

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM
IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
DI MADRASAH ALIYAH (MA) HASYIM ASY'ARI
TANDES SURABAYA**

SKRIPSI



**Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Strata Satu (S-1)
Ilmu Kependidikan Islam**

PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS K T-2008 026 K1	No REG : T-2008/K1/026 ASAL BUKU : TANGGAL : Oleh :

**MOH. ASROFUL ANAM
NIM: DO3304031**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
SURABAYA
2008**

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Apip ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 31 Juli 2008

Mengesahkan
Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

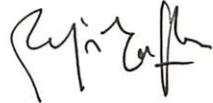



Dr. Nur Hamim, M. Ag
NIP. 150 246 739

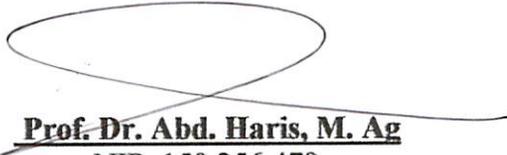
Ketua,


Dra. Mukhlisoh AM, M. Pd.
NIP. 150267237

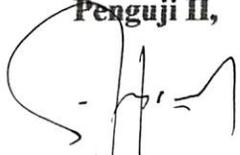
Sekretaris,


Mukhayaroh, M. Pd. I
NIP. 150368420

Penguji I,


Prof. Dr. Abd. Haris, M. Ag
NIP. 150 256 479

Penguji II,


Dra. Husniyatus Salamah Z, M. Ag
NIP. 150 267 236

ABSTRAK

Skripsi oleh Moh. Asroful Anam, 2008, Judul: ***Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Aliyah (MA) Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya.*** Pembimbing: Drs. Samsul Ma'arif, M. Pd.

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah memang bukan satu-satunya yang determinan bagi efektif tidaknya suatu sekolah karena masih banyak faktor lain yang perlu dipertimbangkan salah satu misalnya guru. Namun kepala sekolah memainkan peran yang termasuk sangat menentukan.

Di Indonesia potret kualitas kepala sekolah masih memprihatinkan, terutama pendidikan yang bercirikan keislaman/ madrasah. Kualitas kepala madrasah masih jauh dari kepala sekolah umum dilihat dari kreativitas dan inovasinya.

Melihat fenomena tersebut kiranya upaya untuk menciptakan kondisi yang kondusif dalam mencapai tujuan pendidikan adalah mutlak membutuhkan budaya manajemen kualitas. Dan TQM adalah salah satu alternatif yang harus diterapkan dalam lembaga pendidikan. Dengan manajemen tersebut diharapkan efektivitas sekolah akan dapat terwujud secara sempurna.

Penelitian dalam Skripsi ini dilakukan untuk mengkaji peran kepala sekolah dalam implementasi TQM dan efektifitas TQM di MA Hasyim Asy'ari dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya.

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Dan pengumpulan datanya dilakukan dengan metode interview, observasi dan dokumentasi. Analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif non statistik dengan analisis deskriptif sebagai penyajian datanya.

Dari hasil analisis dibuktikan bahwa kepemimpinan dalam hal ini Kepala madrasah adalah elemen kunci keberhasilan implementasi TQM. peran kepala sekolah dalam menentukan kebutuhan lembaga dan menyusun visi, misi dan tujuan lembaga. kemampuan manajerial yang mumpuni, memiliki gagasan pembaharuan dan mampu memotivasi terwujudnya tim kerja yang solid. merupakan salah satu indikator efektifitas implementasi TQM. Implementasi TQM sudah berjalan dan diterapkan dengan baik dan TQM berperan secara langsung (efektif) terhadap peningkatan mutu pendidikan di MA Hasyim Asy'ari. Hal ini di dukung dengan indikator : Kepemimpinan madrasah yang kuat, efektifitas proses pembelajaran, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis, Partisipasi warga madrasah dan masyarakat, memiliki akuntabilitas dan penekanan angka drop-out.

DAFTAR ISI

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

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
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 Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	6
E. Definisi Operasional.....	7
F. Metode Penelitian.....	8
G. Sistematika Pembahasan.....	14

BAB II LANDASAN TEORI

A. Pengertian Peran Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah.....	15
B. Karakteristik dan Komponen Total Quality Manajemen (TQM)..	29
C. Kepemimpinan Sekolah Bermutu Terpadu (TQM).....	35
D. Manajemen Mutu dan Sekolah Efektif	38

BAB III HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	50
B. Penyajian Data.....	58
C. Analisa Data.....	78

BAB IV PENUTUP

A. Simpulan.....	97
B. Saran-Saran.....	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL I	: Sarana dan Prasarana
TABEL II	: Keadaan Guru dan Karyawan
TABEL III	: Keadaan Siswa
TABEL IV	: Program Kerja Kepala Sekolah
TABEL V	: Mata Pelajaran

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

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

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing.

Kepala sekolah memang bukan satu-satunya yang determinan bagi efektif tidaknya suatu sekolah karena masih banyak faktor lain yang perlu dipertimbangkan. Ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan peserta didik dan masih ada lagi masukan instrumental dan masukan lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran.

Namun kepala sekolah memainkan peran yang termasuk sangat menentukan.

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

Kepala sekolah bukan manajer sebuah unit produksi yang hanya melahirkan barang mati, tetapi lebih dari itu ia adalah pemimpin pendidikan yang bertanggungjawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif yang memungkinkan anggotanya mendayagunakan dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin.

Dalam persepektif kebijakan pendidikan Nasional (Depdiknas) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah diantaranya yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, pencipta iklim kerja dan wirausahawan.

Tugas diatas menunjukkan bahwa betapa tidak ringannya tanggungjawab dan peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu lembaganya. Namun terlepas dari itu semua, bahwa sejauh mana kepala sekolah dapat mengoptimalkan segenap peran yang diembannya, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Di Indonesia potret kualitas kepala sekolah masih memprihatinkan, terutama pendidikan yang bercirikan keislaman/ madrasah. Kualitas kepala madrasah masih jauh dari kepala sekolah umum dilihat dari kreativitas dan inovasinya.

Salah satu faktor yang membuat mundurnya madrasah dalam konteks ini adalah kemampuan kepala sekolah masih jauh dari harapan. Mayoritas mereka masih belum cakap dan trampil dalam pengelolaan pendidikan. Artinya mereka kurang paham perihal manajemen kurikulum, manajemen keuangan sekolah, manajemen administrasi sekolah, dan lain-lain yang terkait dengan manajerial. Kemudian disusul dengan minimnya kreativitas dan inovasi dari kepala madrasah yang umumnya jauh dari kepala sekolah umum. Hal inilah yang menjadi indikator tidak efektif dan sekaligus buruknya kualitas madrasah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan¹.

Efektivitas pendidikan/ sekolah merupakan fenomena yang mengandung banyak segi, sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektivisan sesuai dengan keefektivisan itu sendiri (Cameron & Whetten, 1983 : 213). Efektivitas

¹ Nurhayati Djamas, *Madrasah Mandiri* (Jakarta :Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan,2005),4.

merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang menetapkan keberhasilan pada input, proses, output dan outcome yang ditandai dengan kualitasnya komponen-komponen system tersebut. Dengan demikian, efektivitas sekolah bukan sekedar pencapaian sasaran atau terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran, tetapi berkaitan erat dengan syaratnya komponen-komponen sistem dengan mutu, dengan kata lain ditetapkannya pengembangan mutu sekolah².

Mutu sudah menjadi keharusan yang tidak terbantahkan dan merupakan konsep yang paling manjur menjawab berbagai tantangan –tantangan yang semakin kompleks. Mutu menjadi indikator penting efektivitas sekolah. Mutu sekolah harus memperhatikan dan konfirmasi dengan kebutuhan pelanggan *quality is conformance to customer requirement*.

Berdasarkan hakikat kualitas secara holistik, kualitas pendidikan yang diharapkan tidak saja pada hasil, tetapi juga pada input dan proses, terutama pada proses. Bahkan Allah SWT mewajibkan manusia bekerja keras dan menjamin tujuan sebagai keniscayaan dari proses yang dilakukan secara baik, benar dan bermutu. Manajemen yang handal menjadi juru kunci bagi penciptaan, pemeliharaan dan peningkatan kualitas.

Melihat fenomena diatas kiranya upaya untuk menciptakan kondisi yang kondusif dalam mencapai tujuan pendidikan adalah mutlak membutuhkan budaya

² Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta :PT. Bumi Aksara,2006), 28.

manajemen kualitas. Dengan manajemen tersebut efektivitas sekolah akan dapat terwujud secara sempurna.

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

Akhir-akhir ini dunia pendidikan telah melirik dan mengadopsi konsep-konsep yang menaruh minat secara mendalam terhadap perbaikan *input, proses, dan output* yang berkualitas, salah satunya adalah konsep TQM.

TQM merangkum semua pengertian dari konsep tentang kualitas; karenanya disebut sebagai pengelolaan kualitas secara *menyeluruh*. TQM menekankan pada personal, etika, budaya, dan juga sistem kualitas yang terarah untuk memastikan komitmen dari setiap anggota organisasi dalam usaha perbaikan yang berkesinambungan.

Dalam menerapkan TQM pada lembaga pendidikan (dalam hal ini madrasah), maka seorang kepala sekolah dituntut untuk membangun efektivitas maupun efisiensi dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan. Disamping itu kepala sekolah harus mampu merumuskan dan mensosialisasikan misi dan visi madrasah pada seluruh staff, mengembangkan filsafat mutu dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Konsep "*kualitas*" pendidikan harus benar-benar dipahami oleh komponen madrasah yang terlibat langsung atau tidak langsung. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peranan yang sangat penting yaitu sebagai penasehat dan sekaligus motor penggerak dalam rangka mencapai peningkatan kualitas madrasah yang diharapkan. Dengan TQM diharapkan akan dapat mengatasi masalah-masalah manajemen yang sering muncul di pendidikan islam.

Realitas diatas memberikan inspirasi bagi penulis untuk meneliti bagaimana peran kepala sekolah dalam penerapan TQM (Total Quality Manajemen) di MA Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya.

Sehingga topik yang di formulasikan adalah PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI MADRASAH ALIYAH (MA) HASYIM ASY'ARI TANDES SURABAYA

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana konsep tentang peran dan tanggung jawab kepala sekolah, karakteristik dan komponen penting TQM itu sendiri ?
2. Bagaimana peran kepala sekolah dalam implementasi TQM di MA HASYIM ASY'ARI?
3. Bagaimana efektivitas penerapan TQM dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di MA HASYIM ASY'ARI TANDES SURABAYA ?

C. Tujuan

1. Ingin mengetahui dan memahami konsep peran dan tanggung jawab kepala sekolah, karakteristik dan komponen penting TQM itu sendiri?
2. Ingin mengetahui dan memahami peran kepala sekolah dalam implementasi TQM di MA HASYIM ASY'ARI.

3. Ingin mengetahui dan memahami efektivitas penerapan TQM dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di MA HASYIM ASY'ARI TANDES SURABAYA.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

- a. Sebagai sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen.
- b. Sebagai bahan informasi, masukan dan evaluasi bagi para praktisi pendidikan dalam memperbaiki kinerja manajemen di lembaga islam /madrasah.
- c. Sebagai penambah wawasan keilmuan dan memperkaya pengalaman serta melatih diri mahasiswa dalam menerapkan ilmu yang telah di peroleh dalam proses perkuliahan.

2. Secara praktis

- a. Sebagai masukan dan pemahaman bagi kepala sekolah untuk membangun efektivitas dan efisiensi dalam pendayagunaan sumber-sumber pendidikan.
- b. Sebagai masukan pada lembaga pendidikan islam (madrasah) dalam menerapkan TQM sehingga memberikan efek yang positif terhadap kemajuan lembaga.

E. Definisi Operasional

Judul penelitian ini adalah "PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI MADRASAH ALIYAH (MA) HASYIM ASY'ARI TANDES SURABAYA" judul ini memberikan pemahaman tentang deskripsi tingkat keterlibatan kepala sekolah dalam implementasi TQM Di MA Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya.

Namun demikian untuk menghindari kesalahpahaman terhadap pengertian yang dimaksud, serta nantinya dapat dijadikan acuan untuk menelusuri atau menguji, maka perlu ditegaskan terlebih dahulu maksud daripada judul penelitian ini, secara rinci sebagai berikut:

Peran : Kata peran bermakna laku, hal berlaku/bertindak, seperti kata pemeran yang bermakna pelaku.³

Kepala sekolah : "ketua" atau "pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴

Implementasi : penerapan, penggunaan implemen dalam kerja, pelaksanaan, pengerjaan hingga menjadi wujud, pengejawantahan.⁵

³ Pius A. Partanto, M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Apollo, 1994), 585.

⁴ Adi gunawan, *kamus praktis ilmiah populer* (Surabaya : Kartika, 1998), 386.

⁵ M. Dahlan. Y. Al-Barry, L. Lya Sofyan Yacub, *Kamus Induk Istilah Ilmiah* (Surabaya : Target Press Surabaya 2003), 306.

Total Quality Manajemen : Suatu pendekatan yang sistematis, praktis

dan strategis yang mengutamakan kepuasan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
pelanggan yang bertujuan meningkatkan mutu.

Dengan demikian, maksud dalam judul penelitian ini adalah segala sesuatu hal yang berhubungan dengan peran kepala sekolah dalam konteks ini diantaranya peran kepala sekolah dalam implementasi TQM sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di MA Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian dan Sasaran Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu menggunakan analisa non statistik. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam penerapan dan efektifitas TQM sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di MA Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya.

b. Sasaran Penelitian

Adapun sasaran dalam penelitian ini adalah kepala madrasah yang ada di lembaga MA Hasyim Asy'ari di Balongsari Tama Tandes Surabaya. Agar penelitian ini teruji secara valid, maka peneliti tidak hanya mengambil data dari kepala madrasah sebagai responden melainkan juga mengambil data dari staf pengajar serta sebagian pengurus yayasan Al-Khoirot dimana lembaga ini bernaung di bawahnya.

2. Jenis Data dan Sumber Data

a. Jenis Data

Data merupakan sesuatu yang harus diketahui dan dicari. Data menurut jenisnya dibagi menjadi 2 (dua):

- 1) Data kualitatif yaitu data yang tidak bisa diukur secara langsung atau data yang tidak berbentuk angka melainkan berupa penjelasan atau keterangan yang dapat memberikan gambaran terhadap permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.⁶ Data inilah yang menjadi data utama (primer) dalam penelitian ini.

Data ini meliputi:

- Data tentang peran kepala sekolah.
- Data tentang pembelajaran di kelas.
- Data tentang latar belakang obyek atau tempat penelitian.

- 2) Data kuantitatif adalah data yang berhubungan dengan angka-angka atau bilangan.⁷ Dalam penelitian ini data statistik (angka) hanya menjadi pelengkap saja.

Diantaranya adalah :

- Data tentang jumlah guru dan karyawan
- Data tentang jumlah sarana prasarana
- Data jumlah dan keadaan siswa

⁶ Sutrisno Hadi, *Statistik II* (Yogyakarta: YFPF. UGM, 1987), 132.

⁷ Ine I. Amirman Yousda dan Arifin Zainal, *Penelitian dan Statistik Pendidikan* (Jakarta: Bumi Askara, 1993), 129.

b. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian ini adalah keseluruhan obyek penelitian yang dijadikan sasaran penelitian.⁸ Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber data primer

Yang dimaksud sumber data primer yaitu data-data yang diperoleh dari masyarakat atau sumbernya secara langsung melalui penelitian.⁹ Sumber lapangan yang diperoleh dengan jalan mengadakan observasi terhadap obyek/ tempat penelitian.

2. Sumber data sekunder

Sedangkan yang dimaksud sumber data sekunder yaitu data yang dikumpulkan secara tidak langsung oleh peneliti akan tetapi telah dikumpulkan oleh orang atau lembaga lain yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti. Sumber data sekunder ini meliputi sumber kepustakaan meliputi buku-buku, media cetak/koran, majalah, dokumen serta catatan-catatan tentang apa saja yang berhubungan dengan masalah ini.

⁸ Ibid., 102.

⁹ Ibid., 122.

c. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, maka penulis menggunakan beberapa metode yang dibutuhkan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Interview

Adalah percakapan dengan maksud tertentu.¹⁰ Percakapan itu dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Dalam penulisan Skripsi ini penulis menggunakan bentuk interview "*semi structured*", maka dalam hal ini mula-mula interviewer menanyakan serentak pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dalam mengorek keterangan lebih lanjut, dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.

Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang bagaimana peran kepala sekolah dalam menerapkan TQM di MA Hasyim Asy'ari dan untuk mengetahui latar belakang obyek penelitian.

¹⁰ Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 135

2. Metode observasi

Metode observasi ini merupakan suatu penyelidikan yang dijalankan secara sistematis dan sengaja digunakan untuk menggunakan alat indra terhadap kejadian-kejadian yang langsung ditangkap pada suatu kejadian itu terjadi¹¹.

3. Metode Dokumentasi

Metode ini merupakan metode yang pelaksanaannya dengan jalan mengumpulkan data yang diambil dari catatan-catatan yang erat hubungannya dengan obyek yang diteliti. Menurut Suharsimi Arikunto, metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal verbal yang berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan lain-lain.¹²

Penggunaan metode ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang relevan secara teoritis yang menyangkut variabel penelitian. Dalam pelaksanaannya, data diperoleh melalui karya tulis, buku, teks maupun jurnal / artikel dan majalah lainnya.

d. Metode Analisa Data

Setelah data terkumpul yang harus dilakukan selanjutnya adalah analisa data. Yang dimaksud Analisa data adalah kegiatan

¹¹ Bimo Walgito, *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah* (Yogyakarta: Andi Offset, 1983),

¹² Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 200.

mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi serta menyingkat sehingga mudah untuk dibaca.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah dengan kualitatif

non statistik yaitu suatu data yang diperoleh dari responden dan disusun dalam kalimat verbal dan penelitian tidak menggunakan angka dalam pengumpulan data dan dalam memberikan penafsiran terhadap hasil-hasilnya.

e. Penyajian Data

a) Informatika Deskriptif

Yaitu penyajian tulisan dalam bentuk apa adanya tentang sesuatu masalah, sebagaimana yang diambil dari sumber data.

b) Analisis Deskripsi

Yaitu suatu penyajian tulisan dalam bentuk data-data yang sudah diolah menjadi suatu kesimpulan.

Adapun pola yang digunakan adalah:
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Deskriptif, yaitu dengan cara memaparkan dan menjelaskan data-data yang diperoleh kemudian disusun secara sistematis untuk mendapatkan gambaran yang jelas. Metode ini digunakan untuk menganalisis data-data dari responden.

Deduktif, yaitu pembahasan yang diawali dengan pembahasan yang bersifat umum berupa teori-teori para pakar selanjutnya dikaitkan dengan hasil penelitian kemudian ditarik sebuah *konklusi*.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan skripsi ini dan untuk menghindari kerancuan pembahasan, maka peneliti membuat sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab I. Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, kegunaan penelitian, definisi operasional, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II. Membahas landasan teori tentang konsep peran, tugas, dan tanggung jawab kepala sekolah, karakteristik dan komponen penting TQM, kepemimpinan sekolah mutu terpadu (TQM), serta manajemen mutu dan sekolah efektif.

Bab III. Menjelaskan tentang bagaimana peran kepala sekolah dalam implementasi TQM dan bagaimana Efektivitas penerapan TQM di MA Hasyim Asy'ari dalam rangka meningkatkan mutu sekolah/madrasah.

Bab V. Merupakan bab yang terakhir terdiri dari penutup, kesimpulan dan saran.



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. Pengertian Peran dan Tanggungjawab Kepala Sekolah

Istilah "peran" kerap diucapkan banyak orang. Sering kita mendengar kata peran dikaitkan dengan posisi atau kedudukan seseorang. Atau "peran" dikaitkan dengan "apa yang dimainkan" oleh seorang aktor dalam suatu drama. Mungkin tak banyak orang tahu, bahwa kata "peran", atau role dalam bahasa Inggrisnya, memang diambil dari dramaturgy atau seni teater. Dalam seni teater seorang aktor diberi peran yang harus dimainkan sesuai dengan plot-nya, dengan alur ceritanya, dengan lakonnya.

Lebih jelasnya kata "peran" atau "role" dalam kamus oxford dictionary diartikan : *Actor's part; one's task or function*. Yang berarti aktor; tugas seseorang atau fungsi.¹³

Istilah peran dalam "Kamus Besar Bahasa Indonesia" mempunyai arti pemain sandiwara (film), tukang lawak pada permainan makyong, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.¹⁴

Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*. Harapan mengenai peran

¹³ The New Oxford Illustrated Dictionary, (Oxford University Press, 1982), 1466.

¹⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 2005),854.

seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut.

Sedangkan kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Istilah peran, dipinjam dari panggung sandiwara untuk mencoba menjelaskan apa saja yang bisa dimainkan oleh seorang aktor. Peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu karakteristik (posisi) dalam struktur sosial. Kepala sekolah adalah seperti aktor panggung teater, ia bisa memainkan peranannya sebagai kewajiban yang tidak boleh tidak harus dimainkan.

Dengan demikian secara sederhana peran kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai : “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.¹⁵

Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu : “kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan segala sumber (guru, staff, karyawan dan tenaga kependidikan) yang ada pada suatu lembaga sekolah

¹⁵ Wahjosumijo, *kepemimpinan kepala sekolah* (jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999), 83.

sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

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

Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh kepala sekolah mempunyai peran dan kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan diperlukan upaya optimalisasi terhadap semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan. Salah satu paling penting yang harus dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan, perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. *Pertama*, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara

melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.¹⁶

Tanggungjawab/amanah merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah yang harus dipertanggungjawabkan dalam organisasi dan dihadapan yang Maha Kuasa kelak, sekaligus sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah serta memberikan manfaat bagi orang lain. Hal ini tergambar dalam hadits :

لَنْ تَزُولَ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ أَرْبَعٍ : عَنْ عُمْرِهِ فِيْمَا أَفْنَاهُ وَعَنْ شَبَابِهِ فِيْمَا أَبْلَاهُ وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ وَعَنْ عِلْمِهِ مَاذَا عَمَلَ بِهِ. (رواه الترمذي)

Artinya : *"Tidak akan bergeser telapak kaki seseorang hamba pada hari kiamat, sehingga ia ditanya tentang empat hal, yaitu tentang*

¹⁶ Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung : CV. Alfabeta, 2003), 75.

umurnya, bagaimana ia habiskan, tentang masa mudanya, bagaimana ia lewatkan, tentang hartanya, bagaimana ia dapatkan dan kemana ia infakkan, dan tentang ilmunya, bagaimana ia mengamalkannya." (HR Tirmidzi).

Juga didukung dengan Hadits yang lain yaitu:

إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فَأَلْيَوْمَ مَرُّوا أَحَدُهُمْ (رواه أبو داود)

Artinya: "Jika telah keluar tiga orang melakukan safar (perjalanan), hendaklah salah seorang di antara mereka menjadi amir (pemimpin)" (HR. Abu Daud).

Sebagaimana tercermin dalam firman Allah surat Ali Imran ayat 26 :

قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ.

Artinya : Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu."¹⁷

Tanggungjawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, maupun yang dilakukan oleh bawahan, guru, karyawan dan tenaga kependidikan.

Tanggungjawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas. Dia harus tetap siaga bila ada perintah dari

¹⁷ *Al-qur'an Dan Terjemahnya* (semarang : Thaha Putra, 1989), 79.

yang lebih atas. Untuk itu, dia harus seorang pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*), dan seorang saudagar (memiliki seribu akal).¹⁸

Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional (depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu yaitu, sebagai : (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; (7) wirausahawan.¹⁹

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan peran kepala sekolah dalam suatu lembaga pendidikan.

1. Kepala Sekolah Sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.²⁰

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik

¹⁸ E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta : Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005), 54 -55.

¹⁹ Akhmad Sudrajat, *kompetensi guru dan peran kepala sekolah* (<http://www.depdiknas.go.id/inlink>)

²⁰ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 22.

dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing.

Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, kepala sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain :

- a. Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- b. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Di samping hal tersebut di atas, kepala sekolah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh al-Ghazali, yaitu:

- a. Senantiasa menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., ke dalam jiwa peserta didik.
- b. Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.

c. **Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri.**

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

d. **Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.**

e. **Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar.**

Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad Saw., sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan.

Sedangkan menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus mempunyai sifat:²¹

a. **Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridloan Allah SWT., semata.**

b. **Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk.**

c. **Ikhlas dalam melaksanakan tugasnya**

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

d. **Pemaaf terhadap peserta didiknya**

e. **Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru.**

f. **Mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik**

g. **Menguasai bidang studi yang diajarkan.**

²¹ M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975), 10-132.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah, kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).²² Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan

²² Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 201.

pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, *diskusi profesional* dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala sekolah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas

dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini kepala sekolah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah/madrasah.²³

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

²³ Soewaji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta : Penerbit Kanisius, 1993), 26.

Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa “menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan

bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.²⁴

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

5. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Menurut John Gage Allee, "Leader is a guide; a conductor; a commander."²⁵ (Pemimpin itu adalah penunjuk pemandu, penuntun dan komandan).

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader menurut Ordway Tead harus menunjukkan sifat-sifat:

- Kesadaran akan tujuan dan arah
- **Antusiasme**
- Keramahan dan kecintaan
- Integritas (keutuhan, kejujuran dan ketulusan hati)
- Penguasaan teknis
- Ketegasan dalam mengambil keputusan
- Kecerdasan
- Keterampilan mengajar
- Kepercayaan

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

²⁴ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan : Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung : Pustaka Setia, 2002), 59.

²⁵ John Gage Allee, *Webster's New Standar Dictionary* (New York: Mc Loughlin Brothers Inc., 1969), 214.

6. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

7. Kepala sekolah sebagai wirausahawan (entrepreneur)

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirauhasaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Kepala sekolah sebagai wirausahawan harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan yang inovatif dengan menggunakan strategi yang tepat, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, staf, tenaga pendidik dan peserta didik, di samping itu juga agar pendidikan yang ada menjadi semakin baik.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi seluruh komponen pendidikan, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

B. Karakteristik dan komponen Total Quality Manajemen (TQM)

Permasalahan dari berbagai lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal adalah mengenai mutu atau kualitas hasil pendidikan (output). Dengan memaparkan seluruh kemungkinan kriteria akan hal terbaik dalam memenuhi standarisasi pendidikan, seringkali mereka hanya mampu menunjukkan daftar-daftar yang menggambarkan suatu *utopia* kesempurnaan yang terkesan tidak mungkin tercapai. Mutu memang sudah menjadi keharusan yang tidak terbantahkan. Mutu merupakan indikator penting efektivitas sekolah.

Menurut Crosby mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (Conformance to requirement), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan. Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan

kebutuhan pasar. Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar)nya. Sedangkan Fiegenbaum mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction). Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal.²⁶

Mutu menurut Carvin, sebagaimana dikutip oleh Nasution, adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.²⁷

Namun secara holistik, kualitas pendidikan yang diharapkan tidak saja pada hasil (output), tetapi juga pada input dan proses, terutama pada proses. Bahkan Allah SWT mewajibkan manusia bekerja keras dan menjamin tujuan sebagai keniscayaan dari proses yang dilakukan secara baik, benar dan bermutu.

²⁶ Crosby, Philip B., *Quality is Free* (New York : New American Library, 1979), 58.

²⁷ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2001), 16.

Manajemen yang handal menjadi juru kunci bagi penciptaan, pemeliharaan dan peningkatan kualitas.

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

Akhir-akhir ini dunia pendidikan telah melirik dan mengadopsi konsep-konsep yang menaruh minat secara mendalam terhadap perbaikan *input, proses, dan output* yang berkualitas, salah satunya adalah konsep TQM.

TQM merangkum semua pengertian dari konsep tentang kualitas; karenanya disebut sebagai pengelolaan kualitas secara *menyeluruh*. TQM menekankan pada personal, etika, budaya, dan juga sistem kualitas yang terarah untuk memastikan komitmen dari setiap anggota organisasi dalam usaha perbaikan yang berkesinambungan.²⁸

TQM (Total Quality Management) diartikan sebagai manajemen kualitas secara total. Di Indonesia dikenal dengan MMT (Manajemen Mutu Terpadu) yang merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis bagi penyelenggaraan pendidikan yang mengutamakan kepuasan pelanggan yang digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id bertujuan meningkatkan mutu. Pengertian tersebut tidak menekankan satu komponen dalam sistem pendidikan, tetapi menyangkut seluruh komponen penyelenggaraan pendidikan yaitu input, proses, dan output serta semua perangkat yang mendukungnya.

Para Ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian TQM diantaranya adalah : Menurut Edward Sallis (1993: 13) bahwa :

²⁸ Agus Fahmi, Manshur Ghani Sanusi, *Konsep Pendidikan Modern* (Surabaya : SMA Khadijah, 2006), 67.

“Total Quality Manajemen is a philosophy and a methodology wich assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures.”²⁹

Pendapat di atas menekankan pengertian bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi, terutama industri dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal.

Patricia Kovel-Jarboe (1993) mengutip Caffé dan Sherr menyatakan bahwa :

“Total Quality Manajemen adalah suara filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan”.

Mulyadi juga menjelaskan dalam bukunya Total Quality Manajemen bahwa TQM adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan Costomers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan dan terus-menerus.³⁰

Sedangkan Menurut Mudafir Ilyas *“TQM It's has an objective to improve quality of produc and servies continuously to satisfy the customers”*.³¹ (TQM adalah sebuah tujuan atau sasaran untuk meningkatkan produk dan pelayanan secara terus-menerus untuk kepuasan pelangggan).

Oleh Fandy disimpulkan bahwa TQM (Total Quality Management) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berusaha

²⁹ Ibid., 68.

³⁰ Mulyadi, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: UGM, 1998), 10.

³¹ Mudafir Ilyas, *Manajemen Mutu Terpadu* (Buletin Pengawasan No. 13 dan 14 Tahun, 1998), 15.

memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.³²

TQM memfokuskan proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi. Dengan dimulai dari proses perbaikan mutu, maka TQM diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Jadi, rancangan produk diproses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan. Penggunaan metode ilmiah dalam menganalisis data diperlukan sekali untuk menyelesaikan masalah dalam peningkatan mutu. Partisipasi semua pegawai digerakkan agar mereka memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

Ada beberapa karakteristik yang tercakup dalam unsur TQM, yaitu:

1. Fokus pada pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Obsesi tinggi terhadap kualitas
3. Penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerja sama Tim (Team work)
6. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
7. Perbaikan proses secara berkesinambungan
8. Adanya pendidikan dan pelatihan yang bersifat Bottom-up

³² Fandy Tjiptono dan Anastasia Dian, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2001),4.

9. Kebebasan yang terkendali

10. Adanya kesatuan tujuan

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

Adapun komponen penting TQM, Sallis (sebagaimana dikutip dalam West-Burnham, 1992) telah mengidentifikasi 6 komponen penting TQM dengan pelanggan sebagai titik utamanya :

1. Pelanggan : digambarkan sebagai "suatu rangkaian pelanggan" yang didefinisikan sebagai "individu atau kelompok yang menerima suatu produk atau jasa" sehingga mereka bukan dipertimbangkan sebagai bagian eksternal dari organisasi melainkan hadir pada setiap tahap yang diperlukan untuk melengkapi proses manufaktur suatu produk atau jasa". Hal ini membuat organisasi terobsesi dengan kepuasan dan perhatian pada pelanggan.
2. Nilai-nilai: visi mempengaruhi keseluruhan organisasi dengan memberikan gambaran pada tujuan, arah, kesatuan, dan konsistensi.
3. Kepemimpinan: memotori visi- hal ini menyangkut sensitivitas, kreativitas, digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
pendayagunaan dan suatu komitmen terhadap perubahan melalui perbaikan yang berkesinambungan.
4. Tim/ kelompok: sarana/ perangkat ideal untuk prosedur operasional yang ditujukan untuk mencapai tujuan dari organisasi melalui kesamaan nilai, tindakan bersama, keterbukaan, dan kepemimpinan situasional.
5. Proses: menekankan pada pencegahan, dokumentasi prosedur-prosedur (untuk menjamin konsistensi), audit pada kualitas dan umpan balik/ tanggapan yang teratur.

6. Struktur: memfasilitasi tim yang mandiri daripada hirarki yang kaku.³³

C. Kepemimpinan Sekolah Bermutu Terpadu (TQM)

Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan adalah kepemimpinan pendidikan yang menurut Syafruddin berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personal pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan.³⁴

Dirawat menjelaskan kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-rang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.³⁵

Kepemimpinan sekolah bermutu terpadu menuntut adanya pemimpin transformasional, yang menurut Timpe diartikan sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan penciptaan bayangan masa, yaitu memiliki gambaran masa depan sekolah yang ideal dan sekolah yang efektif, yang dapat memuaskan

³³ Agus Fahmi, Manshur Ghani Sanusi, *Konsep pendidikan.....*, 69-70.

³⁴ Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta : Ciputat Press, 2005), 160.

³⁵ Dirawat, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya : Usaha Nasional, 1986),

seluruh stakeholders.³⁶ Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, sehingga sekolah menjadi bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya.

Dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terpadu membutuhkan kepemimpinan sekolah efektif, yaitu yang memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

³⁶ Timpe, A. Dale, *The Art and Science of Business Management Leadership* (New York : Kend Publishing, Inv, 1987), 342-344.

Dalam proses menuju sekolah bermutu terpadu (TQM), maka kepala sekolah, komite sekolah, para guru, staf, siswa dan komunitas sekolah harus memiliki obsesi dan komitmen terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu. Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal, seperti guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha.

Dalam implementasi Total Quality Manajemen (TQM), kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah/ madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan TQM, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja, sehingga TQM sebagai paradigma baru manajemen pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.³⁷

³⁷ Juran, J. M., *Juran on Leadership for Quality* (USA : Juran Institute, Inc., 1989), 23-24.

Disamping itu dalam menerapkan manajemen mutu terpadu harus mengadakan perbaikan berkelanjutan, baik produk lulusannya, penyelenggaraan atau layanannya, sumber daya manusia (SDM) yang memberikan layanan, yaitu kepala sekolah, para guru dan staf, proses layanan pembelajarannya dan lingkungannya.

Menurut Prof.Dr.H. Nanang Fattah bahwa efektivitas atau kunci keberhasilan maupun kegagalan implementasi TQM adalah *management commitment*. Apabila manajemen mempunyai dan memegang teguh komitmennya, kemungkinan besar mereka akan berhasil. Sebaliknya, apabila mereka kurang komitmen bisa di pastikan bahwa lembaga akan mengalami kegagalan mencapai TQM. Komitmen ini setidaknya, menurut Dobbind (1995) meliputi 3 hal, yaitu waktu, antusiasitas (*enthusiasm*) dan tersedianya sumber-sumber (*resource*) dalam organisasi. Disamping itu harus diikuti dengan *employee involment* (keterlibatan menyeluruh) sehingga setiap individu dalam suatu lembaga/organisasi adalah ikut menentukan tingkat kualitas yang di capai.³⁸

D. Manajemen Mutu dan Sekolah Efektif

Menandai suatu lembaga atau instansi yang bermutu diperlukan pembuktian melalui produk yang dihasilkannya. Pembuktian terhadap pendidikan bukanlah hal yang mudah karena sifatnya yang *intangibile* maka perlu adanya jaminan terhadap kualitas pendidikan. Tolok ukur bagi jaminan kualitas (*quality*

³⁸ Nanang Fatah, Konsep manajemen MBS dan Dewan Sekolah (Bandung: CV. Pustaka Bani Quraisy, 2006), 125.

assurance) pendidikan lebih diapresiasi sebagai efektifitas sekolah. Dengan demikian, berbicara efektifitas sekolah tidak dapat dipisahkan dengan mutu sekolah.

Mutu sekolah adalah mutu semua komponen yang ada dalam sistem pendidikan, artinya efektifitas sekolah tidak hanya dinilai dari hasil semata, tetapi sinergitas berbagai komponen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bermutu. Sebagaimana dikatakan Sallis sebagai berikut :

1. Rencana strategis memberikan visi jangka panjang yang diwujudkan dalam program yang bersifat operasional dalam menentukan pasar dan corak budaya yang diinginkan.
2. Kebijakan mutu yang memberikan pola standar program utama yang berisi pernyataan tentang hak-hak peserta didik.
3. Organisasi mutu sebagai wadah kegiatan dalam mengatur, mengarahkan dan memonitor pelaksanaan program.
4. Metode penyampaian kurikulum ditetapkan dengan rinci untuk setiap aspek program.
5. Bimbingan dan penyuluhan bagi peserta didik yang terintegrasi dengan pelaksanaan kurikulum.
6. Manajemen belajar di organisasi sesuai dengan spesifikasi materi kurikulum.
7. Desain kurikulum termasuk dokumentasi tujuan dan sasaran dari setiap spesifikasi program harus didasarkan pada kebutuhan peserta didik dan masyarakat pemakai.

8. **Pengangkatan, pelatihan, dan pengembangan tenaga kependidikan yang sesuai dan terarah pada kompetensi profesional dan karier staff selanjutnya.**
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
9. **Monitoring dan evaluasi yang kontinu melalui mekanisme dan metode yang sesuai dengan proses terhadap kemajuan prestasi individu dan keberhasilan program.**
10. **Pengaturan administratif yang mendokumentasikan segala bentuk dokumen mengenai peserta didik termasuk sistem finansialnya yang valid.**
11. **Sistem review lembaga yang dapat membangun kepercayaan dan sekaligus mengevaluasi performa lembaga secara keseluruhan serta umpan balik bagi perencanaan strategi selanjutnya.**³⁹

Sallis dalam tolok ukur jaminan kualitas menempatkan visi sebagai jaminan pertama bagi kualitas pendidikan karena visi memegang peranan penting dalam pengembangan sekolah. Disamping itu Sallis menegaskan bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan kualifikasi sebagai berikut :

1. **Visi dan simbol.** Kepala sekolah harus mengomunikasikan nilai-nilai lembaga pada staffnya, siswa dan masyarakat luas.
2. ***For the kids.*** Dalam konsep pendidikan diartikan sebagai “dekat dengan pelanggan.”
3. **Otonomi, percobaan, dan dukungan pada kegagalan.** Kepala sekolah harus menganjurkan adanya inovasi pada stafnya dan menyiapkan segala sesuatu untuk mengantisipasi kemungkinan yang timbul.

³⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Jogjakarta : IRCiSoD, 2007), 258.

4. Ciptakan perasaan kekeluargaan. Kepala sekolah perlu menciptakan rasa kekeluargaan dan memasyarakatkannya pada siswa, orang tua, guru, dan staf lainnya.
5. Rasa kesatuan, irama, keinginan, intensitas, dan antusias. Hal tersebut merupakan kualitas personal yang diperlukan oleh pemimpin pendidikan.

Ditinjau dari manajemen organisasi karakteristik sekolah efektif dapat ditinjau dari tiga aspek, yaitu aspek manajemen kelembagaan, layanan pembelajaran, yang diorientasikan kepada *learning organization*, dan aspek kompetensi siswa.

1. Manajemen kelembagaan

Aspek manajemen kelembagaan ini menekankan pada pemberdayaan sekolah (madrasah) sebagai pusat pembelajaran, pendidikan dan pembudayaan sekolah (madrasah). Manajemen kelembagaan sekolah adalah tinjauan sekolah efektif dari sudut penataan yang dilakukan kepala sekolah terhadap bidang-bidang garapan sekolah, yaitu kesiswaan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan dan kemitraan sekolah dengan masyarakat.

a. Kesiswaan

Siswa akan belajar dengan efektif bila kurikulum dikembangkan secara *gradual* (bertahap) berdasarkan kebutuhan dan kepentingan siswa. Siswa yang memiliki masalah dalam perilakunya merasa tersisihkan jika kurikulum yang diajarkan kepada mereka tidak didesain sesuai dengan

kebutuhan mereka, dan, terlebih lagi jika peraturan-peraturan sekolah (madrasah) tidak disusun secara *fair* dan efektif dengan melibatkan mereka.⁴⁰

Sekolah efektif ditinjau dari manajemen kesiswaan adalah diperolehnya siswa yang siap belajar dan dibuat beberapa rencana strategis dan operasional tentang kesiswaan untuk pembelajarannya, serta untuk pengembangan aspek keagamaan, kesehatan, kesenian dan hubungan sosialnya.

Manajemen kesiswaan dimulai saat siswa masuk sekolah dengan melalui seleksi yang adil dan jujur, rekrutmen dan pembinaan terhadap siswa, serta melaksanakan layanan bimbingan dan konseling bagi pemecahan masalah (problem solving) peserta didik.

Manajemen sekolah yang efektif bagi bidang kesiswaan diarahkan untuk menumbuhkembangkan kecerdasan, minat dan bakat, meningkatkan keimanan dan ketakwaan, dan untuk menegakkan disiplin siswa. Indikator bahwa siswa telah di manaj dengan baik adalah diperolehnya siswa yang memiliki grade yang cukup bahkan lebih dari cukup, siswa aktif mengikuti kegiatan di sekolah, prestasi akademik maupun ekstrakurikulernya baik, tidak bolos, tidak tinggal kelas, dan tidak drop out.

⁴⁰ Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta : 2004), 28-29.

b. Manajemen ketenagaan

Manajemen ketenagaan adalah upaya menata para personel sekolah dalam keahlian dan hubungan sosialnya, mulai dari personel diterima bekerja sampai kepada pengembangan kariernya. Kepala sekolah tidak hanya memusatkan diri untuk pembinaan dan pengembangan keahlian personel, tetapi kepuasan kerja personel menjadi pertimbangan pokok dalam menetapkan kebijakan sekolah tentang pembinaan personel. Manajemen keahlian guru diarahkan pada kemampuan profesional guru untuk menyelenggarakan pembelajaran, sedangkan manajemen sosialnya lebih diarahkan pada bagaimana guru memiliki kematangan sosial maupun emosional dalam berinteraksi dengan siswa dan personel.

c. Manajemen kurikulum

Adanya pengorganisasian kurikulum yang dapat berupa analisis kurikulum yang dijabarkan ke dalam komponen-komponen GBPP dan silabus. Dengan banyaknya inovasi dalam kurikulum, kepala sekolah dituntut untuk lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan melalui melalui reorientasi dan restrukturisasi kurikulum terutama dalam silabus dan implementasinya.⁴¹

Mempersiapkan peserta didik yang memiliki berbagai kompetensi pada hakikatnya merupakan upaya untuk menyiapkan peserta didik yang

⁴¹ Drs. Hendyat Soetopo & Drs Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Sebagai Subtansi Problem Administrasi Pendidikan* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 1993), 45.

memiliki kemampuan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial yang bermutu tinggi, antara lain berupa ketrampilan motorik/manual, kemampuan intelektual, sosial dan emosional.

Kepala sekolah ditantang untuk mewujudkan inovasi kurikulum melalui peningkatan relevansi kurikulum dengan program *life skills* sebagai salah satu fokus analisis dalam pengembangan kurikulum. Dalam implementasinya pengembangan *life skills* meliputi ketrampilan hidup yang relevan yang dipelajari sekolah setelah menyelesaikan satuan program belajar tertentu, bahan belajar yang harus dipelajari agar ketrampilan hidup tersebut dikuasai siswa agar benar-benar dikuasai siswa yang mempelajarinya, sarana dan prasarana pendukung kepemilikan ketrampilan yang diinginkan, dan indikator keberhasilan peserta didik yang mengikutinya.

d. **Manajemen sarana prasarana**

Manajemen sarana dan prasarana adalah manajemen sarana sekolah dan sarana bagi pembelajaran. Manajemen sarana oleh kepala sekolah meliputi ketersediaan dan pemanfaatan sumber belajar bagi guru, ketersediaan sumber belajar bagi siswa, pemanfaatan sumber belajar oleh siswa, serta penataan ruangan-ruangan yang dimiliki.

Sekolah yang sarana-prasarananya di-manaj dengan baik akan berbeda dengan sekolah yang sarana-prasarananya kurang di-manaj dengan baik.

Sarana yang di-manaj akan menampilkan kenyamanan, keindahan, kemutakhiran, dan kemudahan dalam penggunaannya.

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

e. Manajemen keuangan

Penataan keuangan sekolah harus didasarkan pada keadilan dan tranparansi. Keuangan sekolah meliputi penggalian sumber-sumber dana pendidikan, pemanfaatan dana, dan pertanggungjawabannya.

Dalam mengelola dana yang diperoleh dari berbagai sumber maka pihak sekolah harus benar-benar bisa mengelola keuangan secara rinci cermat, dan teliti. Dalam hal ini dikarenakan banyaknya kebutuhan yang harus dipenuhi dalam mengembangkan sekolah.

Sebelum tahun anggaran berjalan, Kepala Sekolah harus sudah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah (RAPBS) dalam jangka waktu satu tahun ke depan. Rencana anggaran pendidikan tersebut berisi seluruh rencana pendapatan dan pengeluaran anggaran sekolah dan disusun oleh kepala sekolah bekerjasama dengan para guru, staff dan komite sekolah.

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

f. Manajemen kemitraan sekolah dengan masyarakat

Masyarakat merupakan mitra untuk mengembangkan sekolah. Sekolah tidak dapat maju pesat tanpa bantuan masyarakat. Oleh karena itu, kemitraan dengan masyarakat harus terus terjalin. Manajemen kemitraan sekolah dengan masyarkat mengakomodasi kepentingan-kepentingan sekolah kepada masyarakat dan sebaliknya. Realisasinya dapat berupa

terwujudnya program kemitraan dalam dewan sekolah/komite sekolah dan adanya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah.

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

2. Layanan Pembelajaran

layanan pembelajaran merupakan aspek utama organisasi sekolah. Sekolah yang efektif senantiasa responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan dan penuh ketidakpastian.

Layanan pembelajaran merupakan urusan utama sekolah yang menjadi patokan, terjadi atau tidaknya perubahan kemampuan siswa sebagai representasi dari upaya-upaya yang dilakukan guru dan manajemen sekolah. Oleh karena itu, layanan pembelajaran sekolah efektif ditujukan pada penciptaan sekolah sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*).

Organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah organisasi yang memberikan fasilitas belajar bagi anggota-anggotanya dan melakukan perubahan-perubahan secara terus menerus sebagai respon terhadap kebutuhan, harapan dan aspirasi dari orang-orang, baik yang ada di dalam maupun di luar organisasi yang selalu berubah.

Organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah organisasi yang efektif karena misinya selaras dengan misi sekolah efektif, yaitu terjadinya belajar secara kontinu dan selalu mengedepankan keterlibatan seluruh personel untuk belajar dalam berbagai tingkat. Yang mempunyai karakteristik diantaranya :

a. Organisasi pembelajar memiliki budaya dan seperangkat nilai yang

mendorong belajar, dengan indikator yang tampak adalah :

- 1) Keterbukaan terhadap pengalaman;
- 2) Tidak menghindar dari kesulitan;
- 3) Kemauan untuk menelaah kegagalan dan mau belajar darinya.



b. Strategi organisasi menyatakan bahwa belajar merupakan sumber keunggulan strategi yang mantap (*sustainable strategic advantage*).

c. Organisasi belajar mempunyai memiliki struktur organisasi yang fleksibel.

d. Sistem informasi dalam organisasi pembelajar sangat akurat, tepat waktu, tersedia untuk siapa pun yang membutuhkannya dan dalam bentuk yang mudah untuk dipergunakan.

e. Pemimpin organisasi pembelajar adalah pembelajar.⁴²

3. kompetensi siswa

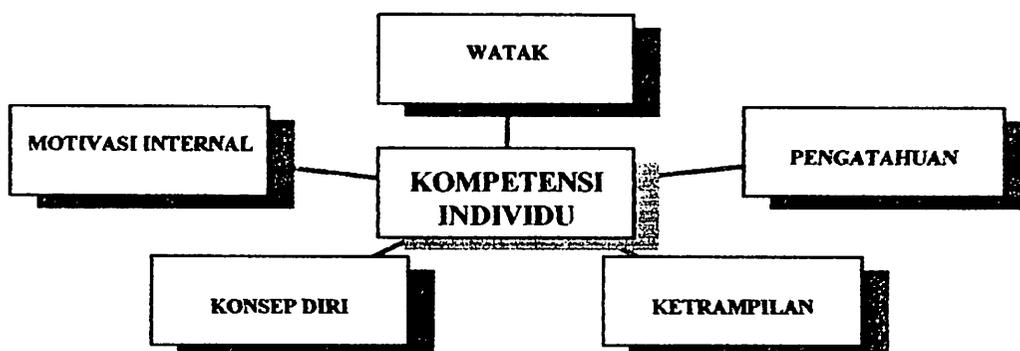
kompetensi siswa adalah kemampuan siswa yang dihasilkan selama dia mengikuti pembelajaran, artinya seberapa jauh siswa menyerap materi yang disampaikan guru, seberapa persen tujuan yang telah ditetapkan guru dapat dikuasai siswa, dan seberapa baik siswa mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan, berinteraksi dengan dengan lingkungan sosialnya, dan kinerja

⁴² Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary*, 65.

yang ditunjukkannya dalam memecahkan masalah-masalah belajar dari kehidupan.⁴³

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

Kompetensi terbentuk dari lima karakteristik sebagaimana dikatakan spencer dan spencer (1993), yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan, dan ketrampilan, sebagaimana dalam bagan di bawah ini!



Kompetensi pengetahuan dan ketrampilan adalah kompetensi yang mudah dinilai, diberikan, dilatihkan, diajarkan, dialami, dan dikembangkan karena merupakan kompetensi yang berada di permukaan yang cenderung dapat dilihat. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak, dan motif bersifat lebih tersembunyi, lebih dalam, dan berperan sebagai sumber dari kepribadian yang tidak mudah untuk dinilai dan dikembangkan.

Kompetensi harus dimiliki oleh siswa SMU/MA yaitu selain dapat digunakan untuk menembus seleksi masuk perguruan tinggi favorit, yang terkesan sebagai kompetensi akademik, juga untuk melanjutkan kehidupannya

⁴³ Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, *Interaksi Belajar Mengajar* (Jakarta : 2004), 10-11.

di masyarakat, artinya selain kompetensi untuk dapat bergaul dan hidup bersama di tengah-tengah masyarakat, siswa juga harus memiliki kemampuan menghasilkan materi dari sejumlah keahliannya. Usia individu tingkat SMU adalah usia yang cukup dewasa dan tidak sedikit dari mereka yang melanjutkan kehidupan ke kehidupan yang sebenarnya. Oleh karena itu, mereka harus dibekali dengan kemampuan *life skills* (kecakapan hidup).

Kecakapan hidup lebih luas dari ketrampilan untuk bekerja, apalagi sekedar ketrampilan manual. Artinya, kecakapan hidup ini mencakup kemampuan individu untuk menyelesaikan berbagai persoalan kehidupannya yang bersifat praktik sosial maupun individual.

Diknas (2001) mengategorikan kecakapan hidup dalam lima pilar, yaitu

- a. kecakapan mengenal diri (*self awareness*), yang juga sering disebut kemampuan personal (*personal skills*);
- b. kecakapan berpikir rasional (*thinking skills*);
- c. kecakapan sosial (*social skills*);
- d. kecakapan akademik (*akademic skills*);
- e. kecakapan vokasional/khusus (*vocational skills*);

Lima pilar tersebut dikategorikan lagi menjadi dua, yaitu *general life skills*, yaitu kecakapan mengenal diri, berpikir rasional, dan kecakapan sosial. Sedangkan kecakapan akademik dan vokasional dikategorikan sebagai *spesifik life skills*.

BAB III

HASIL PENELITIAN

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

A. Gambaran Umum Obyek penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya MA Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya

Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari merupakan lembaga pendidikan swasta yang berada di bawah naungan Departemen Pendidikan Agama (Depag). Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari merupakan salah satu lembaga pendidikan tingkat umum yang berciri khas agama Islam yang lebih dikenal Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari plus yang berdiri mulai dari tahun 2000 yang didirikan oleh pengurus yayasan pendidikan sosial Al-Khoiroh serta tokoh-tokoh masyarakat yang memahami pentingnya lembaga pendidikan terutama yang berciri agama, mampu memberikan pengetahuan, serta bekal kemampuan berinteraksi sosial yang Islami.

Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari yang berada di daerah kawasan industri Surabaya tepatnya berlokasi di jalan Balongsari Tama II B/22, Tandes Surabaya, yang sekarang telah berusia kurang lebih 8 tahun. Usia yang cukup muda untuk sebuah lembaga pendidikan Islam tingkat menengah yang di kelola oleh Yayasan Pendidikan Islam.

Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari yang berada di daerah kawasan industri Surabaya yang dikelilingi oleh lembaga pendidikan, pabrik dan perkantoran sejauh ini keamanannya relatif aman. Disamping itu akomodasi dan transportasinya pun dapat dijangkau dengan mudah oleh masyarakat.

Lembaga Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya tepatnya di wilayah Surabaya Barat terdiri dari strata sosial yang beragam, masyarakatnya ada yang peduli dengan dunia pendidikan, adapula yang peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu, Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari

Surabaya dituntut untuk mampu menyamakan visi dan misi sekolah (madrasah) dalam meningkatkan lembaganya .

Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya sejak tahun pelajaran pelajaran 2008-2009 telah diusulkan dan ditunjuk departemen agama sebagai satu diantara tiga sekolah proyek prestasi. Yang menjadi percontohan bagi sekolah (madrasah) swasta di seluruh Surabaya.

Tanpa menelusuri sejarah secara utuh, maka belum mendapatkan pengalaman lebih jauh, namun demikian Madrasah Aliyah Hasyim asy'ari yang berada di lingkungan industri yang cukup padat dengan berbagai macam suku, mampu menciptakan suatu kebersamaan dan pengalaman, pengetahuan dan perubahan (*change*) bagi pihak intern maupun ekstern melalui kegiatan-kegiatan sesuai dengan perkembangan zaman.

2. Keadaan Geografis

Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya merupakan lembaga pendidikan yang berada di area kompleks Yayasan Pendidikan Al-Khoirot. Maka peneliti memberikan gambaran geografis Yayasan Pendidikan Al-Khoirot. Adapun letak geografis Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya adalah :

Sebelah utara : Berbatasan dengan rumah warga

Sebelah selatan : Berbatasan dengan MI Wahid Hasyim dan masjid

Sebelah timur : Berbatasan rumah warga dan kontrakan.

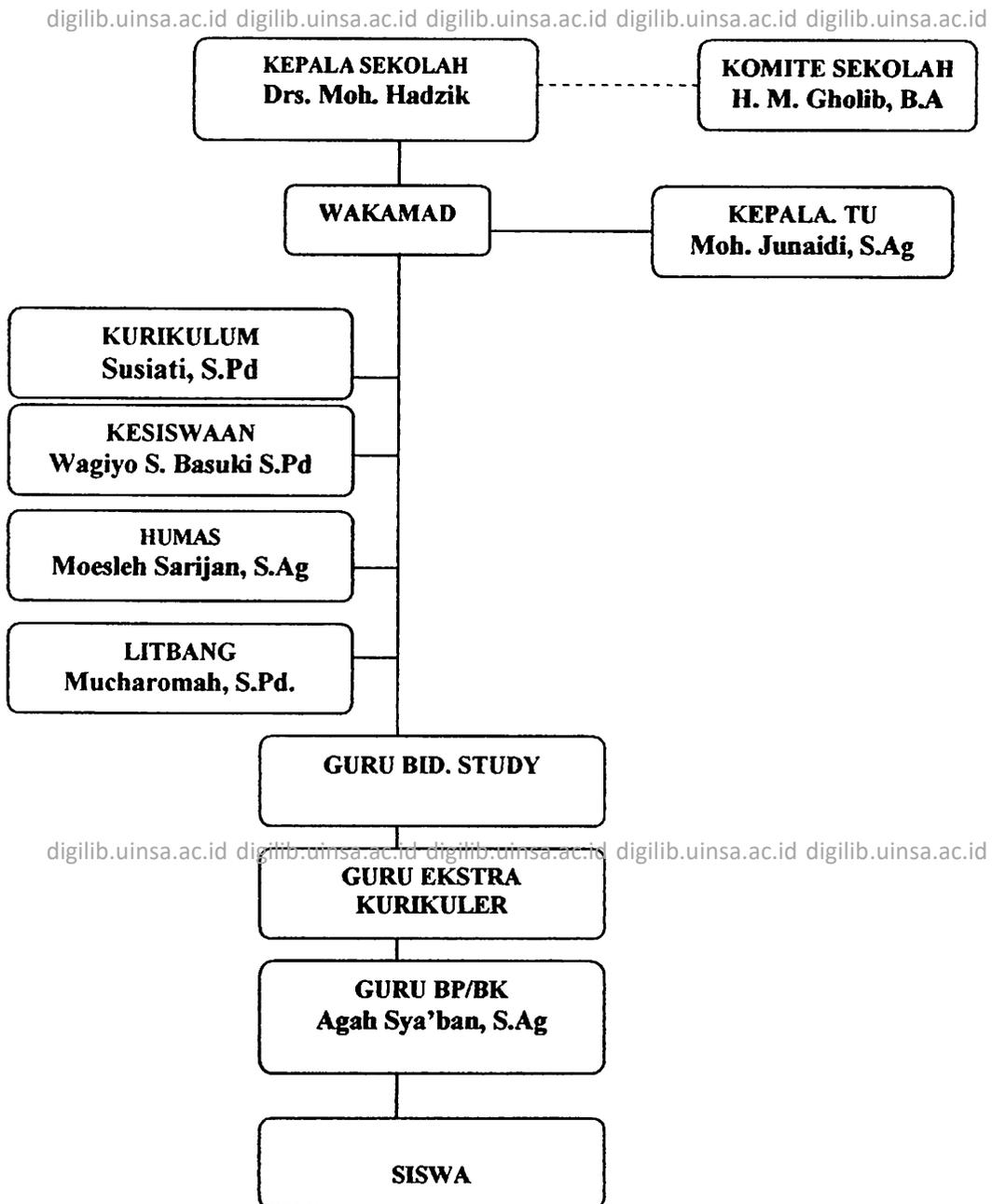
Sebelah barat : Berbatasan dengan jalan yang menghubungkan ke jalan raya

Tandes serta pasar Balongsari.

3. Stuktur Organisasi

Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya merupakan lembaga pendidikan yang berada di area kompleks Yayasan Pendidikan Al-Khoirot sekaligus berada dibawah naungan Departemen Agama (Depag).

Adapun struktur organisasi Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya sebagai berikut :



4. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya

Visi

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 Terwujudnya madrasah sebagai pusat pembentukan dan pengembangan sumber daya manusia yang Islami, beriman bertaqwa, dan berakhlaqul karimah, berilmu pengetahuan yang luas dan berwawasan kebangsaan.

Misi

- 1) Mengantarkan peserta didik memiliki kemantapan aqidah dan keluhuran Akhlaqul Karimah serta keluasan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).
- 2) Memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai islam dan keluhuran budaya bangsa indonesia.
- 3) Membudayakan peserta didik menjadi manusia yang cerdas rohaniyah dan spiritual, cerdas wawasan dadn intelektualnya serta cerdas emosional dan sosialnya melalui penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.

5. Tujuan Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya

- a. Memiliki keimanan dan ketaqwaan yang kokoh
- b. Berperilaku jujur, sopan, dan hormat.
- c. Mampu membaca Al-qur'an dengan fasih.
- d. Terbiasa beribadah *Yaumiyah* dengan baik.
- e. Berprestasi dalam bidang akademik dengan memperoleh DANUN tertinggi tingkat kabupaten dan 10 besar tingkat propinsi.
- f. Menjuarai olimpiade mata pelajaran tingkat kabupaten.
- g. Menjuarai KIR tingkat kabupaten.

h. Berprestasi dalam bidang non-akademik : Mengaji, Pramuka, Drum Band, Dan Seni Budaya.

1. Memiliki kemampuan dasar dalam bidang komputer, bahasa Arab, dan Bahasa Inggris.

6. Keadaan sarana dan prasarana

Adapun fasilitas/sarana yang ada di MA Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya dapat di lihat pada tabel di bawah ini :

TABEL I

SARANA DAN PRASARANA MA HASYIM ASY'ARI TANDES SURABAYA

No	Sarana	Jumlah	Keadaan
1	Ruang kepala sekolah	1	Baik
2	Ruang guru	1	Baik
3	Ruang TU	1	Baik
4	Ruang belajar	1	Baik
5	Ruang komputer	2	Baik
6	Ruang Osis	1	Baik
7	Toilet kepala sekolah	1	Baik
8	Toilet guru	1	Baik
9	Toilet siswa	2	Baik
10	Lapangan	1	Baik
11	Gudang	1	Baik
12	Perpustakaan	1	Baik
13	Lab. Bhs. Inggris	1	Baik
14	Lab. Bhs. Arab	1	Baik

Dokumentasi MA Hasyim Asy'ari Surabaya , 2008.

Adapun rinciannya adalah :

▪ Lapangan Olahraga dan Upacara :

Lapangan	Jumlah (buah)	Ukuran	Kondisi	Keterangan
1. Lapangan Olah raga	-	-	-	Olah Raga di Halaman depan dan Lapangan Upacara
2. Lapangan Upacara	1 buah	715 m2	R. Ringan	

▪ Perabot Ruang Kantor

No.	Ruang	Perabot																			
		Meja					Kursi					Almari + rak buku/alat					Lainnya				
		Jml	Baik	Rsk.	Ringan	Berat	Jml	Baik	Rsk.	Ringan	Berat	Jml	Baik	Rsk.	Ringan	Berat	Jml	Baik	Rsk.	Ringan	Berat
1.	Kepala Sekolah	2	2	-	-	8	8	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.	Wk. Kepala Sekolah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3.	Guru	10	10	-	-	40	40	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.	Tata Usaha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5.	Tamu	1	1	-	-	3	3	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.	Lainnya:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

▪ Fasilitas Penunjang Perpustakaan

No.	Jenis	Jumlah / Ukuran/ Spesifikasi
1.	Ruang baca	1 ruang
2.	TV	1 (rusak)
4.	LCD	-
5.	VCD/DVD player	Baik
6.	Lainnya:	

7. Keadaan Guru dan Karyawan

TABEL II

KEADAAN GURU DAN KARYAWAN

No	Nama	Pendidikan	Jabatan	Guru mata pelajaran
1	Moesleh Sarijan, S.Ag	S2	Wk. HUMAS	Fiqih-qurdis
2	Moh. Junaidi S.Ag	S1	Ka. TU	Aqidah- SKI
3	Mucharomah, Spd	S1	Wk.LITBANG	Ekonomi
4	Ruchayati, SP.d	S1	Guru	PPKN
5	Dyan Ratnawati,S. Si	S1	Guru	Bhs. Indonesia
6	Wiwin E.K. SP.i	S1	Guru	Biologi
7	Wagiyo Sri Basuki, S.Pd.	S1	Wk.Kesiswaan	Bhs. Inggris
8	Endang. A. P, S.Pd	S1	Guru	Kimia
9	Marsaid, S.Si	S1	Guru	Matematika
10	Agak Sya'ban, S.Ag.	S1	Guru	Geografi
11	Drs.Suun Suprayogi Mpd.I	S2	Guru BP/BK	Aqidah Akhlaq
12	Ismail, ST.	S1	Guru	Fisika
13	Moh. Ali Mudzakir, S.HI	S1	Guru	Praktek Ibadah
14	Titik Nur Hidayati, S.E, MM.	S2	Guru	Ekonomi-Geografi
15	Susiati, SP.d	S1	Wk. Kurikulum	Bhs.Indonesia-
16	Siti Aisyah	SMK	TU	kesenian

17	Chusnul Chotimah	SMK	TU	-----
18	Yuliana	SMK	TU	-----
19	Muslimin K, A.Ma	D.II	Guru	Bhs. Arab
20	Suyanto, Spd	S1	Guru	Penjaskes
21	Lina, Spd	S1	Guru	Matematika-Kimia
22	Nur Rahmawati, SP.d	S1	Guru	Bhs. Indonesia
23	Nuratul Aliyah, S.Ag	S1	Guru	Sosiologi
24	Siti Khotijah, SP.d	S1	Guru	Matematika-Kimia
25	Nisfi qomariah, SP.	S1	Guru	Fisika
26	Munawarah	SMA	Teknisi	Komputer
27	Ervan	SMA	Teknisi	Komputer
28	Saefudin	SMA	Teknisi	Komputer
29	Sugito	SMA	Karyawan	Keamanan

Dokumentasi MA Hasyim Asy'ari Surabaya , 2008.

8. Keadaan Siswa

Siswa MA Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya tahun ajaran 2008/2009 seluruhnya berjumlah 170 siswa yang terbagi menjadi enam kelas dengan perincian sebagai berikut :

TABEL III
KEADAAN SISWA MA HASYIM ASY'ARI TANDES SURABAYA

NO	KELAS	L	P	Total
1	I	20	20	40
2	II	35	31	66
3	III	35	29	64
JUMLAH		90	80	170

Dokumentasi MA Hasyim Asy'ari Surabaya, 2008.

B. Penyajian Data

1. Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi TQM di Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya akan dapat diperoleh dalam waktu singkat. Tetapi membutuhkan suatu proses sistematis. Sehingga dalam implementasi TQM diperlukan fase-fase-fase atau tahap-tahap implementasi TQM. Masing-masing fase terdiri dari beberapa langkah dimana waktu yang dibutuhkan setiap langkah tergantung pada sekolah/madrasah yang menerapkannya.

Kepemimpinan dalam hal ini kepala Madrasah adalah elemen kunci keberhasilan implementasi dalam skala yang besar: pemimpin menunjukkan kebutuhan lembaga dan menyusun visi, tujuan, dan parameter TQM.

Adapun kepemimpinan yang dilaksanakan di MA Hasyim Asy'ari adalah kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang mempunyai wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan saat ini tetapi untuk masa depan (visioner).⁴⁴

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat dan rasa hormat kepada atasan, dan

⁴⁴ Wawancara dengan Drs. Moh. Hadzik kepek Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari, tanggal 11 juni 2008.

mereka termotivasi untuk melakukan melebihi dibandingkan dengan apa yang diharapkan.⁴⁵

Sedangkan secara teknis peran kepala sekolah dalam implementasi TQM secara kelembagaan diantaranya :

1) Strategi meningkatkan mutu madrasah

Untuk menciptakan Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari sebagai lembaga yang bermutu, tidak cukup hanya memiliki tenaga yang berkualitas, tapi juga manajemen pengelolaan yang baik menjadi prioritas utama. Keinginan itu diwujudkan dengan memperkerjakan tenaga-tenaga *full time*, mulai dari kepala sekolah hingga kepala bagian. Disamping itu untuk meningkatkan mutu dan pemberdayaan manusia dilakukan melalui Manajemen Mutu Terpadu (TQM), diantaranya dengan menggunakan pendekatan input-proses-output :

a. Output yang diharapkan

Untuk meningkatkan output yang berkualitas, maka kepala madrasah, waka kurikulum, waka humas, guru dan seluruh komponen madrasah berusaha untuk meningkatkan kinerja sekolah, kinerja sekolah dalam hal ini adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah diukur dari kualitas sekolah, efektifitasnya,

⁴⁵ Wawancara dengan Mucharomah, S.Pd Waka LITBANG Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari, tanggal 11 juni 2008.

efesiensinya, produktifitasnya, inovasinya dan moral kerjanya baik yang akademik maupun yang non akademik.

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

b. Proses

Adapun proses dalam hal ini adalah efektifitas proses belajar mengajar tinggi; kepemimpinan sekolah/madrasah yang kuat; pengelolaan tenaga kependidikan (administrasi) yang efektif, madrasah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dinamis; madrasah memiliki kemandirian; partisipasi masyarakat lewat komite; madrasah memiliki kemauan untuk berubah; dan yang terakhir adalah madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan (improvisasi).

c. Input pendidikan

Memiliki kebijakan mutu, SDM yang tersedia dan siap serta yang paling penting adalah fokus pada pelanggan (peserta didik).⁴⁶

Dalam hal ini kepala sekolah mengeluarkan kebijakan bahwa wajib digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

bagi siswa baru untuk mengikuti replacement test (psiko-test). Disini siswa baru diberi test tentang kemampuan akademis dan non akademisnya seperti kemampuan membaca Al-qur'an, sikap dan perilaku (akhlaq) dan mata pelajaran tertentu lainnya.⁴⁷

⁴⁶ Wawancara dengan Drs. Moh. Hadzik kepek Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari, tanggal 18 juni 2008.

⁴⁷ Wawancara dengan Agah Sya'ban S.Ag Guru BP Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari, tanggal 24 juni 2008.

2) Efektifitas Manajemen Madrasah

(1) Perencanaan Kualitas Strategis

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

a. Perencanaan Kualitas

Dalam merencanakan (planning) kualitas kepala sekolah/madrasah menggunakan langkah-langkah strategis diantaranya :

- a) Kepala sekolah menggunakan data kompetitif dari sekolah lain ketika mengembangkan sasaran kualitas.
- b) Kepala sekolah memiliki rencana operasional tahunan yang menggambarkan sasaran kualitas.
- c) Guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas.
- d) Komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas.
- e) Kepala sekolah memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas sekolah.

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

b. Strategi mempersiapkan masa depan

Umumnya strategi diarahkan guna memperoleh keunggulan terhadap daya saing dalam hal penguasaan pangsa pasar (calon siswa). Penetapan strategi tidak cukup pada realita kekinian, tetapi harus di perluas mencakup proyek keunggulan yang akan datang (future).

Menurut Gary Hammel dan Ck Prahalad bahwa organisasi yang memperoleh keunggulan di masa depan haruslah bersedia

dan mampu menjadi *pioneer transformasi* pada kegiatan yang sedang di jalani. Menghadapi kondisi persaingan yang semakin mengglobal ini tidaklah mudah, membutuhkan kesiapan internal dan eksternal. Oleh karena itu guna mengantisipasi perkembangan masa depan dunia, terutama dunia pendidikan, Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya selalu mengedepankan persoalan kualitas input maupun output. Dengan kualitas inilah seluruh aktifitas akademik yakin akan mampu bermain secara kompetitif dalam Era globalisasi sehingga diharapkan kedepannya MA Hasyim Asy'ari menjadi *center of excellence* (pusat keunggulan).

(2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan dan pengembangan SDM

Dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia

kepala sekolah melakukan kebijakan diantaranya :

- a) Kepala sekolah memiliki rencana peluang bagi guru dan karyawan dalam perbaikan kualitas. Diantaranya dengan mengutus salah satu guru untuk mengikuti beasiswa S-2 yang diselenggarakan oleh Departemen Agama /Depag.
- b) Kriteria kualitas digunakan dalam evaluasi performa SDM sekolah, misalnya dalam perekrutan dan penerimaan karyawan maupun guru diorientasikan sesuai dengan tujuan maupun program sekolah.

c) Sasaran kualitas dikomunikasikan kepada semua guru dan staf.

d) Guru dan karyawan secara terus menerus memberikan layanan terbaik

e) Semua guru dan karyawan dilatih tentang konsep perbaikan kualitas, salah satunya dengan pelatihan-pelatihan maupun training-training maupun studi banding.

b. Peningkatan budaya profesionalitas

Pada dasarnya kepala sekolah MA Hasyim Asy'ari, memperlakukan bawahannya ini sama halnya dengan kepala sekolah yang lain. Tetapi disini ada keunikan tersendiri yang mungkin tidak dimiliki oleh sekolah/madrasah lain, yaitu dalam menjaga hubungan dengan guru, karyawan serta murid, beliau menerapkan manajemen Keteladanan (*good example*) dan keikhlasan (*Candidness*), kemudian juga dalam hal kedisiplinan dan kepedulian terhadap peningkatan mutu pembelajaran beliau mencoba memahami kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru. Sehingga hubungan kepala sekolah dengan guru berlangsung secara harmonis dan tanpa sekat pemisah. Jalinan hubungan mereka dibangun dengan sistem kemitraan sehingga tidak ada kesan bawahan. Dampak dari pola semacam itu adalah semakin terbukanya guru dalam mengemukakan gagasannya sehingga juga berdampak terhadap mutu pembelajaran.

Dengan sistem manajemen yang diterapkan ini diharapkan budaya profesionalitas, Etika, Empati dan religiusitas selalu mewarnai guru dan murid dalam berinteraksi dan komunikasi sehari-hari.⁴⁸

Guru disini diibaratkan seorang pejuang yang rela berjuang di medan perang dengan tanpa pamrih. Tetapi di balik itu, sosok guru dalam melawan kebodohan juga dituntut untuk bertindak profesional. Untuk mendukung adanya budaya profesionalitas di sekolah maka kepala sekolah memberlakukan reward dan punishment. Reward dalam hal ini memberikan motivasi dan dorongan kepada guru yang mempunyai keahlian untuk meningkatkan kualifikasi akademiknya, hal ini dibuktikan dengan mulai banyaknya guru yang berpendidikan S2. Adapun punishment yang dilakukan kepala sekolah yaitu memberikan teguran, peringatan, maupun pemecatan kepada karyawan dan guru yang melanggar tata tertib.

(3) Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah suatu keharusan karena sebagian besar program kegiatan madrasah disesuaikan secara administrasi dengan kemampuan keuangan.

⁴⁸ Wawancara dengan Moh. Junaidi, S.Ag Ketua TU Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari, tanggal 14 juni 2008.

Adapun Manajemen di MA Hasyim Asy'ari, khususnya di bidang keuangan ini lebih banyak dimonopoli oleh madrasah, dalam hal ini oleh kepala sekolah atau guru. Ini terjadi sebelum digalakkannya TQM. Karena kebijakan di bidang keuangan banyak dikuasai kepala sekolah, maka masyarakat dan komite kurang berperan aktif. Hanya mmenjadi pelengkap saja. Kalaupun ada rapat antara sekolah dengan komite dan masyarakat, maka sifatnya hanya simbolis belaka. Artinya, segala kemauan, kehendak, dan gagasan hanya datang dari sekolah, sementara komite hanya menyalurkan gagasan sekolah kepada wali murid.

Setelah diterapkannya TQM, realitas semacam itu perlahan-lahan berubah. Memang perubahannya tidak total, akan tetapi perubahan ke arah yang positif telah tampak. Transparansi manajemen keuangan sudah mulai dirintis, (salah satu misalnya dalam membuat RAPBM) dengan mengikutsertakan komite sekolah dalam sebagian program madrasah. Sehingga kepercayaan masyarakat terhadap madrasah semakin meningkat.⁴⁹

(4) Manajemen Kesiswaan

Bagi Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari surabaya, siswa bukan hanya customer akan tetapi, dianggap sebagai mitra (partnersip).

⁴⁹ Wawancara dengan Mucharomah, S.Pd Waka LITBANG Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari, tanggal 16 Juni 2008.

Maksudnya apabila kelak siswa-siswi sudah lulus, maka diharapkan bisa menjadi *personal selling* bagi madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya. Siswa-siswi perlu mendapatkan pelayanan yang baik guna memperoleh "satisfaction" kepuasan. Kepuasan yang di peroleh siswa akan senantiasa dikenang dan di sampaikan kepada rekan, dan sanak saudara.

Dalam usaha mendapatkan keunggulan daya saing (competitive advantage) Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya meningkatkan manajemen mutu dengan mengacu pada manajemen mutu terpadu (TQM) yakni memegang 3 prinsip yaitu :

a. Berfokus Pada Customer (siswa)

Berfokus pada siswa-siswi, mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap lembaga pendidikan yang memiliki siswa-siswi harus setiap saat di penuhi (terpuaskan).

b. Berfokus Pada Proses

Berfokus pada proses kerja untuk menghasilkan output yang bermutu dan dapat diterima masyarakat. Oleh karena itu dalam perbaikan mutu kerja maka madrasah senantiasa meningkatkan kualitas guru dan karyawan, hal ini terbukti dengan jumlah guru dan karyawan dengan prosentase 80% S1 dan 20% S2 dan lainnya karyawan lulusan SMA.

c. Berfokus keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Berfokus pada pemanfaatan bakat dari guru dan pemberdayaan karyawan dengan bekerjasama atau keterlibatan secara menyeluruh (total involment).

(5) Standar Mutu Layanan

Memberi pelayanan yang terbaik adalah salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan konsumen. Bila peserta didik diibaratkan konsumen, maka diperlukan upaya-upaya untuk memberi pelayanan terbaik agar mereka bisa belajar secara optimal.

Adapun upaya Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari Surabaya dalam memberikan pelayanan yang terbaik diantaranya :

- a. Disiplin kehadiran guru
- b. Sikap ramah dari guru
- c. Sikap ramah dan pelayanan yang cepat dari para tenaga kependidikan (pelayanan akademik).
- d. Memberi penghargaan (pujian) yang wajar pada peserta didik yang berprestasi.
- e. Memberi pelayanan tambahan bagi murid yang memerlukan tambahan belajar. Hal ini dilakukan oleh semua guru dan tenaga kependidikan.
- f. Bersikap ramah dan kooperatif dengan orang tua peserta didik.
- g. Membantu peserta didik yang mengalami musibah dengan optimal.

h. Memperbaiki pelayanan yang kurang memuaskan secara terus menerus.

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

2. Efektifitas TQM di MA Hasyim Asy'ari dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Bila kita berbicara tentang efektifitas implementasi TQM kita tidak akan bisa keluar dari pembahasan tentang efektifitas sekolah yang dalam istilah dinamakan sekolah efektif.

Sekolah efektif adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah itu. Rumusan pengertian ini lebih diorientasikan pada pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat kurikulum.

Adapun dalam tataran lembaga dalam hal ini efektifitas dari implementasi

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

TQM di MA Hasyim Asy'ari penulis menggunakan indikator-indikator dari hasil penelitian, setelah peneliti mengadakan wawancara secara selektif dan observasi dengan cermat, diantaranya :

1) Kepemimpinan Madrasah yang kuat

Setelah dilaksanakannya TQM di MA Hasyim Asy'ari telah menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan di Madrasah diantaranya :

a. Kepala sekolah mampu membuat visi dan misi serta tujuan yang jelas dan optimis dapat mencapai program-program yang dicanangkan. Hal ini terbukti sejak tahun pelajaran pelajaran 2008-2009 telah diusulkan dan ditunjuk Departemen Agama sebagai satu diantara tiga sekolah proyek prestasi. Yang menjadi percontohan bagi sekolah (Madrasah) swasta di seluruh Surabaya. Disamping itu program kerja kepala sekolahpun sudah dibuat dan dilaksanakan dengan jelas. Adapun program kerja kepala sekolah tahun ajaran 2008/2009 diantaranya :

TABEL IV
PROGRAM KERJA KEPALA SEKOLAH

No	Jenis kegiatan	Semester I	Semester II	Keterangan
1.	UMUM			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun Rencana kegiatan tahunan (program kerja) 2. menyusun kalender pendidikan 3. Rapat staf pimpinan 4. Rapat guru dan pimpinan 			
2.	PENGAJARAN			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembagian tugas mengajar 2. checking Pembuatan Jadwal Pelajaran 3. Supervisi KBM 4. Monitoring hasil belajar (nilai, program pengayaan, dan perbaikan) 			
3.	KESISWAAN			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring Kegiatan PSB dan Masa Orientasi Siswa (MOS) 2. Supervisi Kegiatan BP dan BK 3. Monitoring Kegiatan Ekstrakurikuler 			
4.	KETENAGAAN			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Binkarsital dan Supervisi 2. Penerbitan SK KGB 3. Pembinaan SDM 			

5.	KETATA USAHAAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sidak distribusi surat – surat 2. Monitoring Pengajaran Buku Induk 3. Monitoring Pengerjaan Laporan 4. Monitoring Pengerjaan Visualisasi Data / Statistik 			
6.	SARANA/ PRASARANA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cheking Prasarana Pendidikan dan Rehab Meubeler 2. Pengadaan/penambahan alat pendidikan 3. Pengadaan/penambahan buku perpustakaan 4. Usul kepada BP-3 untuk membangun ruang OSIS, seni, PA & pramuka 			
7.	KEUANGAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan RAPBM 2. Pemeriksaan Buku Kas 			
8.	HUMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapat dengan Pengurus Komite 2. Rapat dengan anggota Komite 3. Rapat Koordinasi dengan lintas sektoral 			

b. Kepala sekolah selalu Memiliki Gagasan pembaharuan.

c. Mampu memotivasi terwujudnya tim kerja yang solid.⁵⁰

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

⁵⁰ Wawancara dengan Drs. Moh. Hadzik kepek Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari, tanggal 25 juni 2008.

2) Efektifitas proses pembelajaran

a. Menggunakan perencanaan pembelajaran dalam bentuk program pembelajaran tahunan, semester, dan silabi.

Adapun pelaksanaannya meliputi :

- a) Penyusunan Program Tahunan (PROTA), Program Semester (PROMES), serta Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) setiap bidang study.
- b) Penyusunan jadwal pelajaran, maksimal 2 kali dalam 1 tahun setiap awal Semester.
- c) Penertiban pengisian jurnal KBM pada tiap kelas.

b. Menggunakan metode yang dapat mengaktifkan dan memandirikan siswa dalam pembelajaran. Adapun dalam aplikasinya, seluruh materi yang ada di MA Hasyim Asy'ari Surabaya tersebut disesuaikan dengan desain (prinsip-prinsip) pembelajaran *Contekstual Teaching and Learning* (CTL), dengan menggunakan metode pendekatan *Student Active Learning*, artinya dalam proses pembelajaran siswa aktif menggali (inkuiri), memahami dan melakukan sesuatu sebagai hasil belajar, sedangkan guru sebagai fasilitator dan motivator yang mampu mengubah sikap siswa yang kurang berminat belajar menjadi mau dan senang belajar, dengan penuh motivasi.⁵¹

⁵¹ Observasi terhadap Proses Belajar Mengajar (PBM) tanggal 25 juni 2008.

c. Melaksanakan evaluasi proses belajar dengan ulangan harian, tugas siswa, dan evaluasi hasil belajar pada setiap bulan dan setiap akhir tahun.

d. Menentukan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) di setiap mata pelajaran. Seperti contoh di bawah ini :

TABEL V
MATA PELAJARAN : FIQIH MA

Standar Kompetensi Lulusan	URAIAN
1. Siswa memahami prinsip-prinsip ibadah dalam Islam serta menerapkan dalam kehidupan .	<ul style="list-style-type: none"> • Sholat, puasa, haji dan umrah serta qurban dan aqiqah.
2. Siswa memahami ketentuan muamalah dalam Islam dan melaksanakannya dalam kehidupan.	<ul style="list-style-type: none"> • Ketentuan pelaksanaan syirkah, musaqah, wakaf dan dhaman
3. Siswa mengkaji prinsip-prinsip dalam hudud.	<ul style="list-style-type: none"> • Ketentuan Qishash, Diyat, Qadzaf, minuman keras, mencuri dan bughah
4. Siswa memahami ketentuan – ketentuan munakahat dalam Islam.	<ul style="list-style-type: none"> • Ketentuan-ketentuan nikah, thalak dan rujuk.
5. Siswa memahami ketentuan dalam mawaris	<ul style="list-style-type: none"> • Ketentuan wasiat dan waris serta pelaksanaannya. • Ketentuan dalam pelaksanaan Khilafah dan majlis syura serta ahlu halli wal aqdi
6. Siswa memahami ketentuan peradilan	<ul style="list-style-type: none"> • Peradilan, hakim, saksi, tergugat, penggugat, bukti dan sumpah.
7. Siswa mengkaji sumber hukum Islam	<ul style="list-style-type: none"> • Macam-macam hukum Islam, sumber pokok hukum Islam dan sumber pelengkap hukum Islam
8. Siswa memahami dasar-dasar istimbat	<ul style="list-style-type: none"> • Istihsan, istishab, masalah mursalah, 'urf, syar'u man qablana, syadudz dzara'i, mazhab shahabi dan dilalatul iqtiran
7. Siswa memahami kaidah ushul fiqih	<ul style="list-style-type: none"> • Kaidah amar nahi, 'am khas, muthlaq muqayyad, manthuq mafhum, mujmal

	mubayan, muradhif musytarak, zahir ta'wil, dan nasikh mansukh.
--	--

Dokumentasi MA Hasyim Asy'ari Surabaya 2008.

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

e. Melaksanakan supervisi klinis.

3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Pengelolaan tenaga kependidikan dilakukan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa. Pengelolaan tenaga kependidikan didasarkan pada azas demokrasi.

Salah satu wujud/langkah lembaga dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan mutu tenaga kependidikan di MA Hasyim Asy'ari adalah dengan mengefektifkan Musyawarah Guru Mata pelajaran (MGMP), pelatihan sistem pengujian/ konduite, peningkatan kedisiplinan guru/karyawan dan pembinaan kekaryaan, profesi serta mental.

Mengenai seleksi, rekrutmen dan penempatan tenaga guru untuk tahun digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

pelajaran 2008-2009 kebijakan sekolah tidak mengadakan rekrutmen maupun menambah jumlah guru karena dikira jumlah guru sudah memenuhi kriteria standar dan sudah cukup dengan disesuaikan spesifikasi pendidikannya.

4) Memiliki Team work yang kompak, cerdas dan dinamis

Kebersamaan (team work) merupakan karakteristik yang dituntut oleh TQM, karena hasil output yang bermutu merupakan hasil kolektif warga

madrasah, bukan hasil individual dalam madrasah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga madrasah.

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

Berawal dari pelaksanaan kepemimpinan manajemen keteladanan dan keikhlasan oleh kepala sekolah akhirnya berdampak terhadap meningkatnya motivasi, profesionalitas, dan kinerja guru serta karyawan sehingga secara otomatis kebersamaan diantara para karyawan dan guru terbentuk.⁵²

5) Partisipasi warga madrasah dan masyarakat

Partisipasi berbagai pihak dalam melaksanakan pendidikan di madrasah merupakan suatu keharusan. Partisipasi ditandai dengan terwujudnya wadah partisipasi yang dapat menampung dan menyalurkan ide.

Adapun strategi kepala sekolah/madrasah untuk menarik dan meningkatkan partisipasi masyarakat adalah dengan langkah-langkah

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

diantaranya:

- a. Menjalinkan komunikasi yang efektif antara sekolah dengan masyarakat sekitar.
- b. Dalam meningkatkan partisipasi masyarakat maka pihak sekolah melakukan identifikasi orang-orang kunci (*Key People*) di kalangan masyarakat.
- c. Melibatkan orang-orang kunci dalam kegiatan sekolah. Dalam hal ini

⁵² Wawancara dengan Yuliana TU Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari, tanggal 26 juni 2008.

diantaranya mengundang orang tua murid dan tokoh masyarakat sebagai pembicara/ Pembina dalam penerimaan raport.

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

- d. Meningkatkan dan menjalin kerja sama dengan instansi terkait dan lintas sektoral.
- e. Meningkatkan kerja sama dengan MAN dan MAS sebagai anggota KKM, meliputi kegiatan MGMP. Pelatihan dan penataran, sistem pengujian dan standarisasi soal.
- f. Kerjasama dengan MAN dan MAS dalam hal UUB, UAN / UNAS serta Akreditasi Madrasah.
- g. Kerjasama dengan anggota dan pengurus Yayasan Al – Khoirot dan komite dengan cara mengadakan rapat secara berkala, yaitu : Pada awal tahun pelajaran bagi orang tua / wali kelas X, XI, dan XII.

Kepala sekolah sebagai pimpinan suatu lembaga sekolah juga sering

mengadakan pertemuan dengan orang tua wali murid untuk

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

bermusyawarah dalam rangka membahas anak didik dan meminta saran dari orang tua/wali murid dalam membuat program sekolah selain itu tujuan diadakan musyawarah ini agar terjalin kerjasama dan hubungan yang baik antara kepala sekolah, guru dan orang tua/wali murid. Selain itu pihak sekolah juga ingin mengetahui dan memenuhi harapan serta keinginan masyarakat dalam rangka mengembangkan lembaga pendidikan madrasah.

6) Memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas tersebut berbentuk laporan prestasi yang dicapai kepada orang tua dan masyarakat.

Adapun langkah-langkah yang telah diambil oleh kepala sekolah sebagai upaya menuju akuntabilitas (keterbukaan) diantaranya :

a. Pembinaan dan pemantauan oleh kepala sekolah

Dalam upaya memotivasi belajar siswa pihak Kepala Sekolah mengadakan pembinaan khusus bagi siswa yaitu menerapkan kedisiplinan dan memberikan pelajaran tambahan bagi siswa (pengayaan maupun remedial), terutama siswa-siswi kelas XI (dua belas). Dengan adanya pelajaran tambahan tersebut diharapkan seluruh siswa-siswinya dapat meningkatkan motivasi belajar mereka secara optimal dan bisa mencapai kompetensi yang diinginkan. Selain itu untuk mengetahui sejauhmana kemampuan dan kemajuan siswa, pihak sekolah selalu memantau siswanya baik di dalam maupun di luar proses belajar mengajar.

b. Pembinaan dan Pemantauan Oleh Guru BK/BP

Disamping pembinaan dan pemantauan oleh kepala sekolah, Kepala sekolah juga membagi tugas kepada Guru Bimbingan Konseling (BK) untuk memantau dan membina siswa yang

mempunyai masalah dalam proses pembelajaran dengan menerapkan *give solutions*.

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

Dalam membimbing, memantau dan membina siswa Guru Bimbingan Konseling (BK) menggunakan Presensi Prestasi Siswa, yang di dalamnya terdapat presensi PBM, presensi Les, presensi Extrakurikuler, presensi mengaji, Presensi sholat, presensi akademik (laporan perkembangan siswa dan laporan nilai siswa), dan yang terakhir adalah pantauan terhadap sikap dan perilaku/akhlaq.

Tetapi secara fungsional Guru Bimbingan Konseling (BK) selain sebagai Pembimbing, Pemantau dan Pembina siswa juga sebagai fasilitator dan mediator serta sebagai wahana bimbingan dan tempat konsultasi siswa.

7) Penekanan angka drop-out

Manajemen mutu terpadu (TQM) senantiasa memprioritaskan pelayanan mutu pendidikan kepada peserta didik, oleh karena itu untuk memberikan layanan yang bermutu kepada pelanggan dan stakeholders, MA Hasyim Asy'ari telah melakukan langkah-langkah mulai dari Layanan Bimbingan dan Konseling (BK), layanan wali kelas terhadap anak didik yang bermasalah maupun yang tidak bermasalah serta layanan mutu akademik. Dengan adanya layanan mutu tersebut maka berdampak terhadap kepuasan stakholders, baik

intern maupun ekstern secara tidak langsung angka drop out pun dapat diminimalkan.

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

C. Analisis Data

Sub bab ini merupakan pembahasan terhadap hasil dan analisis data/informasi yang sudah disajikan dalam sub bab sebelumnya. Oleh karena itu, dalam memahami sub bab ini tidak dapat dipisahkan dari sub bab sebelumnya.

Untuk lebih mudahnya analisis temuan hasil penelitian ini, maka peneliti membaginya atas dua item yaitu analisis peran kepala sekolah dalam implementasi TQM di MA Hasyim Asy'ari dan analisis efektifitas implementasi TQM di MA Hasyim Asy'ari.

1. Analisis Peran kepala sekolah dalam implementasi TQM di MA Hasyim Asy'ari

Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap orang untuk berkompentensi secara sehat. Demikian halnya dengan sebuah lembaga- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id termasuk lembaga pendidikan Islam/madrasah kompetisi untuk merebut pasar menuntut setiap lembaga untuk mengedepankan kualitas dalam seluruh proses kegiatannya.

Peningkatan kualitas juga merupakan salah satu prasyarat agar kita dapat memasuki Era globalisasi yang penuh dengan persaingan. Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam tidak akan lepas dari persaingan global tersebut. Untuk itu peningkatan kualitas merupakan agenda utama dalam meningkatkan mutu madrasah agar dapat *survive* dalam Era global.

MA Hasyim Asy'ari merupakan lembaga madrasah yang berusaha untuk survive dalam Era kompetisi yang sangat ketat. Untuk itu peningkatan kualitas/mutu merupakan jalan keluar (way out) yang tak bisa ditawar lagi. Salah satu jalan yang telah ditempuh oleh lembaga yang berciri agama ini adalah menerapkan Total Quality Manajemen (TQM).

TQM (Total Quality Management) merupakan konsep peningkatan mutu secara terpadu di bidang manajemen dan masih cukup baru dalam dunia pendidikan. TQM merangkum semua pengertian dari konsep tentang kualitas; karenanya disebut sebagai pengelolaan kualitas secara *menyeluruh*. TQM menekankan pada personal, etika, budaya, dan juga sistem kualitas yang terarah untuk memastikan komitmen dari setiap anggota organisasi dalam usaha perbaikan yang berkesinambungan.

Manajemen Mutu Terpadu yang sering disebut dengan TQM (Total Quality Management) oleh Fandy diartikan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka penyelenggaraan pendidikan dengan manajemen mutu terpadu adalah menyelenggarakan pendidikan dengan mengadakan perbaikan berkelanjutan, baik produk lulusannya, penyelenggaraan atau layanannya, sumber daya manusia (SDM) yang memberikan layanan, yaitu kepala sekolah, para guru dan staf, proses layanan pembelajarannya dan lingkungannya.

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya akan dapat diperoleh dalam waktu singkat. Tetapi membutuhkan suatu proses sistematis. Sehingga dalam implementasi TQM diperlukan fase-fase atau tahap-tahap implementasi TQM. Masing-masing fase terdiri dari beberapa langkah dimana waktu yang dibutuhkan setiap langkah tergantung pada sekolah/madrasah yang menerapkannya.

Salah satu pendekatan sebagai jalan untuk menerapkan TQM secara efektif adalah melalui pendekatan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam hal ini adalah kepala sekolah yang mampu memberdayakan seluruh komponen yang ada di sekolah, sehingga mereka memiliki kemauan dan kemampuan untuk bersama warga sekolah yang lain untuk mencapai visi yang telah dirumuskan bersama.

Dalam konteks lembaga, dalam hal ini kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan oleh kepala madrasah di MA Hasyim Asy'ari merupakan langkah maju untuk meningkatkan mutu lewat implementasi TQM.

Kepemimpinan transformasional ini dianggap faktor kunci keberhasilan penerapan TQM. Hal ini senada dengan apa yang dimaksud oleh Timpe, kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan penciptaan bayangan masa, yaitu memiliki gambaran masa depan sekolah yang ideal dan sekolah yang efektif, yang dapat memuaskan seluruh stakeholders. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif serta memuaskan

pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, sehingga sekolah menjadi bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya.

Sekolah identik dengan suatu organisasi, dan organisasi tersebut akan berkembang dan mengalami kemajuan sangat ditentukan oleh manejernya. Kompetensi manejer didalam memainkan peranan manajerialnya akan dapat mewujudkan suatu prestasi besar. Kemajuan suatu sekolah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh kepala sekolah.

Pendekatan selanjutnya adalah dengan optimalisasi peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peran kepala sekolah dalam strategi meningkatkan mutu madrasah, efektifitas (optimalisasi) manajemen madrasah dan standar pelayanan mutu layanan di MA Hasyim Asy'ari merupakan tanggung jawab kepala sekolah sebagai administrator di lembaganya.

Kepala sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan administrasi sekolah lainnya. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Langkah strategis kepala madrasah di MA Hasyim Asy'ari dalam meningkatkan mutu lembaganya dengan menggunakan langkah-langkah

diantaranya dengan perencanaan kualitas (*quality planning*), strategi mempersiapkan masa depan, pengembangan sumberdaya manusia, efektifitas manajemen keuangan dan manajemen kesiswaan serta standar mutu layanan merupakan wujud nyata kepala sekolah dalam meningkatkan mutu secara keseluruhan (*Total Quality*).

Dalam proses menuju sekolah bermutu terpadu (TQM), maka kepala sekolah, komite sekolah, para guru, staf, siswa dan komunitas sekolah harus memiliki obsesi dan komitmen terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu. Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal, seperti guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha.

Dalam implementasi Total Quality Manajemen (TQM), kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah/ madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan TQM, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja, sehingga TQM sebagai paradigma baru manajemen pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Masyarakat

dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.

Disamping itu dalam menerapkan manajemen mutu terpadu harus mengadakan perbaikan berkelanjutan, baik produk lulusannya, penyelenggaraan atau layanannya, sumber daya manusia (SDM) yang memberikan layanan, yaitu kepala sekolah, para guru dan staf, proses layanan pembelajarannya dan lingkungannya.

Menurut Sallis institusi yang efektif memerlukan strategi yang kuat untuk menghadapi suasana kompetitif dan orientasi di masa depan. Untuk menjadi efektif di dalam masa sekarang, institusi/lembaga memerlukan proses pengembangan strategi kualitas antara lain ; 1) misi yang jelas dan tertentu, 2) memfokuskan kustomer yang jelas, 3) strategi untuk pencapaian misi, 4) pelibatan semua kustomer, baik internal maupun eksternal, di dalam pengembangan strategi, 5) penguatan staff dengan menggerakkan (actuating) untuk membuat kontribusi maksimal terhadap institusi melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif, 6) penilaian dan evaluasi ke-efektifan institusi menghadapi tujuan yang diharapkan oleh kustomer.

2. Analisis Efektifitas Implementasi TQM di MA Hasyim Asy'ari

Pada bab II telah sedikit banyak disinggung tentang efektifitas sekolah. Pada pembahasan kali ini akan disinggung sedikit tentang efektifitas sekolah.

Efektifitas sekolah menggambarkan tingkat kesesuaian antara jumlah keluaran yang dihasilkan dengan jumlah yang ditargetkan.

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

Secara teoritik, penilaian efektivitas sekolah perlu dilakukan dengan cara mengkaji bagaimana seluruh komponen sekolah itu berinteraksi satu sama lain secara terpadu sehingga setiap komponen sekolah mendukung penguasaan kompetensi yang harus dikuasai oleh siswa.

Pengertian lain tentang sekolah efektif yakni sekolah efektif menunjukkan pada kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Fungsi ekonomis sekolah adalah memberi bekal kepada siswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial kemanusiaan sekolah adalah sebagai media bagi siswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis sekolah adalah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian siswa.

Fungsi-fungsi tersebut ada yang menjadi fungsi umum (*notice function*), dalam arti berlaku bagi semua jenis dan/atau jenjang sekolah, dan ada pula yang lebih menonjol pada jenis-jenis sekolah tertentu (*distinctive function*), seperti pada sekolah-sekolah yang memiliki ciri keagamaan, sekolah-sekolah kejuruan, atau jenis-jenis sekolah lainnya. Oleh karena kata efektif itu sendiri

mengandung pengertian tentang derajat pencapaian tujuan yang ditetapkan, maka upaya perumusan konstruk dan indikator efektivitas sekolah tidak dapat dilepaskan dari konsep tentang kemampuan (kompetensi) yang hendak dikembangkan melalui pendidikan di sekolah.

Dengan memperhatikan empat pilar pendidikan di atas, berbagai kelemahan yang berkembang di masyarakat (tentang sudut pandang sekolah efektif), dan dengan mempertimbangkan akar budaya masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai Agama, maka sekolah di Indonesia seharusnya dikembangkan untuk membantu siswanya menguasai kompetensi yang berguna bagi kehidupannya di masa depan, yaitu:

- a. Kompetensi keagamaan, meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan keagamaan yang diperlukan untuk dapat menjalankan fungsi manusia sebagai hamba Allah Yang Maha Kuasa dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Kompetensi akademik, meliputi pengetahuan, sikap, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan jenjang pendidikannya.
- c. Kompetensi ekonomi, meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan ekonomi agar dapat hidup layak di dalam masyarakat.
- d. Kompetensi sosial pribadi, meliputi pengetahuan, sistem nilai, sikap dan keterampilan untuk dapat hidup adaptif sebagai warga negara dan warga masyarakat internasional yang demokratis.

Sekolah harus dipahami sebagai satu kesatuan sistem pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pada diri siswa tidak dapat diserahkan hanya pada kegiatan belajar-mengajar (KBM) di kelas, melainkan juga pada iklim kehidupan dan budaya sekolah secara keseluruhan. Setiap sekolah sebagai suatu kesatuan diharapkan mampu memberikan pengalaman belajar kepada seluruh siswanya untuk menguasai keempat kompetensi di atas sesuai dengan jenjang pendidikannya dan misi khusus yang diembannya.

Jadi dalam mengartikan sekolah efektif tidak hanya dilihat dari aspek-aspek tertentu. Tetapi konsep sekolah efektif harus dipahami sebagai satu kesatuan sistem pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain. Setiap sekolah sebagai suatu kesatuan diharapkan mampu memberikan pengalaman belajar kepada seluruh siswanya untuk menguasai seluruh kompetensi sesuai dengan jenjang pendidikannya dan misi khusus yang diembannya.

Adapun mengenai efektifitas penerapan TQM di MA Hasyim Asy'ari peneliti menggunakan indikator sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Madrasah yang kuat

Setelah dilaksanakannya TQM di MA Hasyim Asy'ari telah menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan di Madrasah diantaranya :

1) kepala sekolah mampu membuat visi dan misi serta tujuan yang jelas dan optimis dapat mencapai program-program yang dicanangkan. Hal ini terbukti sejak tahun pelajaran pelajaran 2008-2009 telah diusulkan dan ditunjuk Departemen Agama sebagai satu diantara tiga sekolah proyek prestasi. Yang menjadi percontohan bagi sekolah (Madrasah) swasta di seluruh Surabaya.

2) Memiliki Gagasan pembaharuan ; dan

3) Mampu memotivasi terwujudnya tim kerja (team work) yang solid.

Hal ini senada dengan Nur Hatti dan Imran Siregar (2005) bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang kuat ditandai dengan :

a) Memiliki visi dan misi yang jelas

b) Memiliki kemampuan kewirausahaan kewiraswastaan

c) Memiliki integritas dan kepercayaan diri yang tinggi

d) Mempunyai kemampuan manajerial

e) Memiliki gagasan pembaharuan; dan

f) Mampu memotivasi terwujudnya tim kerja yang solid.

b. Efektifitas proses pembelajaran

Interaksi belajar mengajar adalah suatu kegiatan yang bersifat interaktif dari berbagai komponen untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Langkah-langkah yang diambil sebagai upaya untuk mengefektifkan proses pembelajaran di MA Hasyim Asy'ari diantaranya dengan

menggunakan perencanaan pembelajaran dalam bentuk program pembelajaran tahunan, semester, dan silabi yang meliputi Penyusunan Program Tahunan (PROTA), Program Semester (PROMES), serta Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Penyusunan jadwal pelajaran dan menggunakan metode yang dapat mengaktifkan dan memandirikan siswa dalam pembelajaran dengan menggunakan CTL (*Contekstual Teaching and Learning*), adalah merupakan langkah yang tepat sehingga diharapkan mampu menciptakan lulusan yang kompeten dan berkualitas. Kompeten dalam membangun kehidupan sendiri, masyarakat, bangsa, dan negaranya yang ditandai dengan perwujudan kebiasaan berfikir dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakatnya.

Proses pembelajaran dikatakan efektif apabila ditandai dengan indikator diantaranya :

- a) Menggunakan perencanaan pembelajaran
 - b) Menggunakan metode yang efektif
 - c) Memanfaatkan sumberdaya lingkungan sebagai media dalam pembelajaran.
 - d) Melakukan evaluasi dan penilaian dengan instrumen yang standar
 - e) Melakukan umpan balik dari hasil evaluasi dan perbaikan proses pembelajaran.
- c. Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang efektif

Mutu produk (lulusan) pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal diantaranya adalah tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan disini diantaranya adalah para guru dan karyawan madrasah.

Salah satu wujud/langkah lembaga dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan mutu tenaga kependidikan di MA Hasyim Asy'ari adalah dengan mengefektifkan Musyawarah Guru Mata pelajaran (MGMP), pelatihan sistem pengujian/ kondite, peningkatan kedisiplinan guru/karyawan dan pembinaan kekaryaan, profesi serta mental.

Mengenai seleksi, rekrutmen dan penempatan tenaga guru untuk tahun pelajaran 2008-2009 kebijakan sekolah tidak mengadakan rekrutmen maupun menambah jumlah guru karena dikira jumlah guru sudah memenuhi kriteria standar dan sudah cukup dengan disesuaikan spesifikasi pendidikannya.

Pengelolaan tenaga pendidikan diatas menunjukkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan warga sekolah dalam hal ini tenaga kependidikan telah diterapkan sehingga diharapkan mampu mendongkrak mutu madrasah.

Usaha untuk melibatkan warga sekolah/madrasah mengandung 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi

kerja. Kedua, keterlibatan warga madrasah juga meningkatkan rasa 'memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

d. Memiliki Team work yang kompak, cerdas dan dinamis

Kerjasama tim merupakan unsur yang sangat penting dalam Manajemen Mutu Terpadu. Tim adalah sekelompok orang bekerja secara bersama-sama dan memiliki tujuan bersama yaitu untuk memberikan kepuasan kepada seluruh satakeholders. Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi dan mengembangkan kemandirian. Kerjasama tim dalam menangani proyek perbaikan atau pengembangan mutu pendidikan merupakan salah satu bagian dari pemberdayaan (empowerment) pegawai dan kelompok kerjanya dengan pemberian tanggungjawab yang lebih besar. Eksistensi kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan sebagai modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan stakeholders melalui proses perbaikan mutu secara berkesinambungan.

Adapun langkah Kepala sekolah dalam meningkatkan kerjasama tim di lembaganya adalah dengan menggunakan kepemimpinan manajemen keteladanan dan keikhlasan MA Hasyim Asy'ari yang akhirnya berdampak terhadap meningkatnya motivasi, profesionalitas, dan kinerja guru serta

karyawan sehingga secara otomatis kebersamaan diantara para karyawan dan guru terbentuk.

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

Kerjasama tim apabila dilakukan dengan adanya peran dan tanggungjawab yang jelas (job description) akan berdampak terhadap peningkatan produktifitas dan kinerja personil dan secara tidak langsung akan berimplikasi terhadap pencapaian misi.

Menurut Edward Sallis, parameter efektifitas tim adalah :

- a) Sebuah tim memerlukan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas. Hal ini penting untuk mengetahui siapa pemimpin tim dan siapa yang menfasilitator tim.
- b) Tim membutuhkan tujuan yang jelas. Tim harus mempunyai arah dan tujuan yang jelas untuk dicapai. Tujuan harus realistis, dapat dicapai dan relevan bagi kepentingan seluruh anggota.
- c) Sebuah tim membutuhkan sumberdaya-sumberdaya dasar untuk beroperasi. Kebutuhan sumber daya dasar adalah manusia, waktu, ruang dan energi.
- d) Sebuah tim perlu mengetahui tanggungjawab dan otoritas. Kekecewaan akan lahir jika terdapat pertimbangan yang diabaikan atau jika tim berlebihan dalam menggunakan otoritasnya.
- e) Tim membutuhkan rencana kerja. Rencana mencakup visi, misi tentang langkah-langkah yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas dan sumber daya bagi tim.

- f) Sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja. Aturan-aturan harus sederhana dan disetujui oleh seluruh anggota tim, mereka adalah tahap penting dalam penentuan norma.
- g) Tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusinya.
- h) Tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat.

e. Partisipasi warga madrasah dan masyarakat

Pada hakikatnya keberadaan madrasah merupakan wujud dari kesadaran keberagaman masyarakat muslim. Sehingga dapat dipahami bahwa perkembangan madrasah tergantung pada seberapa besar perhatian umat Islam sekitar yang menjadi pendukung madrasah tersebut untuk memelihara keberlangsungannya.

Strategi kepala sekolah/madrasah MA Hasyim Asy'ari dalam menarik dan meningkatkan partisipasi masyarakat dengan langkah-langkah diantaranya dengan menjalin komunikasi yang efektif antara sekolah dengan masyarakat sekitar, identifikasi orang-orang kunci dan melibatkan orang-orang kunci dalam kegiatan sekolah, meningkatkan kerja sama dengan MAN dan MAS sebagai anggota KKM, meliputi kegiatan MGMP. Pelatihan dan penataran, sistem pengujian dan standarisasi soal dan sebagainya menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dengan madrasah telah terjalin dengan baik.

Keterlibatan masyarakat sangat urgen dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah dan dirasakan perlunya revitalisasi hubungan madrasah dengan masyarakat dan lingkungan sekitar. Hal ini penting, karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus dukungan dalam menyusun program tersebut.

Melalui hubungan yang harmonis dengan masyarakat, madrasah diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan melaksanakan proses pendidikan secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas.

f. Memiliki akuntabilitas

Sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas (pertanggungjawaban) baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat.

Lebih jelasnya akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas tersebut berbentuk laporan prestasi yang dicapai kepada orang tua dan masyarakat.

Langkah-langkah yang telah diambil oleh kepala sekolah sebagai upaya menuju akuntabilitas (keterbukaan) diantaranya :

a) Pembinaan dan pemantauan oleh kepala sekolah

Dalam upaya memotivasi belajar siswa pihak Kepala Sekolah mengadakan pembinaan khusus bagi siswa yaitu menerapkan kedisiplinan dan memberikan pelajaran tambahan bagi siswa (pengayaan maupun remedial), terutama siswa-siswi kelas XI (dua belas). Dengan adanya pelajaran tambahan tersebut diharapkan seluruh siswa-siswinya dapat meningkatkan motivasi belajar mereka secara optimal dan bisa mencapai kompetensi yang diinginkan. Selain itu untuk mengetahui sejauhmana kemampuan dan kemajuan siswa, pihak sekolah selalu memantau siswanya baik di dalam maupun di luar proses belajar mengajar.

b) **Pembinaan dan Pemantauan Oleh Guru BK/BP**

Disamping pembinaan dan pemantauan oleh kepala sekolah, Kepala sekolah juga membagi tugas kepada Guru Bimbingan Konseling (BK) untuk memantau dan membina siswa yang mempunyai masalah dalam proses pembelajaran dengan menerapkan *give solutions*.

Dalam membimbing, memantau dan membina prestasi siswa Guru Bimbingan Konseling (BK) menggunakan Presensi Prestasi Siswa, yang di dalamnya terdapat presensi PBM, presensi Les, presensi Extrakurikuler, presensi mengaji, Presensi sholat, presensi akademik (laporan perkembangan siswa dan laporan nilai siswa), dan yang terakhir adalah pantauan terhadap sikap dan perilaku/akhlaq.

Langkah diatas menunjukkan bahwa akuntabilitas sudah menjadi budaya madrasah sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap masyarakat dalam rangka meningkatkan kualitas dan peningkatan mutu pendidikan.

g. Penekanan angka drop-out

Dalam memberikan layanan yang bermutu kepada pelanggan dan stakeholders, MA Hasyim Asy'ari telah melakukan langkah-langkah mulai dari Layanan Bimbingan dan Konseling (BK), layanan wali kelas terhadap anak didik yang bermasalah maupun yang tidak bermasalah serta layanan mutu akademik. Dengan adanya layanan mutu tersebut maka berdampak terhadap kepuasan stakholders, baik intern maupun ekstern secara tidak langsung angka drop out pun dapat diminimalkan.

Layanan mutu diatas merupakan langkah maju yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal.

Dalam TQM, kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas layanan yang disampaikan kepada lembaga, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan layanan mutu.

Dari data sebagaimana yang telah penulis paparkan pada bab III, penulis berkesimpulan bahwa kepemimpinan dalam hal ini Kepala

madrasah adalah elemen kunci keberhasilan implementasi TQM: peran kepala sekolah dalam menentukan kebutuhan lembaga dan menyusun visi, misi dan tujuan lembaga. kemampuan manajerial yang mumpuni, memiliki gagasan pembaharuan dan mampu memotivasi terwujudnya tim kerja yang solid merupakan salah satu indikator efektifitas implementasi TQM.

Implementasi TQM sudah berjalan dan diterapkan dengan baik dan TQM berperan secara langsung (efektif) terhadap peningkatan mutu pendidikan di MA Hasyim Asy'ari. Hal ini di dukung dengan indikator : Kepemimpinan madrasah yang kuat, efektifitas proses pembelajaran, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis, Partisipasi warga madrasah dan masyarakat, memiliki akuntabilitas dan penekanan angka drop-out.

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

BAB IV

PENUTUP

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

A. Simpulan

Dari hasil penelitian di MA Hasyim Asy'ari Tandes Surabaya, penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan serta bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa karakteristik yang tercakup dalam unsur TQM, diantaranya yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi tinggi terhadap kualitas (budaya kualitas), inovasi terus menerus, penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, komitmen jangka panjang kerja sama tim (team work). Sedangkan komponen penting TQM adalah : pelanggan, nilai-nilai, kepemimpinan, tim/ kelompok, proses, dan struktur.

2. Kepala Madrasah adalah elemen kunci keberhasilan implementasi TQM. Efektifitas Peran kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu madrasah.

3. Implementasi TQM sudah berjalan dengan baik. TQM berperan secara langsung (efektif) terhadap peningkatan mutu pendidikan di MA Hasyim Asy'ari.

B. Saran

1. Kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Disamping itu kepala sekolah juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah hendaknya berusaha dan komitmen terhadap pengembangan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.
2. Kepada kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan, untuk selalu menjaga komitmen dan kesamaan visi serta kerjasama (*Total Involment*) harus selalu dikedepankan karena itu merupakan indikator keberhasilan sebuah organisasi/lembaga. Dan
3. Sebaik apapun perencanaan dan pelaksanaan tidak akan berhasil dengan optimal tanpa monitoring dan evaluasi. Oleh karena itu sistem monitoring yang ketat dan flexibel serta evaluasi yang cermat harus selalu dikedepankan oleh seluruh komponen lembaga madrasah. Hal ini penting sebagai upaya peningkatan mutu madrasah secara keseluruhan. Dan yang paling penting adalah perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*) harus menjadi kebiasaan seluruh komponen madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

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

Al-Abrasyi M. Athiyah. 1975. *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi)

A. Dale Timpe. 1987. *The Art and Science of Business Management Leadership* (New York : Kend Publishing, Inv.).

Allee John Gage. 1969. *Webster's New Standar Dictionary* (New York: Mc Loughlin Brothers Inc.).

Al-qur'an Dan Terjemahnya. 1989. (semarang : Thaha Putra).

Amirman Ine I. Yousda dan Arifin Zainal. 1993. *Penelitian dan Statistik Pendidikan* (Jakarta: Bumi Askara).

Anwar Moch. Idhochi. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung : CV. Alfabeta).

Dahlan M. Y. Al-Barry, L. Lya Sofyan Yacub. 2003. *Kamus Induk Istilah Ilmiah* digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id (Surabaya : Target Press Surabaya).

Danim Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan : Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung : Pustaka Setia).

Departemen Agama RI. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. 2004. *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam).

Departemen Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. 2004. *Interaksi Belajar Mengajar* (Jakarta : Direktorat Jenderal

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

Pendidikan Dasar dan Menengah).

Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta :
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Balai Pustaka.).

Dirawat, dkk..1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya : Usaha
Nasional).

Djamas Nurhayati. 2005. *Madrasah Mandiri* (Jakarta :Puslitbang Pendidikan Agama
dan Keagamaan).

Fahmi Agus, Manshur Ghani Sanusi. 2006. *Konsep Pendidikan Modern* (Surabaya :
SMA Khadijah).

Fatah Nanang. 2006. *Konsep manajemen MBS dan Dewan Sekolah* (Bandung: CV.
Pustaka Bani Quraisy).

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

Gunawan Adi.1998.*kamus praktis ilmiah populer* (Surabaya : Kartika).
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Hadi Sutrisno. 1987. *Statistik II* (Yogyakarta: YFPF. UGM).

Ilyas Mudafir. 1998. *Manajemen Mutu Terpadu* (Buletin Pengawasan No. 13 dan 14
Tahun).

J. M Juran. 1989. *Juran on Leadership for Quality* (USA : Juran Institute, Inc.).

Komariah Aan, Cipi Triatna .2006. *Visionary Leadership* (Jakarta :PT. Bumi
Aksara).

Lazaruth Soewaji. 1993. *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta :
Penerbit Kanisius).

- Mulyasa E. 2005. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta : Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam).
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
- Mulyadi. 1998. *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: UGM).
- Moleong Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya).
- Nasution.2001. *Manajemen Mutu Terpadu* (Total Quality Management) (Jakarta : Ghalia Indonesia).
- Partanto Pius A., M. Dahlan Al-Barry. 1994. *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Apollo).
- Philip Crosby B. 1979. *Quality is Free* (New York : New American Library).
- Sallis Edward. 2007. *Total Quality Management in Education* (Jogjakarta : IRCiSoD).
- Syafruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta : Ciputat Press).
- Siagian Sondang P. 1982. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
(Jakarta: Gunung Agung,).
- Soetopo Hendyat, Wasty Soemanto. 1993. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Sebagai Subtansi Problem Administrasi Pendidikan* (Jakarta : PT. Bumi Aksara).
- Sudrajat Akhmad. *kompetensi guru dan peran kepala sekolah*
(<http://www.depdiknas.go.id/> inlink).
- Tjiptono Fandy dan Anastasia Dian. 2001.*Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi).

The New Oxford Illustrated Dictionary. 1982. (Oxford University Press).

**Wahjosumijo. 1999. *kepemimpinan kepala sekolah* (jakarta : PT Raja Grafindo
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Persada).**

**Walgito Bimo. 1983. *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah* (Yogyakarta: Andi
Offset).**

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