutuhan yang mendasar. Untuk itulah tata kelola lembaga yang baik dan sistematis merupakan tuntunan yang harus ditingkatkan dan dilaksanakan.

Upaya untuk meningkatkan mutu dan produktivitas serta kinerja suatu satuan kerja baik di dunia usaha maupun pendidikan perlu dilaksanakan terus menerus sedemikian sehingga dapat berfungsi dan mencapai tujuannya secara optimal. Sejak dahulu terutama di Eropa dan Amerika Serikat dikembangkan konsep manajemen dan organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi. Antara lain dapat dikemukakan adalah konsep Max Weber tentang birokrasi, konsep Taylor tentang manajemen ilmiah, Fayol dengan prinsip-prinsip, serta konsep perilaku manusia yang mengutamakan motivasi dan pendekatan demokrasi. Konsep serta prinsip organisasi dan manajemen ini, telah mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi baik pada perusahaan, pemerintahan dan organisasi sosial.³

Total Quality Control (Pengendalian Mutu Terpadu) diprakarsai oleh dr. J.m. Juran dan dr. E.w. Deming dan dikembangkan di Jepang oleh Kaoru Ishitawa dengan menerapkan *Quality Control Circle* (QCC) atau Gugus Kendali

³Asrohah, Haman, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Surabaya: Government Of Indonesia and Islamic Development Bank, 2014), hal.133

Mutu (GKM). GKM⁴ adalah salah satu konsep baru untuk meningkatkan mutu dan produktivitas kerja industri/jasa. Terbukti bahwa salah satu faktor keberhasilan industrialisasi di Jepang adalah penerapan GKM secara efektif. Karena keberhasilan ini, sejumlah negara industri maju dan sedang berkembang termasuk Indonesia, menerapkan GKM di perusahaan-perusahaan industri guna meningkatkan mutu, produktivitas dan daya saing. GKM Tidak hanya dalam dunia usaha, namun GKM juga telah diterapkan dalam organisasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Sejak dahulu, terutama di Eropa dan Amerika Serikat dikembangkan konsep manajemen dan organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi. Antara lain dapat dikemukakan adalah konsep Max Weber tentang birokrasi, konsep Taylor tentang manajemen ilmiah, Fayol dengan 14 prinsip-prinsip, serta konsep perilaku manusia yang mengutamakan motivasi dan pendekatan demokrasi.

Konsep serta prinsip organisasi dan manajemen tersebut, telah mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi baik pada perusahaan, pemerintahan dan organisasi sosial. *Total Quality Control* (Pengendalian Mutu Terpadu) diprakarsai oleh dr. J. m. Juran dan dr. F. w. Deming dan dikembangkan di Jepang oleh Kaoru Ishitawa dengan menerapkan *Quality Control Circle* (QCC) atau Gugus Kendali Mutu (GKM).

⁴ Ishitawa, K., *Pengendalian Mutu Terpadu (Terjemahan)*, (Bandung: CV. RemajaMaju, 1985), hal.343

Berdasarkan fakta di lapangan, ada beberapa lembaga yang telah mengaplikasikan GKM, salah satunya adalah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo, digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id MTs ini adalah salah satu lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan. Lembaga ini juga fokus pada mutu, baik output maupun elemen-elemen yang mendukung proses pendidikan. Di dalam lembaga MTs Nurul Huda, terdapat sekelompok kecil orang yang terdiri dari 15 orang guru. Mereka tim yang bekerjasama untuk merancang dan memecahkan masalah, memperbaiki proses yang ada atau merancang desain yang baru.

Dari uraian di atas, penulis ingin mengetahui lebih lanjut bagaimana GKM di MTs Nurul Huda yang berpengaruh pada kinerja lembaga tersebut, sehingga penulis ingin mengambil judul penelitian “Peran Gugus Kendali Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan Di Mts Nurul Huda Sedati Sidoarjo”.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

B. Fokus Masalah

Melalui latar belakang yang sudah diuraikan oleh penulis di atas, maka fokus masalah yang akan peneliti kaji adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan Gugus Kendali Mutu di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo?
2. Bagaimana kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo?
3. Bagaimana peran Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah tersebut di atas maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian ini agar memperoleh gambaran yang jelas dan tepat serta terhindar dari adanya interpretasi dan meluasnya masalah dalam memahami isi skripsi. Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan Gugus Kendali Mutu di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui peran Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.

D. Manfaat penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, tentunya penulis mempunyai harapan supaya penelitian ini mempunyai guna dan manfaat yang diharapkan penulis adalah:

1. Bagi peneliti
 - a. Sebagai bahan pembelajaran bagi peneliti serta tambahan pengetahuan sekaligus untuk mengembangkan pengetahuan penulis dengan landasan dan kerangka teoritis yang ilmiah atau pengintegrasian ilmu pengetahuan dengan praktek serta melatih diri dalam *research* ilmiah.

b. Untuk memenuhi beban sks dan sebagai bahan penyusun skripsi yang merupakan tugas akhir penulis untuk memperoleh gelar strata satu (S1) pada jurusan kependidikan islam.

2. Bagi obyek penelitian

- a. Sebagai sumbangan berupa peran Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo;
- b. Dapat bermanfaat bagi peneliti berikutnya sebagai refrensi yang apabila relevansi masalah yang sedang diteliti;
- c. Sebagai sumbangan kepada perpustakaan UJNSA dan PPM Al-jihad surabaya sebagai bahan bacaan yang bersifat ilmiah dan sebagai kontribusi khasanah intelektual pendidikan.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah hasil dari operasionalisasi, menurut Black dan Champion (1999) untuk membuat definisi operasional adalah dengan memberi makna pada suatu konstruk atau variable dengan “operasi” atau kegiatan dipergunakan untuk mengukur konstruk atau variable. Jadi definisi operasional menurut peneliti yaitu memberi batasan atau arti suatu variable dengan merinci hal-hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variable tersebut.

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atau sifat-sifat yang didefinisikan yang dapat diamati atau diobservasikan atau diteliti. Konsep ini

sangat penting karena hal yang diamati itu membuka kemungkinan bagi orang lain untuk melakukan hal serupa. Sehingga apa yang dilakukan oleh penulis terbuka untuk diuji lagi oleh orang lain.⁵

1. Peran

Peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu⁶

2. Gugus Kendali Mutu

Gugus Kendali Mutu adalah⁷ satu konsep baru untuk meningkatkan mutu dan produktivitas kerja industri/ jasa. GKM adalah sekelompok kecil karyawan yang terdiri dari 3-8 orang unit kerja yang sama, yang dengan sukarela secara berkala dan berkesinambungan mengadakan pertemuan untuk melakukan kegiatan kendalian mutu ditempat kerjanya dengan menggunakan alat kendali mutu dan proses pemecahan masalah

3. Kinerja lembaga pendidikan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Kinerja merupakan tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, dengan kata lain kinerja merupakan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja lembaga merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan sebuah

⁵Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 1998), hal.76.

⁶Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PT. Balai Pustaka, 2005), hal.854

⁷Hanun Asrohah, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Surabaya: Government Of Indonesia and Islamic Development Bank, 2014), hal.186

organisasi atau lembaga, sehingga kinerja perlu diupayakan untuk selalu ditingkatkan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

F. Sistematika pembahasan

Agar lebih mudah memahami alur pemikiran dalam skripsi ini, maka penulis membagi skripsi ini menjadi lima bab yang saling berkaitan antara bab satu dengan bab yang lainnya. Dari masing-masing bab diuraikan lagi menjadi beberapa sub bab yang sesuai dengan judul babnya. Adapun sistematika pembahasan dalam skripsi ini selengkapnya adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Meliputi: latar belakang masalah, identitas dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, dan sistematika pembahasan. Uraian dalam bab I ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara umum tentang isi keseluruhan tulisan serta batasan permasalahan yang diuraikan oleh penulis dalam pembahasannya

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang: pengertian Gugus Kendali Mutu, tujuan Gugus Kendali Mutu, manfaat Gugus Kendali Mutu, dan perangkat-perangkat Gugus Kendali Mutu. Kinerja lembaga pendidikan, meliputi: pengertian kinerja lembaga pendidikan, indikator kinerja lembaga, tujuan dan manfaat penilaian kinerja.

BAB III METODE PENELITIAN.

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana cara penulis memperoleh hasil penelitian yang bertujuan mempermudah dalam penelitian di lapangan. Bab ini meliputi jenis dan pendekatan penelitian, subjek dan objek penelitian, tahap-tahap penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisa data, serta pengecekan keabsahan data.

BAB IV LAPORAN HASIL PENELITIAN.

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian yang didapatkan oleh penulis di lapangan. Bab ini meliputi gambaran umum obyek penelitian yang meliputi sejarah, visi dan misi, struktur organisasi, serta pemaparan dan analisis data: tentang peran Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.

BAB V PENUTUP

Sebagai penutup dalam bab ini berisi simpulan dan saran tentang judul skripsi peran Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

BAB II

LANDASAN TEORI

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Gugus Kendali Mutu

1. Pengertian Gugus Kendali Mutu

Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah salah satu konsep baru untuk meningkatkan mutu dalam produktivitas kerja industri/ jasa. Terbukti bahwa salah satu faktor keberhasilan industrialisasi di Jepang adalah penerapan GKM secara efektif. Karena keberhasilan ini, sejumlah negara industri maju dan sedang berkembang termasuk Indonesia, penerapan GKM di perusahaan-perusahaan industri guna meningkatkan mutu, produktivitas daya saing.⁸

Gugus Kendali Mutu (*Quality Control Circle*) merupakan subsistem dari TQC (*Total Quality Control*), dimana TQC pada hakikatnya adalah sistem untuk mengikutsertakan karyawan dan pimpinan secara gotong royong, kekeluargaan, dan musyawarah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja, dan kepuasan customer. Menurut Husaini Usman, idealnya GKM terdiri dari 3-10 anggota dalam unit pekerjaan sejenis/ serumpun, mengadakan pertemuan rutin untuk membahas, menganalisa dan memberikan solusi atas masalah yang muncul.

⁸Hanun Asrohah, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Surabaya: Government of Indonesia and Islamic Development Bank, 2014), hal 186

GKM adalah suatu teknik pengawasan kualitas dimana karyawan dan pimpinan bersama-sama mencoba memperbaiki dan meningkatkan kualitas produksi. GKM mengubah tujuan dari mengawasi kualitas menjadi meningkatkan kualitas. Melalui GKM, karyawan dan pimpinan melakukan usaha bersama untuk meningkatkan desain, produktivitas, penekanan biaya produksi, keselamatan kerja, dan pelayanan purna jual. Jika semula pengawasan kualitas hanya diterapkan pada bagian produksi saja, maka di Jepang diterapkan di semua bidang dan bagian operasi perusahaan, sehingga disebut Total Quality Control.

GKM merupakan mekanisme formal yang dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan. Kelompok kecil pekerja terlibat dalam suatu proses pengkajian bersama untuk menyingkapkan dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. GKM harus bekerja secara terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi.

Keanggotaan gugus bersifat sukarela dengan jumlah anggota gugus berlainan tergantung pada kebijaksanaan organisasi. Biasanya jumlah itu berkisar antara tiga dan dua puluh karyawan, dengan rata-rata delapan sampai sepuluh orang. Para anggota mengadakan pertemuan secara teratur dan mempelajari kecakapan pergaulan dan metode statistik yang berkaitan dengan pemecahan persoalan, memilih dan memecahkan persoalan. Pertemuan dilakukan secara berkala dan dipimpin oleh kepala kelompok,

baik dalam jam kerja normal atas persetujuan pengawas dan di luar jam kerja biasa berdasarkan inisiatif karyawan sendiri.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

GKM merupakan kelompok orang dalam organisasi yang bertugas mengendalikan mutu. Kelompok-kelompok kecil karyawan yang melakukan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu secara teratur, sukarela dan berkesinambungan dalam bidang pekerjaannya dengan menerapkan prinsip-prinsip dan teknik-teknik pengendalian mutu.⁹ GKM bekerja dengan sukarela tanpa mengharap kontra prestasi seperti gaji dari organisasi. GKM ini membahas dan menyelesaikan persoalan kerja yang dihadapi, sehingga mereka mengadakan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan teknik kendali mutu. Bagi banyak orang peningkatan kualitas identik dengan Gugus Kendali Mutu (*quality circles*), kendali mutu adalah fitur penting dari metode pengendalian mutu di Jepang, mereka adalah tim khusus yang dibentuk untuk meningkatkan kualitas. Peningkatan mutu sering terjadi karena adanya tim yang bekerja tugas tambahan, yang masing-masing dirancang untuk memecahkan masalah, memperbaiki proses yang ada atau merancang desain yang baru.

Dalam kerangka Gugus Kendali Mutu, kepala kelompok tidak mempunyai kekuasaan terhadap anggota lainnya tetapi lebih merupakan seorang moderator pembicaraan yang memperlancar proses pemecahan

⁹Amin Widjaja Tunugat, Ak. *Manajemen Mutu Terhadap Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1993), hal.15

persoalan. Kebanyakan organisasi juga menggunakan fasilitator. Fasilitator mempersiapkan program pelatihan, memberikan latihan dan bimbingan terus menerus bagi para kepala gugus, dan atas permintaan, memberikan latihan bagi anggota team.

Manfaat penerapan program GKM secara lebih terperinci dapat dilihat dari sisi karyawan dan organisasi perusahaan. Manfaat bagi karyawan:

- a. Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan pribadi;
- b. Mendapat perhatian orang lain;
- c. Latihan menganalisis masalah dengan mempergunakan metode-metode statistik yang praktis;
- d. Lebih memahami teknik-teknik pengendalian kualitas;
- e. Mendorong peningkatan kreativitas.

Sedangkan bagi organisasi perusahaan, memberi manfaat :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a) Sarana untuk meningkatkan produktivitas.
- b) Kualitas hasil kerja pelayanan dan jasa menjadi lebih baik.
- c) Membangkitkan semangat dan mengembangkan rasa memiliki,
- d) Bertanggung jawab dan selalu mawas diri dari seluruh karyawan.
- e) Mengurangi kesalahan serta memperbaiki mutu.

Di Jepang penggunaan Gugus Kendali Mutu lebih eksentif dari pada ditempat lain, meskipun manajemen mutu berasal dari Amerika Serikat. Filosofi TQC jepang pada dasarnya adalah campuran dari ide Daming tentang

pengendalian proses statistik dengan GKM. Setsuo mitto dibukunya *the honda book of management* mengatakan bahwa “TQC dan QC adalah Gugus Kendali Mutu yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan moral pekerja dan membawa perbaikan kualitatif dalam manajemen di manapun mereka dipraktikkan dimana saja di dunia.

Konsep dasar timbulnya Gugus Kendali Mutu antara lain dilandasi oleh beberapa faktor:

- a. Pekerja memiliki sikap, kemampuan, motivasi dan kreativitas dalam bekerja;
- b. Pekerjalah yang mengetahui secara persis dalam pekerjaannya;
- c. Pekerja mempunyai cipta rasa dan karsa sehingga mereka tidak seperti mesin produksi suatu barang;
- d. Perlu pembentukan jati diri karyawan secara utuh dalam pelaksanaan tugasnya.¹⁰

2. Aspek-aspek Gugus Kendali Mutu

a. Aspek tujuan

- 1) Mampu mengembangkan kemampuan dan ketrampilan diri dalam pelaksanaan tugas organisasi;
- 2) Penciptaan iklim yang harmonis, kekeluargaan dan kebersamaan dalam unit organisasinya;

¹⁰Indriyo Gitosudarmo, M.Com, *Prinsip Dasar Manajemen* (Yogyakarta: PT BPFE YOGYAKARTA, 1996), hal.287

3) Peningkatan mutu dan prestasi kerja;

4) Peningkatan rasa tanggung jawab atas perkembangan organisasi;

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

5) Peningkatan partisipasi aktif dari para karyawan;

6) Peningkatan koordinasi tugas yang lebih baik;

7) Peningkatan kemampuan pemecahan masalah.

b. Aspek manfaat

1) Bagi pekerja

a) Peningkatan kemampuan prestasi diri;

b) Menemukan dan memecahkan masalah persoalan bersama;

c) Penggunaan metode statistik yang praktis;

d) Lebih mengetahui sistem pengendalian mutu;

e) Peningkatan kreativitas diri.

2) Bagi organisasi

a) Peningkatan kemampuan prestasi diri;

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b) Menemukan dan memecahkan masalah persoalan bersama;

c) Penggunaan metode statistik yang praktis;

d) Lebih mengetahui sistem pengendalian mutu;

e) Peningkatan kreativitas diri;

f) Peningkatan prestasi organisasi;

g) Peningkatan pelayanan yang lebih baik;

h) Peningkatan efisiensi organisasi;

i) Peningkatan loyalitas karyawan.

c. Aspek pembentukan

- 1) Dibentuk secara spontanitas;
- 2) Keanggotaannya bersifat suka rela;
- 3) Biasanya terdiri dari 5-10 orang dari bagian kerja yang sejenis;
- 4) Ketua dan sekretaris dipilih dari mereka;
- 5) GKM diberi nama yang bisa memotivasi kelompoknya;
- 6) GKM terbentuk harus dilaporkan kepada *organizing commite*;

d. Aspek pertemuan GKM

- 1) Pertemuan dilakukan setelah jam kerja selesai;
- 2) Mengadakan diskusi kelompok;
- 3) Anggota saling bertukar pengalaman;
- 4) Musyawarah untuk mufakat;
- 5) Pertemuan secara teratur dan berkesinambungan;

3. Tujuan Gugus Kendali Mutu

Tujuan GKM ini adalah untuk mendayagunakan seluruh aset yang dimiliki organisasi terutama sumber daya organisasinya secara lebih baik, guna meningkatkan dalam arti luas. Objek perbaikan GKM sangat luas meliputi bahan, proses, produk, lingkungan dan lain-lain. Peningkatan mutu dapat berasal dari anggota gugus, fasilitator, ketua GKM atau pimpinan organisasi.

Tujuan Gugus Kendali Mutu antara lain:

- a. Mengurangi kesalahan dan meningkatkan mutu kerja;

- b. Meningkatkan kerja sama dan keterlibatan dalam kerja secara efektif dan kompak;
- c. Meningkatkan kemampuan memecahkan problema kerja;
- d. Meningkatkan efesiensi;
- e. Meningkatkan disiplin dan sikap mental yang tanggap dan tangguh;
- f. Memperbaiki komunikasi dan hubungan antara sesama karyawan serta antara karyawan dan pimpinan atasan;
- g. Mengembangkan kemampuan perorangan dan kepemimpinan;
- h. Membangkitkan dan mengembangkan kesadaran akan:
 - 1) Mutu hasil tugas;
 - 2) Pengalaman dan pelaksanaan tugas;
 - 3) Menampung secara optimal seluruh ide dan saran yang timbul dan berkembang dikalangan staff.
- i. Menanamkan kesadaran akan pentingnya arti pemecahan masalah;
- j. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk maju dan berkembang;
- k. Meningkatkan motivasi karyawan;
- l. Menciptakan kerja sama yang lebih efektif;
- m. Menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pimpinan dan karyawan;
- n. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik;
- o. Meningkatkan keterlibatan karyawan anggota pada persoalan-persoalan pekerjaan dan paya pemecahannya;

- p. Menggalang kerjasama kelompok (*timwork*) yang lebih efektif;
- q. Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah;
- r. Meningkatkan pengembangan pribadi dan kepemimpinan;
- s. Menanamkan kesadaran tentang pencegahan masalah;
- t. Mengurangi kesalahan-kesalahan dan meningkatkan mutu kerja;
- u. Meningkatkan motivasi karyawan;
- v. Meningkatkan komunikasi dalam kelompok;
- w. Menciptakan hubungan atasan-bawahan yang lebih serasi.

4. Manfaat dibentuknya Gugus Kendali Mutu

Dengan diterapkan GKM pada suatu organisasi atau lembaga maka organisasi maupun lembaga akan memperoleh manfaat yang sangat berharga antara lain sebagai berikut:

a. Manfaat secara umum

- 1) Perbaikan mutu dan peningkatan nilai tambah;
- 2) Peningkatan produktivitas sekaligus penurunan biaya
- 3) Peningkatan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target;
- 4) Peningkatan moral kerja dengan mengubah tingkah laku;
- 5) Peningkatan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
- 6) Peningkatan ketrampilan dan keselamatan kerja;
- 7) Peningkatan kepuasan kerja;
- 8) Pengembangan tim (Gugus Kendali Mutu).

b. Manfaat bagi karyawan

- 1) Meningkatkan kemampuan pribadi;
- 2) Kesempatan untuk menemukan masalah dan memecahkan masalah yang tidak pernah dihiraukan oleh orang lain;
- 3) Kesempatan untuk mengusulkan saran-saran kepada pimpinan;
- 4) Latihan menganalisis masalah dengan metode ilmiah;
- 5) Mendorong peningkatan kreativitas;

c. Manfaat bagi sekolah atau perusahaan

- 1) Membangkitkan kesadaran berprestasi seluruh karyawan;
- 2) Membangkitkan rasa memiliki, dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi;
- 3) Mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja;
- 4) Lebih meningkatkan kualitas produk;
- 5) Sarana untuk meningkatkan produktivitas;
- 6) Mengurangi kesalahan serta memperbaiki mutu.

Pusat produktivitas jepang (*japan productivity center*) melaporkan 10 prinsip operasi GKM yang berhasil¹¹ yaitu:

- 1) Partisipasi dan kerja sama;
- 2) Antusiasisme, semangat dan kesadaran kualitas;
- 3) Mendiskusikan pekerjaan pengendalian kualitas;
- 4) Mendiskusikan perbaikan metode kerja;

¹¹Edwin B. flippo *manajemen personalia*, (jakarta: penerbit erlangga, 1993) hal. 22

- 5) Kreativitas dan dapat bekerja sendiri;
- 6) Merencanakan masa depan;
- 7) Selalu ingin mengetahui lebih banyak, bekerja tanpa supervisi orang lain dan sering bertanya;
- 8) Pengendalian diri;
- 9) Inspeksi diri;
- 10) Edukasi dan pelatihan.

Disamping adanya manfaat atau keuntungan, bahwa dari terbentuknya GKM, terdapat pula kelemahannya. Kelemahan dari adanya GKM tersebut adalah sebagai berikut:

1. Meski partisipasi dalam gugus bersifat sukarela, akan tetapi dalam prakteknya bukan tidak mungkin terjadinya partisipasi itu karena tekanan sejawat. Jika tidak bersedia ikut ambil bagian dalam gugus akan dipandang sebagai kurangnya perhatian terhadap tujuan perusahaan dan dengan demikian merusak kemungkinan promosi seseorang.
2. Kalau terjadi hal seperti itu GKM menjadi beban dan bukannya suatu kerangka motivasi.
3. Terdapat kekurangan spontanitas gugus menjadi tidak produktif dan tidak aktif.

4. Di beberapa perusahaan peserta GKM mengeluhkan adanya keterlibatan dalam pengendalian mutu atau teknis produksi yang terlalu besar.
5. Perusahaan memberikan tekanan terlalu besar pada produktivitas dari pada potensi karyawan
6. Partisipasi cenderung menjadi sekedar ritual belaka, dan terjadi kehilangan spontanitas.
7. Dampaknya semakin sulit bagi anggota kelompok untuk menemukan persoalan baru untuk diatasi.

5. Perangkat Gugus Kendali Mutu

Kegiatan yang dilakukan oleh GKM Gugus Kendali Mutu merupakan suatu kegiatan yang terpadu sehingga GKM merupakan suatu organisasi khusus yang akan melaksanakan kegiatan sistem manajemen TQC. GKM merupakan suatu sistem yang terpadu karena di dalam organisasi terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut:

a. Anggota

Anggota GKM idealnya beranggotakan antara 3 sampai 15 orang. Jumlah anggota tidak boleh terlalu banyak agar setiap anggota dapat berpartisipasi secara aktif dalam setiap pertemuan. Keanggotaan bersifat sukarela dan sedapat mungkin dihindarkan dari sifat paksaan.

Tugas-tugas anggota Gugus Kendali Mutu:

- 1) Menghadiri semua pertemuan kelompok dan menyenangi pekerjaan;
- 2) Hadir dalam setiap pertemuan tepat pada waktunya serta mengikuti peraturan tata tertib dan kebijaksanaan GKM;
- 3) Berpartisipasi aktif dalam memecahkan masalah;
- 4) Mempromosikan program GKM dan membantu menarik anggota baru masuk gugus.

b. Ketua kelompok

Untuk mengoordinasikan kegiatan GKM perlu dipilih ketua kelompok (*circle leader*). Pada tahap pelaksanaan GKM yang diangkat menjadi ketua kelompok adalah supervisor. Akan tetapi setelah berjalan beberapa lama maka ketua kelompok dapat memilih dari salah satu anggota yang dianggap memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan kelompok itu. Oleh karena itu sebagai ketua kelompok tidak harus orang yang menduduki jabatan saja, tetapi bisa saja karyawan staff.

Tugas ketua kelompok adalah:

- 1) Membuat rencana untuk pertemuan;
- 2) Membangkitkan semangat kegiatan kelompok;
- 3) Menyimpulkan;
- 4) Menjaga kontinuitas kerja kelompok dengan cara memelihara koordinasi yang harmonis;

5) Menyimpulkan hal apa yang harus dilakukan untuk pertemuan berikutnya;

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

6) Bertanggung jawab atas catatan-catatan kegiatan kelompok yang dipimpinnya dengan menggunakan sebuah agenda dan membuat segala sesuatunya menjadi jelas dengan menggunakan *flip charts*;

7) Bekerja berdasarkan masalah para anggota dan kritik terhadap kelompok

8) Menjaga agar rapat-rapat berjalan dalam jalur yang teratur (tertib);

9) Menjadi perantara utama antara kepentingan anggota kelompok dan atasan;

10) Bertanggung jawab atas kekompakan kelompok;

11) Mengatur waktu secara baik serta memulai dan mengakhiri pertemuan tepat pada waktunya;

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

12) Perhatikan kesungguhan hati dan perhatian yang penuh terhadap proses;

c. Fasilitator

Fasilitator bertanggung jawab untuk mengoordinasi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan GKM.¹² fasilitator adalah seorang pembimbing dalam memecahkan masalah/ persoalan yang dihadapi

¹² Amin Widjaja tunggal, Ak. MBA. *Manajemen Mutu Terhadap Siswa Pengantar*. (Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1993) hal.194

dan sekaligus merubah sikap mental pegawai khususnya anggota GKM, agar para pegawai menyadari sepenuhnya bahwa seluruh pegawai wajib menjaga dan meningkatkan mutu lembaganya. Tugas utama yang harus dilakukan oleh seorang fasilitator adalah:

- 1) Menentukan obyek peningkatan mutu pada lembaga, kemudian membentuk dan membimbing GKM yang telah dipilihnya;
- 2) Mengarahkan aktifitas GKM;
- 3) Membimbing GKM untuk mengadakan pertemuan kelompok secara periodik guna mencari masalah pokok dan mencari pemecahan masalah tersebut hingga tuntas;
- 4) Memberikan cara-cara mengidentifikasi masalah, mencari penyebab, pemecahan masalah, pembuatan risalah dan presentasi;
- 5) Memberikan saran-saran pemecahan masalah;
- 6) Mencari ide-ide;
- 7) Melakukan evaluasi terhadap hasil GKM dalam rangka penyempurnaan/ seleksi kelompok GKM, dan untuk melaksanakan tindak lanjut program selanjutnya;
- 8) Mengorganisir pertemuan-pertemuan informal;
- 9) Membuat laporan kegiatan GKM kepada koordinator fasilitator;
- 10) Seorang fasilitator adalah yang telah memperoleh pelatihan fasilitator dan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan dalam organisasi.

Keberhasilan dan kedinamisan GKM banyak ditentukan oleh orang yang berperan sebagai fasilitator dalam gugus tersebut. Karena tugas utama seorang fasilitator adalah mengembangkan gugus mutu menjadi kelompok pemecah persoalan yang efektif. Fasilitator harus mampu turut campur dalam situasi yang tidak positif, seperti timbulnya rasa bosan atau rasa tegang dalam kelompok, persaingan antar anggota, tidak adanya partisipasi dari satu atau beberapa orang anggota, dominasi pemimpin (ketua) atau ketidakmampuan kelompok mencapai suatu kesepakatan.

Dengan ikut campur seperti di atas, fasilitator memperlihatkan adanya perhatian dan tanggung jawab terhadap kelompok. Kemampuan untuk turut campur seperti ini akan dimiliki oleh orang yang memiliki kemampuan mendengarkan yang baik yang telah membina hubungan baik dengan bawahan dan rekan sejawat dan yang memiliki bakat sebagai perantara dalam perbedaan pendapat.

a. Perencana

- a) Menyusun program kerja sebagai fasilitator untuk mengembangkan Gugus Kendali Mutu;
- b) Membuat rencana tindakan dan skala prioritas sebagai fasilitator Gugus Kendali Mutu;
- c) Membantu menjadwalkan pertemuan gugus.

b. Pembimbing

- a) Meningkatkan rasa tanggung jawab kepada semua anggota gugus;
- b) Meningkatkan kemampuan gugus dan anggotanya dalam memecahkan masalah;
- c) Mendidik gugus agar berperan aktif;
- d) Membina anggota gugus agar tercipta kerjasama yang baik;
- e) Menjelaskan dan meningkatkan kemampuan konsep ber-GKM yang efektif.

c. Pendorong

- a) Menunjukkan semangat ber-GKM yang baik;
- b) Menyampaikan dukungan moral dan semangat terhadap apa yang dilakukan oleh gugus;
- c) Mendukung pengembangan ide-ide gugus yang dilontarkan;
- d) Membuat pertemuan GKM yang menggairahkan/menarik minat anggotanya;
- e) Memberitahukan hasil-hasil positif yang telah dicapai oleh gugus;
- f) Memberikan pujian kepada anggota gugus atas keberhasilan yang dicapai;
- g) Menghadiri pertemuan GKM dengan penuh gairah sehingga membangkitkan semangat dan dorongan kepada gugus tentang

pentingnya pemecahan masalah secara kelompok yang berkesinambungan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

d. Pengarah

- a) Mengarahkan maksud peningkatan mutu dalam program GKM;
- b) Mengarahkan pemilihan tema yang benar;
- c) Meluruskan arah kegiatan gugus sehingga dapat mendukung tercapainya cita-cita perusahaan dan karyawan;
- d) Mengarahkan jalannya diskusi gugus (tata cara diskusi) dan cara berbicara dalam rapat gugus;

e. Pengendali

- a) Memantau jalannya kegiatan gugus;
- b) Mengendalikan waktu dan biaya pelaksanaan gugus supaya sesuai dengan program yang telah disepakati;
- c) Memberikan batasan-batasan atau kebijakan operasional gugus;
- d) Memberikan koreksi dan saran terhadap penyimpangan yang terjadi dalam gugus.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

f. Katalisator

- a) Mengkoordinir permasalahan-permasalahan yang ada dalam gugus;
- b) Membantu atau mendekatkan masalah dengan jalan keluarnya;
- c) Menjelaskan proses pemecahan masalah pada masing-masing kasus, terutama pada kasus-kasus yang sulit.

g. Koordinator

a) Mengintegrasikan GKM bagian yang 1 dengan yang lainnya;

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b) Mengadakan kerjasama antara fasilitator demi perkembangan GKM di perusahaan.;

c) Menyelaraskan jalannya kerjasama antar gugus di perusahaan.

7) Penghubung

a) Membina hubungan kerjasama antara gugus dengan bidang-bidang fungsional lain;

b) Mempertemukan atau menjembatani gugus dengan manajemen;

c) Menjabarkan keinginan atau pengarahan manajemen kepada anggota gugus;

d) Menjelaskan pada gugus dimana kedudukan gugus dalam perusahaan.

8) Evaluator

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

a) Menyusun kriteria apa saja yang perlu dievaluasi;

b) Mencatat dan mengevaluasi hasil kegiatan dan pola kerja gugus;

c) Mencatat dan mengevaluasi kontribusi gugus terhadap sasaran perusahaan;

d) Membandingkan perkembangan gugus dengan standar kriteria yang telah disepakati.

6. Beberapa faktor kesuksesan suatu program GKM

Agar dapat memulai program yang berhasil, maka perlu mengerti rahasia program yang berhasil, apabila setiap orang dalam perusahaan mengerti prinsip-prinsip GKM sepenuhnya dan menerapkannya secara benar, maka anda dapat “beristirahat” dan berkeyakinan bahwa keberhasilan sudah ada di tangan.

Terdapat banyak faktor kesuksesan suatu program GKM, antara lain:

a. Mengadakan suatu lingkungan yang cocok

Perusahaan perlu menciptakan suatu lingkungan yang baik untuk program GKM, berbagai tingkat manajemen dalam organisasi perlu menerima ide manajemen partisipatif. Ketua program mempunyai tanggung jawab untuk menjelaskan program tersebut kepada setiap karyawan yang terlibat.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b. Mendapatkan komitmen dari manajemen puncak

Program GKM perlu dipersiapkan dan dipresentasikan kepada manajemen puncak. sebaiknya tidak memulai program GKM sebelum mendapat komitmen formal dari manajer puncak.

c. Memilih orang dan area yang tepat

Ketua program atau manajer program harus antusias, dapat kerja keras dan tekun. Fasilitator merupakan kunci program tersebut ia harus bersemangat, disukai oleh anggota gugus dan koperatif. Area

yang tepat untuk uji coba GKM adalah pada orang-orang yang kooperatif dan antusias untuk menerima program tersebut.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

d. Latihan adalah penting

Program latihan formal yang baik adalah sangat krusial, tanpa latihan yang baik, program akan cepat dilupakan.

e. Bersifat terbuka dan positif

Setiap orang dalam program berhak mengetahui apa yang terjadi. Dalam program GKM, manajer harus mempunyai pemikiran yang positif dan berusaha meyakinkan bawahannya untuk selalu mencoba.

7. Beberapa faktor penyebab kegagalan program GKM

Dari pengalaman penerapan program GKM diberbagai perusahaan, organisasi atau lembaga, dikemukakan beberapa faktor yang dapat menyebabkan program GKM itu tidak berhasil:¹³

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Kurang dukungan dari pemimpin;
- b. Kurang dukungan dari sumber daya;
- c. Kurang pemahaman dari konsep GKM;
- d. Tidak ada program diklat;
- e. Tujuan program tidak digariskan secara jelas;
- f. Kurang informasi dan publikasi;

¹³ Amin Widjaja tunggal, Ak. MBA. *Manajemen mutu terpadu suatu pengantar*. (Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1993).hal 153

g. Adanya praktik dan struktur ketidakadilan;

h. Adanya anggapan GKM tidak cocok.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

8. Beberapa ketrampilan interpersonal yang dipraktikkan dalam GKM

a. Keterampilan presentasi;

b. Keterampilan mengambil keputusan;

c. Keterampilan berkomunikasi;

d. Keterampilan memimpin;

9. Pemecahan masalah dalam GKM

Pemecahan masalah adalah media perantara untuk mencapai tujuan GKM, artinya melalui pemecahan masalah ini peranan gugus akan memberikan makna pengakuan serta penghargaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan akhir GKM, yaitu peningkatan atau usaha dalam arti yang seluas-luasnya. Dengan demikian, pemecahan masalah adalah kegiatan sentral dan sekaligus vital yang patut mendapatkan perhatian besar dari semua pihak. Berbagai masalah yang digarap oleh gugus adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pada akhirnya akan mempengaruhi mutu usaha sebagaimana tercermin secara teknis manajemen, moral etika, serta teknis ilmiah bagi kepentingan semua pihak yaitu produsen, konsumen dan pemerintah serta masyarakat luas.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Delapan (8) langkah dalam GKM:

a. Menentukan tema masalah;

b. Mengumpulkan dan menyajikan data;

- c. Menentukan sebab-sebab masalah;
- d. Menyusun rencana perbaikan;
- e. Melaksanakan rencana perbaikan;
- f. Memeriksa hasil perbaikan;
- g. Menentukan standarisasi;
- h. Menetapkan rencana berikutnya;

10. Rahasia Sukses Program Gugus Kendali Mutu (GKM)

Agar dapat mencapai sukses dalam proram GKM, hal yang sangat menentukan adalah tujuan-tujuan (*objective/ goals*). Terdapat sejumlah tujuan yang dapat diselesaikan dalam program GKM, antara lain:

a. Pengembangan pribadi

Salah satu unsur penting dalam suatu program GKM adalah pelatihan. Latihan membantu mereka mengerti kebutuhan perusahaan, organisasi atau lembaga karena mendidik mereka berarti mempertahankan kemampuan mereka.

b. Pengembangan bersama-sama

Setelah latihan dasar diselesaikan, lalu dibentuk GKM di area yang orang-orangnya bekerja dalam suatu kelompok. Bekerja dalam suatu kelompok adalah berbeda dalam beberapa hal dengan bekerja sendirian untuk suatu pekerjaan. Dalam program GKM, apabila suatu kelompok dipilih, usaha dari semua anggota kelompok adalah krusial. Tanpa adanya pengertian kerjasama, suatu proyek mungkin akan

gagal. Dalam GKM, anggotanya belajar bagaimana bekerja dengan orang lain, bagaimana memahami pandangan orang lain, dan bagaimana bekerja sama untuk mencapai tujuan.

c. Perbaiki kualitas

Memperbaiki kualitas adalah suatu pekerjaan yang tidak pernah selesai, GKM merupakan suatu jawaban yang terbaik untuk memecahkan masalah dan memperbaiki citra kualitas.

d. Memperbaiki komunikasi dan sikap

Komunikasi yang jelek mengakibatkan ketidakpuasan. GKM membantu memperbaiki komunikasi melalui aktivitas kelompok. GKM dapat membantu anggotanya lebih terbuka dan mengubah lingkungan kerja serta mengembangkan suatu sikap yang membantu.

e. Reduksi pemborosan

Anggota GKM harus merubah kualitas dan mencari jalan bagaimana dapat mengurangi pemborosan dalam material, pengulangan pekerjaan dan pemborosan waktu.

f. Kesempatan memecahkan masalah

GKM secara umum menawarkan anggota-anggotanya kesempatan yang tak terbatas untuk memecahkan masalah dan pada waktu yang bersamaan membuat mereka merasa menjadi bagian dari perusahaan.

g. Bekerja dalam kelompok

Apabila anggota GKM mulai bekerja dalam gugus, maka cepat atau lambat semangat kelompok (*tim spirit*) akan tercipta. Para anggota mulai mengenal dan memperhatikan satu sama lain. Sehingga perasaan kebersamaan akan tercipta dengan sendirinya dalam kelompok.

B. Kinerja Lembaga Pendidikan

1. Pengertian kinerja lembaga

Kinerja lembaga berasal dari dua kata yaitu kinerja dan lembaga. istilah kinerja terjemahan dari *performance*. Karena itu istilah kinerja juga sama dengan istilah performansi. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Bahwa kinerja (*performance*) dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut:¹⁴

- a. Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan;

¹⁴Ismail Nawawi Uha, MPA, M.Si. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. (Jakarta: Dwiputra pustaka jaya, 2012), hal. 220

- b. Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar;
- c. Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan;
- d. Melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggung jawab;
- e. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Menurut Toto Tasmara sesuatu yang dikatakan sebagai pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a. Bahwa aktivitas dilakukan karena adanya suatu dorongan tanggung jawab;
- b. Bahwa yang dilakukan karena adanya unsur kesengajaan;
- c. Bahwa apa yang dilakukan itu karena adanya sesuatu arah tujuan yang luhur secara dinamis memberikan makna dirinya, bukan hanya sekedar kepuasan biologis statis.¹⁵

Dari keterangan di atas jelaslah bahwa tidak semua kegiatan atau aktivitas bisa dikatakan pekerjaan, dan setiap pekerjaan yang dilakukan manusia pasti ada hasil yang dicapainya. Hal inilah yang dikatakan dengan kinerja.

Ada beberapa pendapat yang memberikan definisi tentang kinerja antara lain:

Menurut Bastian seperti yang dikutip oleh Tangkilisan, kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam

¹⁵Toto Tasmara, *Etos Kerja Prihadi Muslim*, (Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf,1995), hal.27

suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut.¹⁶

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Menurut Suyadi Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁷

Menurut Soedarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau keluaran dari suatu proses.¹⁸

Menurut Martis dan Jakson, kinerja merupakan suatu rangkaian yang kritis antara strategi organisasi dengan hasilnya.¹⁹

Dari definisi-definisi di atas maka penulis dapat menyimpulkan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

¹⁶Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005), hal. 329

¹⁷Suyadi Prawiro sentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 1-2

¹⁸Soedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hal.50

¹⁹Martis L Robert dan Jakson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Salemba Empat, 2002), hal.78

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, “kinerja” diartikan sebagai cara, perilaku, dan kemampuan seseorang.²⁰ kinerja merupakan prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien²¹. Kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara teoritik, sudah banyak definisi yang dikemukakan oleh para pakar. Rue dan Byars mendefinisikan kinerja sebagai tingkat penapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*” atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.²² kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang

²⁰Poewardaminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*; (jakarta: 2005), hal.598

²¹Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996), hal.34

²²L. W.Rue and L.L Byars, *Management: Teory And Aplication* (Homewood. I.L:Richard D, Irwin, Inc.,1981), hal..375

dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya menacapai tujuan secara legal. Pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.²³ kinerja juga dapat didefinisikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, atau unjuk kerja.²⁴

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut, banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja itu mengarah pada proses dalam rangka pencapaian suatu hasil. Dengan kata lain dapat dinyatakan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Kinerja dalam sebuah lembaga merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan lembaga yang telah ditetapkan. Berikut ini beberapa pengertian kinerja yang diungkapkan oleh beberapa tokoh, yaitu :

- a. Menurut Armstrong dan Baron (1998 : 15) dalam Wibowo (2007:2) ”kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat

²³ Samudrin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hal.223

²⁴ Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional. Penciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. (Bandung: Rosdakarya, 2005), hal.111

dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan yang memberikan kontribusi pada ekonomi.²⁵

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- b. Menurut Idochi Anwar (1984 : 86) dalam wibowo (2007:5) kinerja yaitu berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dan kompetensi yang dimiliki.²⁶
- c. Menurut Grounlund dalam Wibowo (2007:5) kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak ritme atau urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga memperoleh syarat kualitas, kecepatan dan jumlah.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaannya hanyalah terletak dari redaksional penyampaiannya saja. Banyak batasan yang digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

Sedangkan istilah lembaga pendidikan (sekolah/Madrasah) pada dasarnya adalah upaya pelembagaan dan formalisasi pendidikan sehingga

²⁵Wibowo. *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007). hal. 55

²⁶Moekijat. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. (Bandung : Mandar Maju. 1999) hal.222

kegiatan, fungsi, dan proses pendidikan dalam suatu masyarakat bisa berlangsung secara lebih terencana, sistematis, berjenjang, dan professional. digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Sedangkan menurut kamus besar bahasa indonesia adalah badan (organisasi) yang tujuannya melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja lembaga adalah suatu usaha yang dilakukan oleh lembaga dalam rangka untuk mencapai prestasi yang lebih baik, baik berupa hasil kerja maupun proses kerjanya.

2. Indikator kinerja lembaga

Terdapat banyak definisi mengenai indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa (1) indikator sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau *outcome* suatu kegiatan, (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
tujuannya.

Dadang dally juga mendefinisikan indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu, indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kinerja, yaitu sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja. Namun sebenarnya terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya pada indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung, sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja adalah spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi; dapat diukur secara obyektif, baik secara kualitatif maupun kuantitatif; menangani aspek-aspek yang relevan; serta berguna untuk keberhasilan input, output, outcome, manfaat maupun dampak serta proses; fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan; efektif dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Adapun komponen indikator kinerja yaitu:

a. Indikator konteks, yang mencakup:

- 1) Landasan, baik landasan religius maupun landasan hukum, termasuk kebijakan pendidikan yang berlaku;
- 2) Kondisi geografis, demografis, dan social ekonomi masyarakat;
- 3) Tantangan masa depan bagi lulusan;

- 4) Lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan;
dan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- 5) Harapan dan daya dukung stakeholder terhadap program pendidikan.

b. Indikator input, yang mencakup

- 1) visi misi;
- 2) sumber daya;
- 3) siswa; dan
- 4) kurikulum yang digunakan.

c. Indikator proses, yaitu:

- 1) proses pengambilan keputusan, termasuk perencanaan;
- 2) proses pengelolaan program;
- 3) proses belajar mengajar;
- 4) proses evaluasi.

d. Indikator output yang mengenai kinerja siswa, yaitu:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- 1) akademik *achievement* (nem, raport, ebta);
- 2) *non akademik achievement* (prestasi olahraga, kesenian dan keterampilan)

e. Indikator *outcome* yang berdampak pada siswa (lulusan), yang mencakup:

- 1) diterima tidaknya di pendidikan lanjut;
- 2) penghasilan;
- 3) karier;
- 4) peluang berkembang.

3. Unsur-unsur penilaian kinerja

Menurut suyadi prawirosentono dalam buku “kebijakan kinerja karyawan” dijelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.²⁷

Pengertian lain yang dikemukakan oleh Henry Simanora dalam buku “manajemen sumber daya manusia”, penilaian kinerja adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.²⁸

Di dalam organisasi modern penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan motivasi kinerja individu diwaktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi kepegawaian lainnya.

Suatu organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar evaluasi atau penilaian

²⁷ *Ibid.* hal.216

²⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hal.220

kinerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis, dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis penjualan akan dinilai secara formal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Karakteristik situasi;
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan;
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja;
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.²⁹

Adapun unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan

²⁹Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hal.415-

sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat resiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan kepadanya.

Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:

- 1) Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja;
- 2) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar;
- 3) Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalagunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan maupun bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi:

- 1) Kesadaran karyawan untuk bekerja dengan sejawat, atasan maupun bawahan;
- 2) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas;
- 3) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran;
- 4) Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

4. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja lembaga

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data itu dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun sejumlah tujuan penilaian, adalah:

- a) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;
- b) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
- c) Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang dapat berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil;
- d) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja, secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
- b) Perbaikan kinerja;
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan;
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai;
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai;
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

C. Gugus Kendali Mutu dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan

Gugus Kendali Mutu merupakan mekanisme formal yang dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan. Kelompok kecil pekerja terlibat dalam suatu proses pengkajian bersama untuk menyingkapkan dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. idealnya GKM terdiri dari 3-10 anggota dalam unit pekerjaan sejenis/ serumpun, mengadakan pertemuan rutin untuk membahas, menganalisa dan memberikan solusi atas masalah yang muncul. Para anggota mengadakan pertemuan secara teratur dan mempelajari kecakapan pergaulan dan metode statistik yang berkaitan dengan pemecahan persoalan, memilih dan memecahkan persoalan. Pertemuan dilakukan secara berkala dan dipimpin oleh kepala kelompok, baik dalam jam kerja normal atas persetujuan pengawas dan di luar jam kerja biasa berdasarkan inisiatif karyawan sendiri.

Gugus kendali mutu berorientasi pada manusia, yang bersifat menghargai kecerdasan pegawai dan merangsang kreativitas dengan latihan dan kesempatan terstruktur bagi manusia untuk terlibat secara aktif dalam pemecahan masalah secara bersama antar manusia serta memungkinkan pegawai berkembang dan tumbuh secara pribadi, serta memiliki rasa menghargai diri sendiri dan prestasi. anggota gugus kendali mutu berperan dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan dengan baik. Hal ini disebabkan karena dengan adanya partisipasi memberikan hubungan yang signifikan dengan kinerja dimana setiap anggota

gugus kendali mutu berhak untuk memberikan ide-ide kreatif dalam memecahkan satu masalah yang dihadapi oleh karyawan. Pemberian ide-ide kreatif dari anggota gugus kendali mutu inilah yang membuat wawasan, potensi dari setiap anggota semakin bertambah. Wawasan dan potensi yang semakin baik akan membawa prestasi kerja yang semakin baik juga. Apabila setiap anggota melakukan pengembangan diri maka akan menghasilkan prestasi kerja yang baik,

a. Langkah-langkah Pembentukan Tim GKM

1. Koordinasi internal sekolah/madrasah dengan komite sekolah/madrasah tentang persiapan pembentukan Tim GKM
2. Sosialisasi pembentukan dan seleksi anggota;
 - Diharapkan sosialisasi pembentukan GKM melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah/madrasah. Pihak-pihak yang diundang antara lain guru, komite sekolah/madrasah, orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat;
 - Seleksi Calon.

Kriteria Calon Tim GKM

- Memiliki komitmen untuk bekerja secara sukarela;
- Mampu bekerja dalam tim;
- Kesiediaan untuk memenuhi/melakukan tanggungjawabnya sebagai anggota GKM

- Berasal dari unsur Dewan Pendidik (Kepala Sekolah, Guru), Komite Sekolah/Madrasah, dan Yayasan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Proses Pemilihan

Proses pemilihan diharapkan dilakukan secara demokratis dengan mengedepankan kemufakatan bersama.

Penerapan GKM secara konsisten pada organisasi atau madrasah akan sangat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain : - Perbaikan mutu - Peningkatan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target - Peningkatan moral kerja dengan mengubah tingkah laku - Peningkatan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan - Peningkatan ketrampilan dan keselamatan kerja - Peningkatan kepuasan kerja - Pengembangan tim (gugus kendali mutu)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pada hakekatnya metode penelitian berasal dari dua kata, yaitu metode dan penelitian. Secara etimologi metode artinya suatu cara untuk melakukan sesuatu secara tepat.³⁰ Deddy Mulyasa mengatakan bahwa metode adalah proses, prinsip dan prosedur yang kita gunakan untuk mendekati problem dan mencari jawaban.

Sedangkan “penelitian” (*research*) dari kata *re* dan *to search* yang berarti mencari kembali. Dalam bahasa latin “*research*” artinya mengungkap atau membuka. Penelitian menurut Ali (1985) adalah suatu cara untuk memahami sesuatu dengan melalui penyelidikan atau usaha untuk mencari bukti-bukti yang muncul sehubungan dengan suatu masalah yang dilakukan secara berhati-hati sekali, sehingga diperoleh suatu pemahaman.

Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu³¹. Metode penelitian dalam suatu penelitian ilmiah mempunyai kedudukan yang sangat penting karena di dalamnya membicarakan tata kerja dan cara pemecahan secara sistematis yang ditempuh seseorang peneliti. Sesuai dengan uraian di atas, Noeng Muhajir di dalam bukunya yang berjudul “metode penelitian kualitatif” mengatakan: dalam suatu penelitian, metodologi menjadi sangat penting bagi seorang peneliti, ketetapan dalam

³⁰ Ismail Nawawi Uha, MPA, M.Si, *Metoda Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Cv. Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), hal.1

³¹ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2009), hal.3

menggunakan suatu metode akan dapat menghasilkan data yang tepat pula dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.³²

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Adapun sub bab yang akan peneliti uraikan dalam metode penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Krik Miller mendefinisikan penelitian deskriptif kualitatif sebagai suatu tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.³³

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menggambarkan isi data yang ada, dalam hal ini adalah Tim atau Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Meleong bahwa penelitian deskriptif adalah "laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan".³⁴

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Jelas bahwa pengertian ini mempertentangkan penelitian kualitatif dengan penelitian yang bernuansa kuantitatif yaitu dengan menonjolkan bahwa usaha kuantifikasi apapun tidak perlu digunakan pada penelitian kualitatif.

³²Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Surasih, 1989), hal.151

³³Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rodaskarya, 2006), hal.4

³⁴Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rodaskarya, 2006), hal.6

Dari kajian definisi di atas dapat disintesis bahwa penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah.³⁵

Sealir dengan masalah yang akan diteliti, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena penelitian ini memuat tentang prosedur penelitian yang menghasilkan mendeskriptifkan kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Kemudian pendekatan deskriptif kualitatif ini merupakan ketajaman analisis, obyektivitas, dan sistematis, sehingga diperoleh ketetapan dalam interpretasi, sebab hakikat dari suatu fenomena atau gejala bagi pendekatan kualitatif adalah totalitas atau gestlat.³⁶

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif sangat penting. Peneliti menjadi instrument sekaligus pengumpul data. Peneliti menjadi pengamat yang menyampaikan data melalui observasi non partisipan, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian berada di dalam kegiatan yang dilakukan kelompok. Dia

³⁵ *Ibid*, hal6

³⁶ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: RinikaCipta, 1997), hal36

menciptakan peranan-peranan sendiri tanpa melebur dalam kepentingan kelompok agar tercipta kondisi yang bagus.³⁷

Intensitas kehadiran peneliti perlu diperhatikan dalam pelaksanaan penelitian. Peneliti yang merangkap sebagai alat pengumpul data harus sering berada dalam lokasi penelitian untuk dapat mengumpulkan informasi sebanyak dan seakurat mungkin. Dalam penelitian ini, status peneliti diketahui oleh sebagian informan akan tetapi beberapa informan tidak mengetahui status peneliti dikarenakan informan kurang peduli dengan peneliti sebab di anggap hanya meliput saja.

C. Obyek penelitian

Yang menjadi obyek penelitian disini adalah Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Sedati Sidoarjo. Obyek penelitian dibatasi seputar aktifitas maupun interaksi yang dilakukan oleh kelompok atau Tim Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

D. Tahap-tahap penelitian

Penelitian adalah upaya dalam ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh faktor-faktor dan prinsip-prinsip dengan sabar dan hati-hati serta sistematis untuk mewujudkan suatu kebenaran.³⁸

³⁷N.S. Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal.25

³⁸Mardalis, *Metodoe Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal.24

a. Tahap-tahap penelitian

1) Tahap pra lapangan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

a) Menyusun rancangan penelitian

Dalam konteks ini, peneliti terlebih dahulu membuat rumusan permasalahan yang akan dijadikan obyek penelitian, untuk kemudian membuat matrik usulan judul penelitian sebelum melaksanakan penelitian hingga membuat proposal penelitian.

b) Memilih lapangan penelitian

Cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian ialah dengan jalan mempertimbangkan teori substantif, menjajaki lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan.

c) Mengurus perizinan

Setelah membuat usulan penelitian dalam bentuk proposal, peneliti digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id mengurus izin kepada atasan peneliti sendiri, ketua jurusan, dekan fakultas, kepala instansi seperti pusat dan lain-lain.³⁹

2) Tahap orientasi

Pada tahap ini, peneliti akan mengadakan pengumpulan data secara umum, melakukan observasi dan wawancara mendalam untuk memperoleh informasi luas mengenai hal-hal yang umum dari obyek penelitian. Informasi dari sejumlah responden di analisis untuk

³⁹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hal.86

memperoleh hal-hal yang menonjol, menarik, penting dan berguna bagi penelitian selanjutnya secara mendalam. Informasi seperti itulah yang selanjutnya digunakan sebagai fokus penelitian.⁴⁰

3) Tahap eksplorasi

Pada tahap ini, fokus penelitian lebih jelas sehingga dapat dikumpulkan data yang lebih terarah dan spesifik. Observasi ditunjukkan pada hal-hal yang dianggap ada hubungannya dengan fokus. Wawancara lebih berstruktur dan mendalam (*dept interview*) sehingga informasi yang mendalam dan bermakna dapat diperoleh.⁴¹

4) Tahap verifikasi

Analisis dan penyajian data, yaitu menganalisis dan verifikasi data dan akhirnya ditarik suatu simpulan.

E. Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data tersebut diperoleh. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua sumber data yakni data primer dan data sekunder. Data primer berupa kata-kata dan tindakan, hal ini berdasarkan pada pendapat Lexy j. Moleong, m.a dalam bukunya yang berjudul metodologi penelitian kualitatif, bahwa Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat

⁴⁰Cik Hasan Bisri dan Eva Rufaida, *Model Penelitian Agama dan Dinamika Sosial*, (Jakarta: Raja Gravindo Persada, 2002), hal.224

⁴¹Ibid., 45

melalui catatan tertulis atau perekam video atau tape recorder, pengambilan foto, atau film.⁴² disamping sumber data primer, peneliti juga menggunakan sumber data sekunder berupa sumber data tertulis yang relevan dengan masalah penelitian ini, yakni sumber buku, majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi.⁴³

a. Sumber data literatur

Yaitu sumber data yang diperoleh peneliti dari buku-buku yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Termasuk juga dalam hal ini meliputi dokumen-dokumen mengenai keadaan lembaga pendidikan serta catatan lain yang mendukung.

b. Sumber data lapangan

Yaitu sumber data yang diperoleh dan diproses dari lapangan penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung yang meliputi sumber data dari manusia yang terdiri dari guru dan masyarakat, ataupun data non manusia.

1) Data manusia

- a) Kepala sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo
- b) kelompok Gugus Kendali Mutu
- c) Guru-guru yang termasuk Tim Gugus Kendali Mutu
- d) Komite Madrasah

⁴² Lexy, J Moleong, *metodologi penelitian*, op.cit, hal.157

⁴³ Ibid, hal.159

2) Data non manusia

a) Buku buku dan bacaan yang sesuai pembahasan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b) Dokumen dan sebagainya

F. Teknik pengumpulan data

Untuk memperoleh data-data yang akurat, maka diperlukan beberapa metode untuk mengumpulkan data, sehingga data yang diperoleh berfungsi sebagai data yang valid, objektif, dan tidak menyimpang, maka metode yang digunakan penulis adalah:

1. Teknik observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses pengamatan dan ingatan.⁴⁴

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap subjek (*partner* penelitian) di mana sehari-hari mereka berada dan biasa melakukan aktivitasnya. Pemanfaatan teknologi informasi menjadi ujung tombak kegiatan observasi yang dilaksanakan, seperti pemanfaatan *tape recorder* dan *handy camera*, dan lain sebagainya⁴⁵

⁴⁴ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, hal.203

⁴⁵ Ismail Nawawi, *Metoda Penelitian Kualitatif*, hal. 267

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan langsung bagaimana peran gugus kendali mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga, misalnya melalui rapat evaluasi tim GKM dan komite madrasah.

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dibedakan menjadi dua yakni *participan observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation*. Dalam penelitian ini dirasa paling tepat peneliti menggunakan teknik observasi partisipatif atau partisipan artinya peneliti hanya berperan sebagai pengamat saja tanpa ikut ambil bagian atau melibatkan diri dalam pelaksanaannya.

2. Teknik *interview* / wawancara

Metode wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal. Dalam artian bahwa metode ini berbentuk tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Wawancara ini dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun menggunakan telepon.⁴⁶

Wawancara tersebut dilakukan dengan cara dialog (tanya jawab) secara lisan, baik langsung maupun tidak langsung. Wawancara dapat bersifat langsung diperoleh dari individu yang bersangkutan. Wawancara yang bersifat

⁴⁶*Ibid*, hal 194.

tidak langsung, apabila wawancara yang dilakukan seseorang untuk memperoleh keterangan mengenai orang lain.⁴⁷

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam hal ini peneliti akan mengadakan wawancara kepada informan yakni kepada kepala sekolah, ketua kelompok GKM, komite madrasah, dan guru-guru yang termasuk dalam kelompok GKM, waka kurikulum, sarpras, dan pendidik atau tenaga pendidik untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan atau cara kerja Tim GKM dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo.

3. Teknik dokumentasi

Dokumen yaitu catatan fenomena, peristiwa, yang sudah berlalu yang dikumpulkan dalam bentuk tulisan, gambar atau karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya, foto, gambar, film dan lain sebagainya.⁴⁸

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Sedangkan dokumentasi artinya bahan-bahan tertulis. Studi dokumentasi adalah teknik untuk mempelajari dan menganalisis bahan-bahan tertulis.⁴⁹ Studi dokumen dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Studi dokumentasi merupakan pengumpulan dokumen dan data yang diperlukan dalam permasalahan

⁴⁷ Djumhur. Muhammad Surya, *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah Jilid 3*. (Bandung: Erlangga, 1976), hal. 50.

⁴⁸ Ismail Nawawi, *Metoda Penelitian Kualitatif*, hal. 267-268

⁴⁹ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*, hal. 243.

penelitian lalu ditelaah secara intens sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian.⁵⁰

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

G. Teknik analisis data

Analisi data ini penulis gunakan untuk membuat uraian data, pengelompokan data, memanipulasi serta meningkatkan data sehingga mempermudah bagi pembaca, sebagaimana diungkapkan oleh Herman Wasito, dalam Pengantar Metodologi Penelitian, tujuan analisis data adalah untuk menyederhanakan, sehingga mudah menafsirkannya. Untuk penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis nonstatistik, yaitu analisis ini tidak dilakukan perhitungan statistik, kegiatan analisis ini dilakukan dengan membaca data yang telah diolah.⁵¹

Arti lain dari analisa data adalah proses pengorganisasian dan pengurutan data ke dalam pola atau kategori dan uraian satuan dasar, sehingga lebih mudah digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id untuk dibaca dan diinterpretasikan.⁵²

Tugas analisis data adalah menafsirkan dan membuat makna materi-materi yang telah dimunculkan sebagai tugas monumental ketika seseorang untuk

⁵⁰ Ismail Nawawi, *Metoda Penelitian Kualitatif*....., hal. 268

⁵¹ Hermawan Wasito, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1995), hal 88-89

⁵² Ibid., hal.103.

pertama kali melibatkan dalam proyek penelitian (Bogdan dan Biklin Sari Konopp, 2002)⁵³

Analisis data bertujuan untuk menelaah data secara sistematis yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data, antara lain: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, tahap selanjutnya adalah data diklasifikasikan sesuai dengan kerangka penelitian kualitatif deskriptif yang berupaya menggambarkan kondisi latar belakang penelitian secara menyeluruh dan data tersebut ditarik suatu temuan penelitian.

Dalam penelitian kualitatif dikenal dengan dua strategi analisis data yang sering digunakan bersama-sama atau terpisah. Strategi tersebut adalah analisis deskriptif kualitatif dan analisis verikatif analisis.⁵⁴

Adapun dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Analisis ini berupa kata-kata mengenai peristiwa-peristiwa nyata yang terjadi dalam lokasi penelitian.

Langkah-langkah teknik analisis deskriptif kualitatif dalam penelitian ini penulis berpijak pada pendapatnya Miles, Huberman dan Yin yang ditulis oleh Imam Suprayogo dalam bukunya yang berjudul "*Metodologi Penelitian Sosial Agama*", antara lain:

- a. Analisis data dimulai setelah penulis memahami fenomena-fenomena yang sedang diteliti dan setelah mengumpulkan data yang dianalisis.

⁵³ Ismail nawawi, *Metoda Penelitian Kualitatif....*, hal. 277

⁵⁴ Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal.83.

- b. **Reduksi data**, yaitu: proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan terinci. Data tersebut dalam bentuk laporan perlu direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema atau polanya. Data yang direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hasil pengamatan juga mempermudah peneliti mencari kembali data yang diperoleh jika diperlukan.
- c. **Display data**, yaitu: rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis atau menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun. Ini memberikan kemungkinan ketika dibaca akan mudah dipahami tentang berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan penulis untuk membuat analisis atau tindakan lain berdasarkan pemahamannya tersebut.
- d. **Penarikan kesimpulan atau verifikasi**, yaitu: suatu upaya berusaha mencari kesimpulan dari permasalahan yang diteliti. Dari data penelitian yang sudah dianalisis dapat diambil kesimpulan serta menverifikasi data tersebut dengan cara menelusuri kembali data yang telah diperoleh.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk mendapatkan hasil yang lebih relevan dan urgen terhadap data yang terkumpul, maka penulis menggunakan teknik triangulation, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data

itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang telah terkumpul.⁵⁵

Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemeriksaan melalui sumber lain, dalam hal ini, dapat dibedakan menjadi tiga teknik triangulasi, yaitu:

- a. Triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik kevalidan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian. Yakni membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, serta membandingkan data hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

Menurut Paton, hal tersebut dapat dicapai dengan jalan:

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
 - 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
 - 3) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
- b. Triangulasi Teknik, Pengujian ini dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya dengan melakukan observasi, wawancara, atau dokumentasi. Apabila terdapat hasil yang berbeda maka peneliti melakukan konfirmasi kepada sumber data guna memperoleh data yang dianggap benar.

⁵⁵Lexy Moeloeng, *Metodologi Penelitian...*, hal78.

- c. **Triangulasi Waktu, Narasumber yang ditemui pada pertemuan awal dapat memberikan informasi yang berbeda pada pertemuan selanjutnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengecekan berulang-ulang agar ditemukan kepastian data yang lebih kredibel.**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB IV

SAJIAN DAN ANALISIS DATA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Profil Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Sesuai dengan perkembangan zaman, para tokoh agama NU (Nahdhotul Ulama') yang ada di Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo khususnya di Desa Kalanganyar bersama masyarakat sekitar berkeinginan mendirikan sekolah yang punya ciri khas agama Islam yaitu yang mana sekarang disebut dengan Madrasah.

Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Sedati Sidoarjo, telah mengalami beberapa perubahan dan perkembangannya. MTs Nurul Huda ini dirintis oleh para tokoh agama Nahdhotul Ulama', yang dipelopori oleh KH. faqih abdullah. Pada tahun 1962 Madrasah ini didirikan dengan nama Madrasah digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id Tsanawiyah Ma'arif yang bertempat di Desa Sedati Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo. Kemudian pada tahun 1969 sekolah tersebut berubah nama menjadi SMP Islam yang bertempat di Desa Buncitan Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo. Sedangkan pada tahun 1971 Madrasah tersebut berpindah dan bertempat di Desa Kalanganyar dan berubah nama menjadi MTs Sunan Ampel. Kemudian mengalami perubahan lagi menjadi MTs Bahrul Huda, dan akhirnya mengalami perubahan lagi menjadi MTs Nurul Huda sampai sekarang.

2. Visi MTs Nurul Huda Sedati

Visi merupakan gambaran madrasah yang dicita-citakan dimasa datang. Visi merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan dimasa yang akan datang. Visi harus berorientasi pada tujuan pendidikan dasar tujuan pendidikan nasional. Dengan pedoman diatas, visi MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo adalah:

**“Terciptanya peserta didik yang Unggul, Trampil, Sopan, Beriman,
Cendekia”**

(ULTRASONIC)

Indikator ketercapaian visi tersebut diatas adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya peserta didik sebagai insan kreatif, inovatif dan memiliki penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi
2. Meningkatnya semangat berbangsa dan bernegara melalui peningkatan kegiatan-kegiatan cinta tanah air dan bangsa, disiplin dan bertanggung jawab sesuai dengan bakat dan minat peserta didik.
3. Terwujudnya peserta didik berakhlak mulia dan berkepribadian dalam pergaulan
4. Terwujudnya seluruh warga madrasah sebagai insan yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
5. Meningkatnya keimanan dan ketaqwaan seluruh warga madrasah melalui pelaksanaan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari

6. **Meningkatnya pengetahuan, ketrampilan dan kreatifitas peserta didik dalam mengembangkan keunggulan lokal sebagai salah satu bekal dalam hidup mandiri dimasyarakat.**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Misi MTs Nurul Huda

Misi MTs Nurul Huda adalah merupakan tindakan strategis yang akan dilaksanakan untuk mencapai visi madrasah. Adapun misi dari MTs Nurul Huda adalah:

1. **Menciptakan suasana belajar berbasis TIK dalam lingkungan madrasah yang kondusif guna pengembangan IPTEK.**
2. **Melaksanakan pembinaan keberbakatan akademik dan akademik guna meningkatkan sikap sportif dan kompetitif yang sehat**
3. **Mengembangkan sikap toleransi dengan melaksanakan hak dan kewajiban secara bertanggung jawab sesuai aturan sosial yang berlaku dimasyarakat**
4. **Meningkatkan penghayatan dan pengalaman seluruh warga madrasah terhadap ajaran agama agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa**
5. **Melibatkan seluruh warga madrasah, masyarakat dan orang tua peserta didik sebagai mitra madrasah dalam meningkatkan mutu layanan.**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

4. Tujuan MTs Nurul Huda

1. Meningkatnya kompetensi peserta didik dalam menguasai pengetahuan dan teknologi sebagai kesiapan belajar dijenjang pendidikan yang lebih tinggi
2. Terlaksananya pembinaan keberbakatan akademik dan non akademik guna meningkatkan sikap sportif dan kompetitif yang sehat dan dapat memanfaatkan hasil kegiatan ekstra kurikuler dimasyarakat
3. Meningkatnya keimanan dan ketaqwaan melalui pengamalan ajaran agama dan dilaksanakan dengan istiqomah.

5. Kondisi Obyek

Kondisi obyek ini sangat perlu diketahui oleh semua pihak utamanya instansi atau dinas yang terkait dalam mengevaluasi pelaksanaan pendidikan madrasah tertentu, dengan cara mengaitkan kondisi fasilitas yang tersedia seperti identitas Madrasah, data siswa, data guru, sarana dan prasarana, keadaan sosial ekonomi orang tua siswa, kondisi lingkungan Madrasah dan lain-lain, kondisi obyek tersebut juga akan besar pengaruhnya dalam melaksanakan program kerja Madrasah dan komite Madrasah, adapun kondisi obyek yang dimaksud adalah:

a. Identitas

1. Nomor statisitik Madrasah : 2123513018
2. Nama Madrasah : MTs Nurul Huda
3. Alamat/ Desa : JL. Raya kalanganyar 53

4. Kecamatan : Sedati
5. Kabupaten : Sidoarjo
6. No telepon : (031) 8916003
7. Tahun berdiri : 1971
8. Status Madrasah : Swasta
9. Komite/ majelis Madrasah : Sudah terbentuk
10. Tahun Akreditasi : 2000
11. Status Akreditasi : B
12. Penyelenggaraan Madrasah : Yayasan
13. Organisasi penyelenggara : Yayasan MTs Nurul Huda

Sedati Sidoarjo

b. Lokasi Madrasah

1. Letak geografis : Pantai/ Pesisir
2. Lingkungan pekerjaan : Perikanan
3. Wilayah : Pedesaan
4. Status tanah : Hak Milik
5. Luas tanah : 4377 m
6. Status kepemilikan : Wa Kaf/ Sumbangan
7. Penggunaan tanah bangunan : 474 m
8. Penggunaan tanah lapangan olah raga : 2928 m
9. Tanah yang belum digunakan : 975 m

B. Paparan Data

Dalam paparan data ini peneliti akan memaparkan data tentang gugus kendali mutu dan kinerja lembaga di MTs Nurul Huda. Data ini berdasarkan hasil observasi, interview, dan dokumentasi dan catatan lapangan saat peneliti melaksanakan penelitian terhadap kepala sekolah, Tim Gugus Kendali Mutu, Wa Ka sarana dan prasarana, Wa Ka kurikulum, serta pendidik maka penulis dapat memaparkan data sebagai berikut:

1. Gugus Kendali Mutu di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Gugus Kendali Mutu di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo berdiri kurang lebih sekitar 5 tahun. Terbentuknya GKM di MTs Nurul Huda ini berawal dari cangkruk'an setiap sabtu yang membahas suatu permasalahan disekolah, Peneliti melakukan wawancara kepada beberapa narasumber yang bisa menjelaskan sejarah terbentuknya GKM di MTs Nurul Huda, dan peneliti mewawancarai Bpk. Misbahuddin selaku ketua Tim GKM, beliau mengatakan:

“Sejarah terbentuknya Tim GKM yaitu bermula dari adanya cangkruk'an setiap sabtu, apa cangkruk'an sabtu itu? Guru-guru setiap sabtu berkumpul untuk membahas suatu permasalahan di sekolah, baik dalam bidang PBM, kegiatan pembelajaran, maupun dalam kegiatan kesiswaan. Misalnya silabusnya kurang, rppnya kurang atau ada permasalahan pada anak-anak, kita bahas dalam cangkruk'an sabtu. Itupun tidak berangsur lama, sekitar satu jam terkadang juga sampek sore.”⁵⁶

⁵⁶ Hasil wawancara peneliti dengan bapak Misbahuddin (ketua GKM) tentang sejarah Gugus Kendali Mutu, pada hari selasa tanggal 20-04-2015 pukul 08.00 WIB

Dari cangkru'an sabtu itulah muncul gagasan untuk membentuk GKM secara resmi. Hingga saat ini, GKM telah berdiri sekitar 5 tahun. Tujuan pembentukan GKM adalah sebagai penggerak kemajuan program-program di MTs Nurul Huda. Pernyataan itu juga diperkuat oleh salah satu Tim GKM (bpk imam) yang sudah berhasil ditemui oleh peneliti.

Bpk imam (salah satu Tim GKM) menjelaskan :

“MTs Nurul Huda ini memiliki program TPK dan TPM, yakni tim pengembang madrasah dan tim pengembang kurikulum yang bisa disebut juga dengan GKM, alhamdulillah sudah berjalan hampir lima tahun, GKM disini dibentuk untuk menjalankan, merancang, mengembangkan program Madrasah dan juga memecahkan masalah yang dihadapi di MTs Nurul Huda ini”⁵⁷

Dalam Tim GKM tentunya tidak akan terlepas dari semangat dan kekompakan anggotanya. Setiap anggota harus berperan aktif demi kemajuan Madrasah. Tim GKM yang dibentuk terdiri dari Kepala Sekolah dan Pengajar di MTs Nurul Huda. Hal ini dilakukan karena yang dianggap paling mengetahui seluk beluk MTs Nurul Huda adalah pihak internal sekolah.

Anggota GKM di MTs Nurul Huda ini terdiri dari:

1. Drs. H. Syaifuddin Zuhri, M.Ag
(Pengawas Kemenag Sidoarjo)
2. Drs. H. Misbahuddin, MM
(Kepala MTs Nurul Huda)

⁵⁷Hasil wawancara peneliti dengan bapak imam (salah satu tim GKM) tentang sejarah Gugus Kendali Mutu, pada hari selasa tanggal 21-04-2015 pukul 08.00 WIB

3. H. M. Budi Sutrisno
(Ketua Komite MTs Nurul Huda)
4. Eny Sulistyowati, S.Pd.I
(Wa Kakur MTs Nurul Huda)
5. Anis Budiman, SHI
(Wa Kahumas MTs Nurul Huda)
6. Muhibbuddin Ath, M.Pd.I
(Wa Kasapras MTs Nurul Huda)
7. Imam Abdurrahman, S.Pd.I
(Wa Kasis MTs Nurul Huda)
8. Drs. H. Kantoro Atokat
(guru Bhs Indonesia MTs Nurul Huda)
9. Siti Mas'ulah
(Guru Bhs Inggris MTs Nurul Huda)
10. A. Syafian, S.Pd.I
(Ka Tata Usaha MTs Nurul Huda)
11. M. Hasan Bisri
(Ka Keuangan MTs Nurul Huda)

Dalam waktu yang berbeda bapak misbahuddin (ketua GKM)

menambahkan :

“GKM disini terdiri kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru-guru (perwakilan guru-guru) termasuk juga ada bu Eny selaku Wa Ka kurikulum, bu Dian, pak muhibb Wa Ka sarpras, pak imam, dan saya sendiri sebagai ketua”⁵⁸

⁵⁸ Hasil wawancara peneliti dengan bapak misbahuddin (salah satu tim GKM) tentang struktur tim Gugus Kendali Mutu, pada hari selasa tanggal 21-04-2015 pukul 09.45 WIB

Pelaksanaan gugus kendali mutu ini di Mts Nurul Huda ini dimulai dengan pembentukan ketua dan anggota GKM sampai dengan menentukan tema masalah, pemecahan masalah dan berakhir dengan evaluasi dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja lembaga pendidikan, melalui gerakan gugus kendali mutu yang terdiri dari partisipasi, kegiatan sukarela, pengembangan bersama dan pengembangan diri dalam penyempurnaan tugas mereka dan menumbuhkan rasa bangga dan adanya perasaan memiliki organisasi.

Berkenaan dengan hal tersebut peneliti mewawancarai bapak misbahuddin selaku ketua GKM, beliau menjelaskan:

“pelaksanaan gugus kendali mutu di mts nurul huda berjalan dengan baik, karena adanya partisipasi atau hubungan yang signifikan dengan kinerja lembaga dimana setiap anggota gugus kendali mutu berhak untuk memberikan ide-ide kreatif dalam memecahkan satu masalah yang dihadapi oleh kinerja. Pemecahan masalah tersebut melalui beberapa tahap yaitu mulai dari meentukan tema masalah, identifikasi masalah, sampai pemecahan dan evaluasi. Pemberian ide-ide kreatif dari anggota gugus kendali mutu inilah yang membuat wawasan, potensi dari setiap wawasan dan potensi yang semakin baik akan membawa prestasi kerja yang semakin baik juga.”

Penyajian data diatas merupakan deskripsi pelaksanaan Gugus Kendali Mutu yang telah dilaksanakan oleh semua personil GKM di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo hasil dari observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

2. Kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Untuk mewujudkan tata kelola suatu lembaga yang baik diperlukan adanya pengendalian mutu secara terpadu terhadap semua kualitas pekerjaan disuatu lembaga. Diperlukan perangkat manual mutu semua kegiatan yang ada disuatu lembaga. Agar tercapainya sistem pendidikan yang baik dan berkualitas, setidaknya Madrasah memiliki 8 standar kinerja lembaga, Namun dalam hal ini akan diterangkan 3 (tiga) kinerja lembaga yang dianggap penting, yakni kurikulum, sarana prasarana, dan pendidik. Berikut akan dijelaskan peranan masing-masing kinerja lembaga:

a. Kurikulum

Tim Kurikulum di MTs Nurul Huda bertugas merancang sistem pendidikan agar berjalan dengan baik sehingga tercapainya tujuan pendidikan di Madrasah tersebut.

Hal ini sesuai dengan pemaparan ibu Eny selaku Wa Ka kurikulum, sebagai berikut:

“mengenai tugas-tugas saya sebagai Wa Ka kurikulum ya banyak sekali mbak seperti sekarang ini membuat arsip soal ujian, ada juga **menyusun program pengajaran dan mengoordinasikan pelaksanaannya, mengkoordinasi KBM (kegiatan belajar mengajar) termasuk pembagian tugas guru, jadwal pembelajaran dan evaluasi belajar, Membuat daftar wali kelas dan ketua program studi/jurusan, Mewakili kepala sekolah dalam hal-hal tertentu.**⁵⁹

⁵⁹Hasil wawancara peneliti dengan ibu Eny (Wa Ka kurikulum) tentang program kerja Wa Ka kurikulum, pada hari rabu tanggal 29-04-2015 pukul 11.00 WIB

Sebagai waka kurikulum tentunya tidak akan lepas dari hambatan-hambatan atau kendala yang dihadapi

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 “Hambatan-hambatan atau kendala yang dihadapi Wa Ka kurikulum antara lain terletak pada guru yang kurang berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum, kurangnya waktu, adanya perbedaan pendapat antara guru dan sesama guru/ kesesuaian dengan kepala sekolah, juga kurangnya pengetahuan guru”

b. Sarana Prasarana (Sarpras)

Dalam hal ini peran Sarana Prasarana adalah mengusahakan segala fasilitas yang dibutuhkan dalam kegiatan belajar-mengajar di MTs Nurul Huda. Untuk menjaga segala fasilitas tersebut agar dipergunakan dengan sebaik-baiknya Sarpras melakukan program kerja pengadaan pemanfaatan, pemeliharaan, perawatan, serta pengembangan sarpras, dan melakukan inventarisasi, mengusahakan sarana dan prasarana yang belum ada/diadakan serta mengganti memperbaiki sarana dan prasarana yang telah rusak. Dari proses penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan bapak muhibuddin selaku Wa Ka Sarpras, beliau mengatakan:

“selaku Wa Ka sarpras saya selalu mengusahakan untuk memfasilitasi segala kebutuhan dalam bidang sarana dan prasarana Menyusun program kerja pengadaan pemanfaatan, pemeliharaan dan perawatan serta pengembangan sarana/prasarana secara bulanan maupun tahunan dan juga melakukan inventarisasi.”⁶⁰

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti juga menanyakan Apa saja kendala yang dihadapi oleh Wa Ka sarpras dalam menjalankan program kerjanya? Bapak Muhibuddin (selaku Wa Ka Sarpras) menjawab:

⁶⁰Hasil wawancara peneliti dengan bapak muhibuddin (Wa Ka sarpras) tentang program kerja Wa Ka sarpras, pada hari selasa tanggal 04-05-2015 pukul 10.00 WIB

“Sarpras amatlah penting sebagai pendukung aktifnya program di Madrasah ini. memang ada beberapa kendala seperti: Minimnya pemahaman siswa dalam perawatan Sarpras Madrasah, terkadang siswa banyak yang meremehkan perawatan setiap sarpras, Tidak adanya panduan khusus yang menangani inventarisasi Sarpras Madrasah, Belum adanya tempat penyimpanan barang (Gudang) yang epresentatif, disini memang belum ada gudang jadi masalah penyimpanan barang belum teratur, Untuk itu perlu kesadaran bagi siswa dan pengajar agar merawat serta menjaga sarana prasarana yang ada.”

c. Pendidik

Tanggungjawab sebagai pendidik berpengaruh langsung terhadap peserta didiknya. Madrasah dianggap berkualitas jika peserta didiknya banyak yang berprestasi, baik secara akademik maupun non-akademik. Terkadang pula diperlukan penilaian kinerja guru untuk menjaga mutu Madrasah. Sesuai dengan apa yang dikatakan Bu Dian (salah satu guru di MTs Nurul Huda) Beliau menjelaskan :

“sebagai pendidik tanggung jawab saya ya seluruh kegiatan, seperti tanggung jawab dalam proses belajar mengajar kepada siswa agar memahami isi materi pelajaran, mengembangkan media, dan mengevaluasi pembelajaran, mengenai tanggung jawab ini semua guru mempunyai tanggung jawab termasuk evaluasi”⁶¹

Sama halnya dengan sarpras sebagai seorang pendidik tidak luput dari kendala yang dihadapi dalam menjalankan programnya, seperti halnya kendala yang dihadapi Wa Ka sarpras dan kurikulum, berkenaan

⁶¹Hasil wawancara peneliti dengan ibu Dian (selaku pendidik) tentang kinerja pendidik, pada hari rabu tanggal 13-05-2015 pukul 12.30 WIB

dengan hal tersebut peneliti mewawancarai bu dian (selaku pendidik). Ibu dian menjelaskan:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 “kendalanya sebagai pendidik itu terkadang takut peserta didik tidak faham dengan apa yang kita terangkan, kadang juga kejenuhan dengan rutinitas yang monoton, dalam hal belajar mengajar dari hari kehari dengan kegiatan yang kurang lebih sama dan menghadapi murid yang sama pula. Bila kejenuhan ini muncul, maka akan berdampak pada kreativitas dan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Dengan begitu maka perlu adanya suatu kegiatan ataupun pengarahan yang dapat membangkitkan kembali semangat guru dalam menjalankan profesinya.

Uraian diatas merupakan dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti di Mts Nurul Huda Sedati Sidoarjo.

3. Peran Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Gugus Kendali Mutu sangat berperan dan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan Mts Nurul Huda , seperti kinerja lembaga dalam bidang sarana-prasarana, kurikulum, maupun pendidik.

Berkenaan dengan hal tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana peran dan pengaruh GKM dalam meningkatkan kinerja lembaga. Peneliti mewawancarai salah satu anggota Tim GKM, sebut saja beliau bernama bapak imam. Beliau mengatakan:

“Peran GKM di sini sangat vital (penting), kenapa dikatakan vital? Ya untuk membantu mencapai program yang telah ditentukan sesuai visi misi Madrasah. Begitu pula Pengaruhnya pun sangat besar, karena mengingat program Madrasah begitu banyak, semisal dalam kinerja

kurikulum, tim GKM ikut andil dalam memecahkan problem yang dihadapi kinerja kurikulum, ikut memberikan solusi yang terbaik”.⁶²

Selain mempunyai peran dan pengaruh yang sangat besar, GKM juga melakukan usaha-usaha dalam meningkatkan kinerja lembaga, mempunyai cara dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam kinerja lembaga.

Menurut pengamatan peneliti, tim GKM selalu mengadakan pertemuan untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dimadrasah. Dari proses penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan salah satu tim GKM yaitu bapak anis (salah satu tim GKM) mengatakan:

“Usaha-usaha dilakukan tim dalam meningkatkan kinerja ialah masing-masing Tim membuat program kerja jangka pendek, jangka menengah, sampai jangka panjang, menindak lanjuti dan selajudnya mengevaluasi. Begitupula dengan cara yang dilakukan dalam menyelesaikan permasalahan, seperti sekarang ini semua tim GKM senantiasa berkoordinasi dengan mengadakan pertemuan seminggu sekali disesuaikan dengan program kerja pendek, menengah, maupun jangka panjang.”^{74:3}

Hal lain yang diungkapkan oleh sumber data yaitu:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

“pertemuan seperti ini memang sering dilakukan oleh tim GKM, selalu ada yang dibicarakan dan diselesaikan, dan waktunya pun tidak bisa diduga, seperti sekarang ini, semua kita rundingkan dan hasil akhir selalu kepala sekolah yang berwenang memberi keputusan.

a. Peran GKM dalam meningkatkan Kinerja Kurikulum

Dalam hal kurikulum, GKM berperan sebagai pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan

⁶²Hasil wawancara peneliti dengan bapak Imam (salah satu tim GKM) tentang peran GKM dalam meningkatkan kinerja lembaga, pada hari rabu tanggal 18-05-2015 pukul 08.00 WIB

⁶³Hasil wawancara peneliti dengan bapak Anis (salah satu tim GKM) tentang usaha GKM dalam meningkatkan kinerja lembaga, pada hari rabu tanggal 18-05-2015 pukul 08.50 WIB

sekolah, pendukung dalam bentuk pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah, pengontrol dalam rangka **transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan** sekolah, serta mediator antara pendidik dan siswa di MTs Nurul Huda.

Menurut pemaparan bu Eny (Wa Ka kurikulum) yang ditemui oleh peneliti, beliau menyampaikan

“Peran GKM bagi kurikulum di MTs ini sangat membantu, selalu ada rapat evaluasi seperti mengadakan pertemuan guru mata pelajaran, membentuk koordinator tiap guru pelajaran, membedakan guru tiap-tiap rumpun materi, menyampaikan kegiatan pelatihan para guru dan menetapkan standar ketuntasan minimal pelajaran, memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan di sekolah, memberikan masukan terhadap proses pembelajaran kepada para guru.

Dalam hal kurikulum Peneliti melakukan pengamatan dalam rapat GKM yang membahas masalah perubahan jam pelajaran. Di mana setiap anggota rapat diberi kesempatan untuk mengajukan pendapat-pendapatnya. Sebelumnya, pemimpin rapat, yakni ketua GKM memaparkan terlebih dahulu materi yang akan disampaikan dalam rapat supaya semua anggota GKM fokus terhadap tema rapat. Dalam rapat perubahan jam pelajaran, setiap anggota dimintai pendapat apakah perlu adanya perubahan ataukah tidak. Setelah itu, ketua GKM menyimpulkan

hasil rapat tersebut. Hasil rapat disampaikan kepada kepala sekolah sebagai penentu keputusan.⁶⁴

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 b. Peran GKM dalam meningkatkan Kinerja Sarana Prasarana

Salah satu peran GKM ialah membantu Sarpras dalam merealisasikan program kerja Sarpras. Peneliti mewawancarai bapak muhib selaku Wa Ka Sarpras di MTs Nurul Huda. Beliau mengatakan:

“Antara Tim GKM dan Sarpras ada kerjasama yang baik, karena program Madrasah selalu berkesinambungan dengan Sarpras.”⁶⁵

Dalam sebuah kinerja tentunya tidak akan terlepas dari sebuah pengawasan, seperti pengawasan GKM terhadap Wa Ka sarpras, peneliti ingin mengetahui apakah ada pengawasan yang diberikan secara intensif kepada kinerja Wa Ka sarpras oleh GKM, bapak muhibuddin (Wa Ka sarpras) mengatakan :

“mengenai pengawasan, memang belum ada, akan tetapi tiap tahun ada rapat kerja yang diadakan oleh pengurus yayasan yang mana didalamnya ada pembahasan tentang bentuk sarpras madrasah”.

Berknaan dengan hal tersebut, peneliti ingin mengetahui seberapa besar peranan GKM dalam memberikan langkah solutif untuk membantu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi Wa Ka Sarpras.

⁶⁴ Hasil wawancara peneliti dengan ibu Euy (Wa Ka kurikulum) tentang cara GKM dalam meningkatkan kinerja lembaga, pada hari rabus tanggal 18-05-2015 pukul 09.00WIB

⁶⁵ Hasil wawancara peneliti dengan bapak Muhibuddin (Wa Ka sarpras) tentang kerja sama GKM dengan Wa Ka sarpras, pada hari kamis tanggal 28-05-2015 pukul 09.00WIB

“Peran GKM disini sangat besar, yakni memberikan suatu koordinasi dalam melaksanakan kegiatannya terutama dalam bidang Sarpras. Adanya bantuan pemikiran tentang bentuk Sarpras yang cukup besar, seperti perluasan lahan sekolah. Memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diperbantukan di sekolah, dan juga memberikan pertimbangan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan di sekolah.”

Dalam hal program kerja sarpras tidak akan luput dari perencanaan, pengadaan pemanfaatan, pemeliharaan/ perawatan, serta pengembangan sarpras, dan melakukan inventarisasi, hal ini GKM juga turut berperan dalam program-program tersebut,

Bapak muhib selaku waka sarpras menambahkan:

dalam hal Perencanaan tim GKM disini ikut andil terkait perluasan lahan sekolah selain membantu dalam hal pemikiran GKM juga ~~membantu mengajukan secara tertulis kepada instansi terkait,~~ koordinasi dengan orangtua siswa, komite sekolah, dan komunikasi aktif dengan kelompok masyarakat. Begitu pula dengan Perencanaan Pengadaan Perabot dan Perlengkapan Pendidikan GKM juga berfungsi dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, yaitu dalam memberikan pertimbangan tentang ~~persyaratan fasilitas sekolah melalui penetapan indikator teknis sarana dan prasarana pendidikan, perawatan, sarana dan prasarana~~ juga harus mendapat perhatian penting. Sekolah yang kurang memiliki sarana dan prasarana memadai tentu akan mengalami kendala dalam pencapaian hasil belajar. Karena itu, GKM maupun Komite Sekolah berfungsi memfasilitasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah. Tahap selanjutnya, tim GKM akan memberdayakan bantuan sarana dan prasarana yang diperlukan di sekolah dengan berkoordinasi dengan kepala sekolah”.

c. Peran GKM dalam meningkatkan Kinerja Pendidik

Sama halnya dengan sapras dan kurikulum GKM juga mempunyai andil dan bekerja sama dengan pendidik dalam meningkatkan kinerja pendidik. Hal tersebut dikatakan oleh salah satu tim GKM, beliau mengatakan:

“antara GKM dan pendidik ya jelas ada kerja sama mbak, kalau tidak ada kerja sama gimana? Jalan sendiri-sendiri nantinya, bentuk kerja samanya kita selalu siap ada program yang diajukan kita akan bahas bersama kita akan bagi tugas bersama jadi kita tanggung bersama gitu, misalnya saya ada program full day dan program kurikulum semua itu kita bahas bersama apapun bentuk programnya semua tim harus tau dan bertanggung jawab.”⁶⁶

GKM memberikan pengawasan secara intensif kepada pendidik melalui Tim Penilaian Guru. Sesuai dengan apa yang dikatakan bu dian (selaku pendidik)

“mengenai pengawasan, disini tim GKM memberi Pengawasan Melalui Tim Penilaian Guru (TPKG) yang terdiri dari beberapa orang, tim ini dibentuk untuk membantu bapak kepala sekolah dalam melakukan penilaian, penilaiannya dalam bentuk draft yang sudah dibuatkan oleh kepala sekolah, penilaian dilakukan per mata pelajaran selanjutnya dievaluasi bersama dan penilaian ini dilaksanakan minimal satu tahun sekali.”

Sama halnya dengan kurikulum dan sapras, GKM juga berperan besar dalam memberikan langkah solutif untuk membantu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi pendidik.

⁶⁶ Hasil wawancara peneliti dengan ibu Dian (pendidik) tentang kerja sama GKM dengan pendidik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan, pada hari tanggal 11-05-2015 pukul WIB

Dalam waktu yang berbeda ibu Dian (selaku pendidik) menjelaskan:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 “Menyelesaikan permasalahan-permasalahan memang selalu diselesaikan bersama, memberikan yang terbaik dengan cara tim memberi masukan, memberi wacana, ikut diskusi bersama dalam menyelesaikan masalah tersebut, dan apapun keputusannya semua hak kepala sekolah, tim hanya memberi masukan yang terbaik.”

Hal lain ketika peneliti melakukan pengamatan dalam forum GKM ketika forum GKM membahas seorang siswa yang berperilaku tidak terpuji, siswa tersebut merokok. Oleh para guru siswa perokok disarankan agar dikeluarkan. GKM sebagai fasilitator, mengundang guru BK dan Wali kelas dalam rapat. Dalam rapat mereka mencari solusi.

C. Analisis Data

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 Data yang sudah dipaparkan oleh peneliti dari hasil penelitian, selanjutnya akan peneliti kaji atau dianalisa sebagai berikut:

1. Gugus Kendali Mutu Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah konsep baru untuk meningkatkan mutu dan produktivitas kerja industri/ jasa. GKM adalah sekelompok kecil karyawan yang terdiri dari 3-8 orang unit kerja yang sama, yang dengan sukarela secara berkala dan berkesinambungan mengadakan

pertemuan untuk melakukan kegiatan kendalian mutu ditempat kerjanya dengan menggunakan alat kendali mutu dan proses pemecahan masalah.

Gugus Kendali Mutu merupakan mekanisme formal yang dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan. Kelompok kecil pekerja terlibat dalam suatu proses pengkajian bersamaan untuk menyingkapkan dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. Gugus Kendali Mutu harus bekerja secara terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi.

Jika biasanya mengenal istilah GKM dalam sebuah organisasi, perusahaan, industri/jasa, atau sejenisnya demi meningkatkan kualitas kerja, maka GKM dalam hal ini dilaksanakan dalam sebuah lembaga pendidikan, yakni di MTs Nurul Huda. Pelaksanaan GKM di MTs Nurul Huda secara umum sudah berjalan kurang lebih 5 tahun.

GKM bermula dari adanya cangkrukan setiap sabtu yang membahas suatu permasalahan di sekolah. GKM di MTs Nurul Huda secara umum sudah menerapkan tujuan dan fungsinya sebagai Tim Pengembang Madrasah. Tujuan pembentukan GKM di MTs Nurul Huda adalah sebagai penggerak kemajuan program-program MTs Nurul Huda.

Tim GKM terdiri dari Kepala Sekolah dan Pengajar di MTs Nurul Huda. Hal ini dilakukan karena yang dianggap paling mengetahui seluk beluk MTs Nurul Huda adalah pihak internal sekolah. Kepala sekolah selaku

ketua tim GKM, Ketua Komite Wa Kakur, Wa Kahumas, Wa Kasapras, Wa Kasis, guru Bhs Indonesia, Bhs Inggris, Ka Tata Usaha, Ka Keuangan. Keanggotaan gugus bersifat sukarela dengan jumlah anggota gugus berlainan tergantung pada kebijaksanaan organisasi. Biasanya jumlah itu berkisar antara tiga dan dua puluh karyawan, dengan rata-rata delapan sampai sepuluh orang. Para anggota mengadakan pertemuan secara teratur dan mempelajari kecakapan pergaulan dan metode statistik yang berkaitan dengan pemecahan persoalan, memilih dan memecahkan persoalan. Pertemuan dilakukan secara berkala dan dipimpin oleh kepala kelompok, baik dalam jam kerja normal atas persetujuan pengawas dan di luar jam kerja biasa berdasarkan inisiatif karyawan sendiri. Pelaksanaan GKM di mts nurul huda ini dengan berkoordinasi anggota dan menyosialisasikan hasil evaluasi tiap pertemuan kepada seluruh pihak yang bersangkutan dengan kinerja lembaga di MTs Nurul Huda. GKM mempunyai peran penting dalam menyampaikan segala aspirasi yang disampaikan pendidik atau guru demi kemajuan Madrasah. Secara rutin, GKM mengadakan pertemuan atau rapat anggota setiap dua minggu sekali. Memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan di sekolah. Dalam pertemuan tersebut selalu menghasilkan hal-hal inovatif.

Pelaksanaan gugus kendali mutu di Mts Nurul Huda berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan karena dengan adanya partisipasi memberikan hubungan yang signifikan dengan kinerja dimana setiap anggota gugus

kendali mutu berhak untuk memberikan ide-ide kreatif dalam memecahkan satu masalah yang dihadapi oleh gugus. Pemberian ide-ide kreatif dari anggota gugus kendali mutu inilah yang membuat wawasan, potensi dari setiap anggota semakin bertambah. Tahap-tahap pembentukan GKM ini dimulai dari pembentukan tim GKM yang terdiri dari ketua dan anggota, pemecahan masalah dimulai dari menentukan tema masalah, analisis masalah, cara pemecahan, pelaksanaan pemecahan, melakukan koordinasi anggota dan mesosialisasikan hasil evaluasi tiap pertemuan kepada seluruh pihak yang bersangkutan dengan kinerja lembaga di MTs Nurul Huda.

Apabila setiap anggota gugus kendali mutu tidak memiliki kesadaran untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya maka prestasi kerja yang baik tidak akan tercapai.

2. Kinerja Lembaga Pendidikan Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Sebuah lembaga pendidikan dikatakan sukses apabila mempunyai kinerja lembaga yang telah menjalankan peran serta fungsinya dengan baik. Agar tercapainya sebuah sistem pendidikan yang baik dan berkualitas, setidaknya harus memiliki 8 kinerja lembaga yang mencakup standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses pendidikan, standar pendidik dan tenaga pendidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidik. Standar isi adalah cakupan materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan

pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar Proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan, untuk

Standar Kompetensi Lulusan adalah bagian dari Standar Nasional Pendidikan yang merupakan kriteria kompetensi lulusan minimal yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Fungsi utama SKL yaitu : kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan, rujukan untuk menyusun standar pendidikan lainnya, serta arah peningkatan kualitas pendidikan. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan Standar pendidikan dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Standar Sarana dan Prasarana Standar ini merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimum tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekspresi serta sumber belajar lainnya. Standar Pengelolaan Pendidikan Standar Pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan,

kabupaten/kota, provinsi atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Standar Pembiayaan Pendidikan Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasional satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Standar Penilaian Pendidikan adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik, sedangkan evaluasi pendidikan adalah pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.

Namun dalam hal ini, peneliti fokus membahas 3 kinerja lembaga yang dianggap paling penting dalam sebuah sistem pendidikan, yaitu kurikulum, sarpras dan pendidik

a. Kurikulum

Kurikulum sebagai kinerja lembaga berfungsi untuk merancang sistem pendidikan agar berjalan dengan baik sehingga tercapainya tujuan pendidikan. Adapun yang bertanggungjawab memantau semua hal yang berkaitan dengan kurikulum ialah Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum atau biasa disingkat Wa Ka Kurikulum. Tugas Wa Ka Kurikulum antara lain mengkoordinasikan dan menggerakkan kegiatan seperti: mengkoordinasi kegiatan belajar mengajar, termasuk pembagian tugas guru, menyusun program pengajaran dan evaluasi

belajar, kegiatan Penyusunan dan pengembangan silabus Pelaksanaan pembelajaran efektif.

Penyusunan dan pengembangan sistem penilaian Penyusunan

dan pengembangan model-model pembelajaran menyusun dan menerapkan kriteria / persyaratan kenaikan kelas serta kelulusan, mengkoordinasikan penyusunan dan pengembangan bahan ajar / modul mata pelajaran, Mengkoordinasikan penyusunan program pembelajaran (tahunan dan semester) dan rencana pembelajaran.

Kendala yang dihadapi Wa Ka kurikulum antara lain terletak pada guru yang kurang berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum, kurangnya waktu, adanya perbedaan pendapat antara guru dan sesama guru/ kesesuaian dengan kepala sekolah, juga kurangnya pengetahuan guru.

b. Sarana dan prasarana

Kinerja lembaga Sarana Prasarana (SarPras) tak kalah

pentingnya dalam melengkapi kebutuhan sistem pembelajaran di madrasah. Penanggungjawabnya ialah Wa Ka SarPras. Tugas Wa Ka SarPras adalah mengusahakan segala fasilitas dalam kegiatan belajar mengajar, seperti bangku, papan tulis, meja dan kursi guru, dan lain-lain, menyusun program kerja pengadaan pemanfaatan, pemeliharaan, perawatan, serta pengembangan sarpras, dan melakukan inventarisasi,

Memikirkan, mengusahakan sarana dan prasarana yang belum ada/diadakan serta mengganti memperbaiki sarana dan prasarana yang telah rusak. Sebagai pendukung aktifnya program di Madrasah bukan berarti tidak ada kendala yang dihadapi oleh SarPras. Adapun kendala yang dihadapi oleh sarpras antara lain: minimnya kesadaran siswa dalam perawatan sarpras, tidak adanya panduan khusus yang menangani inventarisasi SarPras Madrasah, belum adanya tempat penyimpanan barang (gudang) yang epresentatif.

c. Pendidik

Madrasah dianggap berkualitas bila siswa-siswinya banyak yang berprestasi baik secara akademik maupun non-akademik. Untuk menjaga kualitas, diperlukan penilaian kinerja guru. Tanggung jawab sebagai seorang pendidik adalah mengajari peserta didik sampai ia memahami isi materi pelajaran, mngembangkan media pembelajaran, dan mengevaluasi proses belajar mengajar.

Tentunya ada beberapa kendala yang ditemui para pendidik di MTs Nurul Huda, seperti: takut peserta didik tidak memahami materi yang diajarkan, jenuh dengan rutinitas belajar mengajar yang monoton sehingga, berdampak pada kreativitas dan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Maka dari itu perlu adanya kegiatan ataupun

pengarahan yang dapat membangkitkan kembali semangat guru dalam menjalankan profesinya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Peran Gugus Kendali Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Keberadaan GKM mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja lembaga pendidikan, dengan dibentuknya GKM dapat meningkatkan komunikasi, baik di antara karyawan yang berbeda usia maupun antara karyawan dengan manajemen, Karyawan dapat memperoleh ketrampilan dan pengetahuan baru, serta mampu mengembangkan sikap yang lebih kooperatif, Membentuk kelompok yang mandiri dan mampu memecahkan masalah yang biasanya ditangani oleh manajemen. selain itu GKM di MTs Nurul Huda berperan dalam membantu kepala sekolah atau pimpinan puncak dalam mengendalikan mutu secara keseluruhan, meningkatkan rasa tanggung jawab atas perkembangan madrasah, meningkatkan partisipasi aktif dari para karyawan, memberikan motivasi pada karyawan dalam kreativitas diri, meningkatkan kinerja dan tanggung jawab atas perkembangan madrasah.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam hal ini GKM di MTs Nurul Huda sangatlah berpengaruh dalam meningkatkan kinerja lembaga kurikulum, sarana prasarana, maupun pendidik. Adapun usaha-usaha yang dilakukan oleh tim GKM terbagi menjadi 5 langkah, yakni: 1) program kerja jangka pendek, 2) program kerja

jangka menengah, 3) program kerja jangka panjang, 4) menindak lanjuti seluruh program, dan 5) mengevaluasi seluruh hasil program.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

a. Kurikulum

Perencanaan pengembangan kurikulum di MTs Nurul Huda dilakukan oleh tim pengembang kurikulum (TPK) dalam pelaksanaannya kegiatan ini melibatkan banyak pihak yang memiliki kepentingan dengan pendidikan disekolah, disamping tim pengembang kurikulum, ada juga tim yang dibentuk kepala sekolah untuk membantu menangani pengembangan kurikulum di MTs Nurul Huda ini, yaitu tim kelompok kerja kurikulum dan tim gugus kendali mutu, dalam hal ini GKM sangat berperan aktif dalam hal kurikulum, GKM berperan sebagai pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan sekolah. Peran lainnya sebagai pendukung dalam bentuk pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah. Tak lupa digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
pula pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan sekolah, serta mediator antara pendidik dan siswa di MTs Nurul Huda. selalu ada rapat evaluasi seperti mengadakan pertemuan guru mata pelajaran, membentuk koordinator tiap guru pelajaran, membedakan guru tiap-tiap rumpun materi, menyampaikan kegiatan pelatihan para guru dan menetapkan standar ketuntasan minimal pelajaran, memberikan masukan terhadap proses

pengelolaan pendidikan di sekolah, memberikan masukan terhadap proses pembelajaran kepada para guru

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
b. Sarpras

Keberhasilan program pendidikan di sekolah/madrasah dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu diantaranya adalah pengelolaan sarana dan prasarana yang optimal. Proses pembelajaran siswa didukung oleh pengelolaan sarana dan prasarana yang baik. Kursi yang layak pakai akan membuat peserta didik nyaman duduk. Sirkulasi udara dan penerangan ruang belajar peserta didik yang baik akan menciptakan lingkungan belajar yang sehat dan nyaman. Hal ini dapat didukung dengan pemakaian media yang optimal sehingga membuat pembelajaran peserta didik menyenangkan. Kualitas pembelajaran peserta didik yang baik merupakan salah satu indikator keberhasilan kinerja kepala sekolah/madrasah. Sekolah/madrasah dituntut memiliki kemandirian untuk mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah sesuai kebutuhan dan kemampuan sekolah/madrasah. Hal ini berdasarkan pada aspirasi dan partisipasi warga sekolah/madrasah yang mengacu pada peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku.

Dalam hal ini tim GKM sangat berperan aktif dalam membantu pengembangan sarpras seperti merealisasikan program kerja Sarpras yang salah satunya adalah bantuan dalam hal pemikiran agar sarana dan prasarana sekolah berkualitas terus direncanakan, melakukan analisis

kebutuhan, merencanakan pengadaan, memanfaatkan, dan melakukan perawatan sarana dan prasana sekolah, mengawasi, melaporkan kegiatan fisik yang telah dilaksanakan sesuai SPK dari kepala sekolah. GKM sangat berperan aktif dalam hal Pengelolaan sarana dan prasarana dalam hal perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penghapusan, pemanfaatan, dan perawatan sarana dan prasarana sekolah/madrasah. dalam hal Perencanaan tim GKM disini ikut andil terkait perluasan lahan sekolah dengan mengajukan secara tertulis kepada instansi terkait, koordinasi dengan orangtua siswa, komite sekolah, dan komunikasi aktif dengan kelompok masyarakat. Pengadaan Perabot dan Perlengkapan Pendidikan dengan perabot dan perlengkapan yang asal saja, sudah barang tentu proses pendidikan berjalan kurang efektif yang pada gilirannya lulusannya yang dihasilkan mempunyai atau kecakapan yang tidak sesuai dengan harapan. Di samping itu, GKM juga berfungsi dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, yaitu dalam memberikan pertimbangan tentang persyaratan fasilitas sekolah melalui penetapan indikator teknis sarana dan prasarana pendidikan, perawatan, sarana dan prasarana juga harus mendapat perhatian penting. Sekolah yang kurang memiliki sarana dan prasarana memadai tentu akan mengalami kendala dalam pencapaian hasil belajar. Karena itu, GKM maupun Komite Sekolah berfungsi memfasilitasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah. Tahap selanjutnya, tim GKM akan

memberdayakan bantuan sarana dan prasarana yang diperlukan di sekolah dengan berkoordinasi dengan kepala sekolah

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

c. Pendidik

Dalam forum yang diadakan GKM dan pendidik antara lain: Penyampaian masalah kelas, seperti halnya kekeratifan guru dalam menyampaikan materi kepada siswa, mengevaluasi hasil penilaian proses belajar mengajar, mengajukan program-program untuk madrasah, dan lain sebagainya.

Forum tersebut juga membahas evaluasi secara global hasil TPKG (Tim Penilai Kinerja Guru). TPKG sebenarnya sama halnya dengan supervisi namun yang membedakan antara keduanya adalah pemantaunya. Jika supervisi dipantau langsung oleh kepala sekolah, sedangkan TPKG dinilai oleh guru yang ditunjuk kepala sekolah sesuai rumpun mata pelajaran yang diampuh. Seperti Bu Dian TPKG rumpun IPS, Olahraga, dan Keterampilan, Bu Ula TPKG rumpun Bahasa, Pak Kantoro TPKG rumpun Agama serta Bu Eny dan Bu Aniq TPKG rumpun MIPA.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pendidik yang tergabung dalam anggota GKM dapat berperan sebagai penghubung para pendidik/guru-guru yang ingin menyampaikan aspirasi. Pembahasan lain dalam forum GKM program jangka pendek ialah mengadakan forum yang menghadirkan guru BK, guru akhlak, dan guru agama untuk membahas masalah sikap dan perilaku pendidik dan

siswa. Hal lain yang juga dibahas adalah pembagian tim hasil realisasi program madrasah seperti adanya kegiatan perlombaan, kegiatan pelatihan guru dan lain-lain.

Secara khusus tim gugus kendali mutu mempunyai peran terhadap TPKG (Tim Penilaian Kinerja Guru) antara lain: 1) Menyampaikan kekurangan-kekurangan yang ditemui dalam proses belajar mengajar, misalnya dalam mengajar guru kurang terampil dalam menyampaikan isi materi, kurangnya atau rusaknya alat peraga dalam menyampaikan materi. Kesemuanya akan disampaikan dalam pertemuan GKM dan akan disosialisasikan kepada kinerja lembaga yang bersangkutan; 2) Menampung program-program madrasah hasil aspirasi guru-guru dan akan disampaikan kepada kepala sekolah untuk diambil kebijakan.

GKM di MTs Nurul Huda dapat dikatakan telah berhasil meningkatkan kualitas pendidikan dan sudah bekerjasama dengan baik.

Namun, tim GKM banyak yang kurang memahami bahwa mereka tergabung dalam keanggotaan. Mereka hanya mengetahui bahwa tiap dua minggu sekali diadakan rapat evaluasi kinerja pendidikan di MTs Nurul Huda demi perkembangan madrasah. Itu dikarenakan belum terstrukturnya anggota GKM secara resmi dan tertulis.

Dalam proses pemilihan anggota GKM di MTs Nurul Huda melalui penunjukkan beberapa pihak interen sekolah yang dianggap

mumpuni dalam meningkatkan kualitas kinerja madrasah. Setelah terpilihnya anggota GKM tidak diumumkan kepada warga sekolah, sehingga tidak banyak yang tau mengenai GKM dan struktur anggotanya. Meskipun demikian ketua GKM dan anggotanya tetap menjalankan tugas dan fungsinya untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda.

Terakhir, tim GKM berharap dapat mengembangkan kualitas MTs Nurul Huda dengan lebih kompak. Masing-masing anggota menginginkan kesamaan dalam satu visi dan misi. Selalu berusaha memperbaiki kekurangan-kekurangan kinerja lembaga.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB V

PENUTUP

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan tentang peran Gugus Kendali Mutu dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo dilanjutkan dengan pemaparan data dan analisis, maka dapat disimpulkan:

1. Pelaksanaan Gugus Kendali Mutu di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo telah berjalan secara maksimal. Terbukti dengan diadakannya rapat evaluasi oleh tim GKM dan kinerja pendidikan tiap 2 minggu sekali dalam kurun waktu kurang lebih 5 tahun, pelaksanaan GKM ini dimulai dari pembentukan tim GKM yang terdiri dari ketua dan anggota, pemecahan masalah dimulai dari menentukan tema masalah, analisis masalah, cara pemecahan, pelaksanaan pemecahan, melakukan koordinasi anggota dan mesosialisasikan hasil evaluasi tiap pertemuan kepada seluruh pihak yang bersangkutan dengan kinerja lembaga di MTs Nurul Huda.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Tujuan berdirinya GKM di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo sama halnya dengan tujuan dibentuknya tim pengembang madrasah di berbagai lembaga pendidikan yakni, mendukung upaya agar sekolah/madrasah memiliki Rencana Kerja Sekolah/Madrasah yang baik. Tujuan pembentukan GKM di MTs Nurul Huda adalah sebagai penggerak kemajuan program-program MTs Nurul Huda.

2. Kinerja lembaga MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Sebuah sistem pendidikan yang baik dan berkualitas mempunyai kinerja lembaga yang baik, penulis membatasi ada 3 kinerja lembaga, yaitu kurikulum, Sarana Prasarana, dan Pendidik. Kurikulum sebagai kinerja lembaga berfungsi untuk merancang sistem pendidikan agar berjalan dengan baik sehingga tercapainya tujuan pendidikan. Tugas Wa Ka Kurikulum di MTs Nurul Huda antara lain mengoordinasi kegiatan belajar mengajar, termasuk pembagian tugas guru, menyusun program pengajaran dan evaluasi belajar, serta mewakili kepala sekolah dalam hal tertentu.

Kinerja lembaga Sarana Prasarana (SarPras) tak kalah pentingnya dalam melengkapi kebutuhan sistem pembelajaran di madrasah. Tugas Wa Ka SarPras adalah mengusahakan segala fasilitas dalam kegiatan belajar mengajar, seperti bangku, papan tulis, meja dan kursi guru, dan lain-lain, menyusun program kerja pengadaan pemanfaatan, pemeliharaan, perawatan, serta pengembangan sarpras, dan melakukan inventarisasi. Adapun kendala yang dihadapi oleh sarpras antara lain: minimnya kesadaran siswa dalam perawatan sarpras, tidak adanya panduan khusus yang menangani inventarisasi SarPras Madrasah, belum adanya tempat penyimpanan barang (gudang) yang epresentatif.

Seorang pendidik adalah mengajari peserta didik sampai ia memahami isi materi pelajaran, mengembangkan media pembelajaran, dan mengevaluasi proses belajar mengajar. Beberapa kendala yang ditemui para

pendidik di MTs Nurul Huda, seperti: takut peserta didik tidak memahami materi yang diajarkan, jenuh dengan rutinitas belajar mengajar yang monoton sehingga, berdampak pada kreativitas dan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Maka dari itu perlu adanya kegiatan ataupun pengarahan yang dapat membangkitkan kembali semangat guru dalam menjalankan profesinya.

3. Peran Gugus Kendali Mutu Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo

Peran GKM di sini sangat vital (penting), membantu mencapai program yang telah ditentukan sesuai visi misi Madrasah. Begitu pula Pengaruhnya pun sangat besar, karena mengingat program Madrasah begitu banyak, selain itu GKM di MTs Nurul Huda berperan dalam membantu kepala sekolah atau pimpinan puncak dalam mengendalikan mutu secara keseluruhan, meningkatkan rasa tanggung jawab atas perkembangan madrasah, meningkatkan partisipasi aktif dari para karyawan, memberikan motivasi pada karyawan dalam kreativitas diri, meningkatkan kinerja dan tanggung jawab atas perkembangan madrasah. Tim GKM ikut andil dalam memecahkan problem yang dihadapi kinerja kurikulum, sarpras, pendidik dalam memberikan solusi seluruh hasil program.

- Dalam hal kinerja kurikulum GKM berperan sebagai pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan sekolah, memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan disekolah,

dan juga memberikan masukan terhadap proses pembelajaran kepada para guru.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- Begitu pula dengan kinerja sarpras, GKM berperan dalam membantu pengembangan sarpras seperti merealisasikan program kerja sarpras dalam hal pemikiran agar sarana dan prasarana sekolah berkualitas terus direncanakan, melakukan analisis kebutuhan, memberikan pertimbangan tentang sarpras yang dapat di perbantukan disekolah, dan juga memberikan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan disekolah.
- Dalam hal pendidik GKM mempunyai peran sabagai TPKG (tim penilai guru), sebagai penghubung para pendidik/ guru-guru yang ingin menyampaikan aspirasi, menyampaikan kekurangan-kekurangan yang ditemui dalam proses belajar mengajar, menampung program-program madrasah hasil aspirasi guru-guru.

Beberapa point penting keuntungan dari pelaksanaan GKM,

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

yaitu: Meningkatkan komunikasi, baik di antara karyawan yang berbeda usia maupun antara karyawan dengan manajemen. Adanya peningkatan moral di antara karyawan. Karyawan dapat memperoleh ketrampilan dan pengetahuan baru, serta mampu mengembangkan sikap yang lebih kooperatif. Membentuk kelompok yang mandiri dan mampu memecahkan masalah yang biasanya ditangani oleh manajemen.

B. Saran

1. **Gugus Kendali Mutu perlu meningkatkan lagi kualitas kinerjanya, karena sangat penting untuk kemajuan lembaga pendidikan di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo**
2. **Gugus kendali mutu diharapkan dapat mempermudah terselesainya program-program di MTs Nurul Huda melalui forum yang diadakan tim GKM.**
3. **Perlu adanya dukungan semua warga sekolah demi tercapainya program-program di MTs Nurul Huda, sehingga bukan hanya menjadi tugas GKM saja dalam memajukan madrasah.**
4. **Perlu adanya struktur anggota GKM yang jelas, sehingga anggota GKM lebih maksimal dalam melaksanakan tugasnya dan memahami keanggotaannya dalam gugus kendali mutu di Ms Nurul Huda.**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal, Ak. *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA. 1993
- Burhan Bungin. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2003
- Cik Hasan Bisri dan Eva Rufaida. *Model Penelitian Agama dan Dinamika Sosial*. Jakarta: Raja Gravindo Persada. 2002
- Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Balai Pustaka. 2005
- Djumhur. Muhammad Surya. *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah Jilid 3*. Bandung: Erlangga. 1976
- Edwin B. flippo. *manajemen personalia*. Jakarta: penerbit erlangga. 1993
- Henry Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN. 1997
- Hermawan Wasito. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 1995
- Indriyo Gitosudarmo, M.Com. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: PT BPFE YOGYAKARTA. 1996
- Ishikawa K. *Pengendalian Mutu Terpadu (Terjemahan)*. Bandung: CV. RemajaMaju. 1985
- Ismail Nawawi Uha, MPA, M.Si. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Dwiputra pustaka jaya. 2012
- Ismail Nawawi Uha, MPA, M.Si. *Metoda Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Cv. Dwiputra Pustaka Jaya. 2012
- Ismail Nawawi. *Metoda Penelitian Kualitatif.....*,
- L. W.Rue and L.L Byars. *Management: Teory And Aplication* (Homewood. I.L:Richard D, Irwin, Inc. 1981
- Lexy J Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rodaskarya. 2006

- Mardalis. *Metodoe Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara. 1995
- Martis L Robert dan Jakson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Empat, 2002
- Moekijat. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung : Mandar Maju. 1999
- Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional Penciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya. 2005
- Nawawi Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University press. 2005
- Noeng Muhadjir. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Surasih. 1989
- Poewardaminta. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: 2005
- S. Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: RinikaCipta. 1997
- Samsudin sadili. *Manajemen Sumber Daya*. Bandung: pustaka setia 2006
- Samsudin Sadili. *Manajemen Sumber Daya*. Bandung: Pustaka Setia. 2006
- Soedarmayanti. *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju 2001
- Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: ALFABETA. 2009
- Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007
- Sumadi Suryabrata. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja GrafindoPersada. 1998.
- Suyadi Prawiro sentono. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE. 1999
- Tangkilisan. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia. 2005
- Toto Tasmara. *Etos Kerja Pribadi Muslim*. Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf. 1995
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2007
- Zainal Arifin. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*,

Hasil wawancara peneliti dengan bapak anis (salah satu tim GKM)

Hasil wawancara peneliti dengan bapak imam (salah satu tim GKM)

Hasil wawancara peneliti dengan bapak Misbahuddin (ketua GKM)

Hasil wawancara peneliti dengan bapak muhibuddin (Wa Ka sarpras)

Hasil wawancara peneliti dengan ibu Dian (selaku pendidik)

Hasil wawancara peneliti dengan ibu Eny (Wa Ka kurikulum)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id