

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MANAJEMEN MUTU TERPADU DI SMA MUHAMMADIYAH 3 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2018/2019**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Dosen Pembimbing :

1. Prof. Dr. H. Moh. Kusnuridlo, M.Pd.
2. Prof. Dr. H. Abd. Muis Thabrani, M.M.



Oleh

FARID ROSYIDI
NIM. 0849117012

IAIN JEMBER

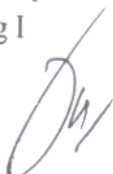
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
2020**

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Mutu Terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019” yang ditulis oleh Farid Rosyidi ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 17 Nopember 2020

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd.

NIP. 196507201992031000

Jember, 17 Nopember 2020

Pembimbing II



Prof. Dr. H. Abd. Mu'is Thabrani, MM

NIP. 195504051986031000

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Mutu Terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019” yang ditulis oleh Farid Rosyidi, telah dipertahankan di depan dewan penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Rabu tanggal 18 Nopember 2020 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, Lc., M. Pd.
2. Anggota :
 - a. Penguji Utama : Pof. Dr. Dra. Hj. Titiek Rohana Hidayati, M. Pd.
 - b. Penguji I : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd.
 - c. Penguji II : Prof. Dr. H. Abd. Mu'is Thabrani, MM.



Jember, 18 Nopember 2020
Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur




Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA
196101041987031006

ABSTRAK

Rosyidi, Farid. 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Mutu Terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018-2019*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd. Pembimbing II: Prof. Dr.H. Abd. Mu'is, M.M

Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Mutu Terpadu, SMA Muhammadiyah 3 Jember

Kepemimpinan merupakan kunci penting dalam kemajuan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki visi yang jelas dalam mewujudkan arah pengembangan sekolah, sehingga lembaga tersebut memiliki kemajuan yang signifikan. Sebagai organisasi yang bergerak dibidang jasa pendidikan, SMA Muhammadiyah 3 Jember menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015. Sistem ini bekerja dengan menyelaraskan antara tujuan nasional pendidikan yang tertuang dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) dengan SMM ISO itu sendiri.

Adapun fokus dan tujuan penelitian ini adalah, 1) Mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019, 2) Mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengendalian mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019, 3) Mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, dan pengumpulan data dilaksanakan dengan beberapa metode, yaitu 1) Metode wawancara. Wawancara dilaksanakan dengan tujuan mendapatkan informasi yang diinginkan kepada informan yang telah ditetapkan dengan mengajukan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya.. 2) Observasi dilaksanakan dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang diinformasikan oleh informan dan 3) Dokumentasi pengambilan bukti kegiatan baik berupa dokumen tertulis ataupun gambar kegiatan yang mampu menjelaskan dan menggambarkan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember. Adapun informan penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, Ka.TU, dan pengelola perpustakaan. Kemudian data-data yang telah didapatkan diolah dan diklasifikasikan sesuai dengan focus penelitian, untuk kemudian dikomunikasikan dengan teori yang telah disusun

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, 1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu dilaksanakan dengan pengambilan keputusan secara partisipatif melalui kegiatan rapat yang membahas tentang penetapan sasaran mutu dan pencapaian sasaran mutu, 2) Kepemimpinan kepala sekolah dalam Pengendalian mutu terpadu dilaksanakan melalui kegiatan: a) Evaluasi pada guru berupa pelaksanaan supervisi KBM (kegiatan belajar mengajar), b) Pada siswa dilaksanakan kegiatan evaluasi hasil belajar, c) Pada manajemen dilaksanakan melalui rapat tinjauan manajemen, d) Menetapkan POS diseluruh unit kerja dan didokumentasikan dalam SMM ISO 9001:2015, dan e) Pelaksanaan survey kepuasan pelanggan, dan 3) Kepemimpinan kepala sekolah dalam Peningkatan mutu terpadu dilaksanakan melalui kegiatan : a) Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, b) Menetapkan pedoman mutu yang didalamnya memuat tentang kebijakan mutu, sasaran mutu, dan strategi pencapaian sasaran mutu, c) Menetapkan positif internal dan eksternal konteks, serta menetapkan negative internal dan eksternal konteks dan menjadikan kedua hal tersebut acuan dalam menetapkan strategi peningkatan mutu pendidikan, d) Melaksanakan identifikasi pihak-pihak berkepentingan serta berupaya untuk memenuhi segala harapan dan kebutuhan pihak tersebut, e) Menetapkan kebijakan mutu melalui penyusunan visi dan misi.

ABSTRACT

Rosyidi, Farid. 2019. *Leadership of Total Quality Management School Principal at SMA Muhammadiyah 3 Jember 2018-2019 Academic Year*. Thesis. Management of Islamic Education Studies Program Graduate of the State Islamic Institute of Jember. Supervisor I: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd. Supervisor II: Prof. Dr. H. Abd. Mu'is, M.M

Keywords: Principal Leadership, Total Quality Management, SMA Muhammadiyah 3 Jember

Leadership is an important key in organizational progress. In the context of educational institutions, principals are required to have a clear vision in realizing the direction of school development, so that the institution has significant progress. As an organization engaged in education services, schools are required to provide excellence service in every activity carried out. Therefore, schools must have a degree of excellence (quality) which is the demands of stakeholders, customers and users of graduates.

The objectives of this research are 1) Describe the total quality planning at SMA Muhammadiyah 3 Jember 2018/2019 Academic Year, 2) Describe the total quality control at SMA Muhammadiyah 3 Jember 2018/2019 Academic Year, 3) Describe the total quality improvement at SMA Muhammadiyah 3 Jember Academic Year 2018-2019.

This study uses a qualitative approach to the type of case study research, and data collection is carried out by the method of interviews, observation and documentation, which is able to explain and describe the efforts of principals in improving the quality of education in SMA Muhammadiyah 3 Jember. The informants of this study are the school principal, deputy headmaster, teacher, Head of Unit, library manager and laboratory assistant

The results of this study indicate that in improving the quality of education in SMA Muhammadiyah 3 Jember, school principals carry out 1) Education quality planning carried out in participatory decision making activities through meetings, setting quality targets and achieving quality targets, and identifying customers both internally and external. 2) Quality control of education carried out through activities: a) Evaluation of the teacher in the form of supervision of the KBM (teaching and learning activities), b) Students carry out the evaluation of learning outcomes, c) In management carried out through management review meetings, d) Establish POS throughout work units and documented in ISO 9001: 2015 QMS, and e) Carrying out customer satisfaction surveys, and 3) Improving the quality of education carried out through the activities of: a) Implementing an ISO 9001: 2015 Quality Management System, b) Establishing quality guidelines which contain about quality policy, quality objectives, and strategies for achieving quality objectives, c) Establishing internal and external positive contexts, as well as establishing internal and external negative contexts and making these two things a reference in establishing strategies for improving the quality of education, d) Carrying out identification of stakeholders and trying to meet all the expectations and needs of these parties, e) Establish a quality policy through the preparation of a vision and mission.

ملخص البحث

روسيدي ، فريد. ٢٠١٩. قيادة المدير في إدارة الجودة المتكاملة بالمدرسة المرحلة العالية المحمدية ٣ جيمير في العام الجامعي ٢٠١٨-٢٠١٩. برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية . معهد الدراسات العليا للشؤون الإسلامية . ولاية جيمير. المشرف الأول: فر فسور الدكتور محمد حسن الرضى الماجستير المستشار الثاني: فر فسور الدكتور عبدالمعيس الماجستير

الكلمة الرئيسية : قيادة المدير ، إدارة الجودة المتكاملة . المدرسة المرحلة العالية المحمدية ٣ جيمير القيادة هي مفتاح مهم في التقدم التنظيمي. في سياق المؤسسات التعليمية ، يُطلب من المديرين أن يكون لديهم رؤية واضحة في تحقيق اتجاه التنمية المدرسية ، حتى تحقق المؤسسة تقدماً كبيراً. كمنظمة تعمل في مجال الخدمات التعليمية . مطلوب من المدارس تقديم خدمة التميز في كل نشاط يتم القيام به. لذلك ، يجب أن يكون للمدارس درجة من التميز (الجودة) وهو ما يتطلبه أصحاب المصلحة والعملاء ومستخدمو الخريجين.

الفرض من هذه الدراسة ، (١) وصف تخطيط الجودة للمدرسة المرحلة العالية المحمدية ٣ جيمير (٢٠١٨/٢٠١٩ العام الأكاديمي ، (٢) وصف مراقبة الجودة للمدرسة المرحلة العالية المحمدية ٣ جيمير (٢٠١٨/٢٠١٩ العام الأكاديمي ، (٣) وصف تحسين المديرين في المدرسة المرحلة العالية المحمدية ٣ جيمير العام الجامعي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

تستخدم هذه الدراسة نهجاً نوعياً لنوع بحث دراسة الحالة ، ويتم جمع البيانات عن طريق المقابلة والملاحظة والتوثيق القادرة على شرح وتوضيح جهود المديرين في تحسين جودة التعليم في المدرسة المرحلة العالية المحمدية ٣ جيمير. وكان محور البحث هم مدير المدرسة ونائب مدير المدرسة والمعلم ورئيس الوحدة ومدير المكتبة ومساعد المختبر.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه في حين جودة التعليم في المدرسة المرحلة العالية المحمدية ٣ جيمير ، يقوم مدرء المدارس بتنفيذ (١) تخطيط جودة التعليم الذي يتم في أنشطة صنع القرار بالمشاركة من خلال الاجتماعات ، وتحديد أهداف الجودة وتحقيق أهداف الجودة ، وتحديد العملاء داخلياً وداخلياً خارجي. (٢) مراقبة جودة التعليم التي تتم من خلال أنشطة (أ) تقييم المعلمين في شكل الإشراف على أنشطة التدريس والتعلم (ب) أنشطة التدريس ، (ب) يقوم الطلاب بتقييم نتائج التعلم ، (ج) يتم تنفيذ الإدارة من خلال اجتماعات المراجعة الإدارية ، (د) إنشاء نقاط البيع طوال الوقت وحدات العمل وموثقة في QMS ٢٠١٥ : ISO ٩٠٠١ (e) إجراء مسوحات رضا العملاء و (٣) تحسين جودة التعليم الذي يتم من خلال أنشطة: (أ) تطبيق نظام إدارة الجودة ٢٠١٥ : ISO ٩٠٠١ (ب) وضع إرشادات الجودة التي تحتوي على سياسة الجودة وأهداف الجودة واستراتيجيات تحقيق أهداف الجودة ، (ج) إنشاء سياقات إيجابية داخلية وخارجية . وكذلك إنشاء سياقات سلبية داخلية وخارجية وجعل هذين الأمرين مرجعاً في وضع استراتيجيات لتحسين جودة التعليم ، (د) القيام بتحديد أصحاب المصلحة و محاولة تلبية جميع توقعات واحتياجات هذه الأحزاب ، (هـ) رجال وضع سياسة الجودة من خلال إعداد رؤية ورسالة.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa tercurah limpahkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan berbagai nikmatNya, sehingga tesis dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Mutu Terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019”** dapat terselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih pada berbagai pihak yang telah berjasa pada penulisan tesis kami, dan teriring do'a semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik dan menjadikannya sebagai amal soleh.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor IAIN Jember.
2. Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA, selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember.
3. Dr. Zainuddin Alhaj Zaini, Lc, M. Pd. Selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Jember. Yang telah mendukung dan memberikan motivasi dalam penyelesaian studi di kampus ini.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridho, M. Pd. dan Prof. Dr. H. Abd. Mu'is Thabrani, MM., selaku dosen pembimbing yang telah sudi dengan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pemikirannya, serta dengan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan dan motivasi.
5. Seluruh Guru Besar dan Dosen di Pascasarjana IAIN Jember atas segala ilmu yang diberikan.
6. Perpustakaan Pascasarjana IAIN Jember, atas kemudahan dalam peminjaman buku.
7. Mohamad Zaenal Mahfud, S. Pd., M. Si. Kepala SMA Muhammadiyah 3 Jember. Yang telah memberikan izin pada kegiatan penelitian ini di lembaganya.
8. Kawan-kawan seperjuangan MPI kelas A, Pascasarjana IAIN Jember, *Keep on fighting.*

Semoga hasil karya ini bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan dunia pendidikan
salam

Jember, 18 Nopember 2020

Penyusun

Farid Rosyidi

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN	x
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12
E. Definisi Istilah.....	12
F. Sistematika Penulisan.....	13
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	16
A. Kajian Penelitian Terdahulu	16

B. KajianTeori	17
1. Pendekatan Kepemimpinan	17
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Mutu Terpadu ..	22
3. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Mutu Terpadu	41
4. Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan	48
5. Sertifikasi ISO 9001	65
BAB III : METODE PENELITIAN	69
A. Metode Penelitian	69
B. Lokasi Penelitian	70
C. Kehadiran Peneliti	70
D. Subjek Penelitian	71
E. Sumber Data	71
F. Teknik Pengumpulan Data	71
G. Analisis Data	72
H. Pengecekan Keabsahan Data	75
I. Tahapan Penelitian	76
BAB IV : PAPARAN DATA DAN ANALISIS	77
A. PAPARAN DATA	77
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Mutu Terpadu ..	77
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Mutu	

Terpadu.....	108
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Terpadu ..	127
B. TEMUAN PENELITIAN	141
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Mutu Terpadu ..	141
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Mutu Terpadu.....	142
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Terpadu ..	142
4. Matrik Temuan Fokus Penelitian	143
BAB V : PEMBAHASAN	145
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Mutu Terpadu	145
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Mutu Terpadu.....	148
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Terpadu ..	153
BAB VI : PENUTUP	160
A. Kesimpulan	160
B. Saran	162

IAIN JEMBER

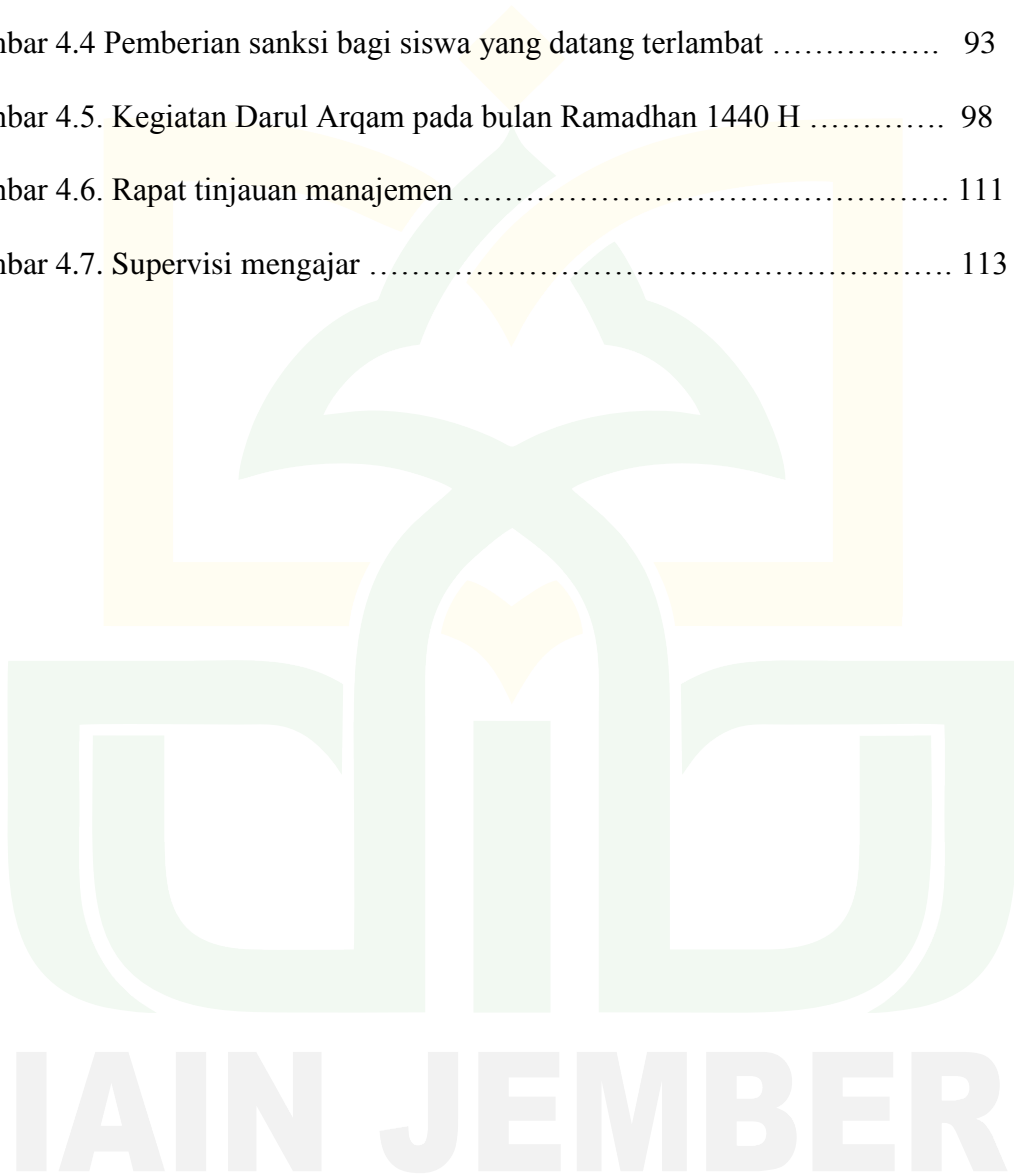
DAFTAR TABEL

Tabel. 2.1. Pendekatan Peningkatan Mutu	39
Tabel 4.1 Analisa Internal dan Eksternal Konteks	131
Tabel 4.2. Identifikasi pihak berkepentingan	135



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Rapat Awal Tahun Pelajaran 2018/2019	82
Gambar 4.2 Rapat rutin awal bulan	85
Gambar 4.3 Pembinaan Ekstrakurikuler	91
Gambar 4.4 Pemberian sanksi bagi siswa yang datang terlambat	93
Gambar 4.5. Kegiatan Darul Arqam pada bulan Ramadhan 1440 H	98
Gambar 4.6. Rapat tinjauan manajemen	111
Gambar 4.7. Supervisi mengajar	113



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	'	koma di atas	ط	t}	te dg titik di bawah
2	ب	b	be	ظ	z	zed
3	ت	t	te	ع	'	koma di atas terbalik
4	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5	ج	j	je	ف	f	ef
6	ح	h}	ha dg titik di bawah	ق	q	qi
7	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8	د	d	de	ل	l	el
9	ذ	dh	de ha	م	m	em
10	ر	r	er	ن	n	en
11	ز	z	zed	و	w	we
12	س	s	es	ه	h	ha
13	ش	sh	es ha	ء	'	Koma di atas
14	ص	s}	es dg titik di bawah	ي	y	es dg titik di bawah
15	ض	d}	de dg titik di bawah	-	-	de dg titik di bawah

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dewasa ini, mutu pendidikan menjadi bahasan utama dalam kegiatan diskusi atau seminar-seminar pendidikan. Mutu pendidikan menjadi isu strategis dikarenakan majunya peradaban suatu bangsa ditentukan oleh kualitas atau mutu pendidikannya. Berdasarkan hasil laporan PISA (*Programme for International Student Assessment*) yang dirilis oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) merilis pencapaian nilai Programme for International Student Assessment (PISA), Selasa 6 Desember 2016, di Jakarta. Release ini dilakukan bersama dengan 72 negara peserta survei PISA. Hasil survei tahun 2015 yang di release hari ini menunjukkan kenaikan pencapaian pendidikan di Indonesia yang signifikan yaitu sebesar 22,1 poin. Hasil tersebut menempatkan Indonesia pada posisi ke empat dalam hal kenaikan pencapaian murid dibanding hasil survei sebelumnya pada tahun 2012, dari 72 negara yang mengikuti tes PISA.¹

PISA merupakan sistem ujian yang diinisiasi oleh Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), untuk mengevaluasi sistem pendidikan dari 72 negara di seluruh dunia. Setiap tiga tahun, siswa berusia 15 tahun dipilih secara acak, untuk mengikuti tes dari tiga kompetensi dasar yaitu membaca, matematika dan sains. PISA mengukur apa yang diketahui siswa dan apa yang dapat dia lakukan (aplikasi)

¹Biro Komunikasi dan Layanan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Peringkat dan Capaian PISA Indonesia Mengalami Peningkatan*,(Online), (<https://www.kemdikbud.go.id>, diakses 03 Nopember 2018).

dengan pengetahuannya. Tema survei digilir setiap 3 tahun, tahun 2015 fokus temanya adalah kompetensi sains.

Hasil tersebut sangatlah menggembirakan, ada hasil positif dari upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Namun masih terdapat beberapa hal yang masih perlu diperbaiki, berdasarkan laporan UNESCO (*The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*). Dalam laporan yang disampaikan oleh Asisten Direktur Jenderal untuk Pendidikan dari The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Qian Tang, dalam peluncuran *Global Education Monitoring (GEM) Report 2016* di Jakarta, bahwa tingkat partisipasi pendidikan di Indonesia meningkat tajam, namun mutu pendidikan yang didapat setiap anak, belum setara. Padahal, penyediaan kualitas pendidikan yang baik merupakan kunci menciptakan generasi berkualitas.²

Tantangan pemerintah berikutnya ialah mengatasi kesenjangan yang terjadi antara tingginya angka partisipasi pendidikan dengan penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai disekolah. Usaha yang telah dilakukan oleh pemerintah diantaranya dengan mengalokasikan 20 % dari APBN untuk pendidikan di seluruh wilayah NKRI, walaupun pembagiannya belum sepenuhnya merata.

Selain memberikan anggaran yang besar disektor pendidikan, dalam rangka penyeragaman mutu pendidikan, pemerintah mengatur hal tersebut dalam PP. No. 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum

²Riva Dessthanian Suastha, *UNESCO Soroti Kesenjangan Kualitas Pendidikan di Indonesia*, (Online), (<https://www.cnnindonesia.com>, diakses 03 Nopember 2018)

Negara Kesatuan Republik Indonesia.³ Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang bertugas untuk menyelenggarakan pendidikan yang sesuai dengan kebijakan atau peraturan yang telah ditetapkan pemerintah. Beragam program dan kebijakan pemerintah berkaitan dengan pengembangan pendidikan wajib dilaksanakan oleh sekolah. Segala program dan kebijakan tersebut akan berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan yang baik pula.

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.⁴

Dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2018 di atas, jelas bahwasanya kepala sekolah bukan lagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, melainkan guru yang diberi tugas utama sebagai pimpinan dan pengelola satuan pendidikan.

Secara umum, kepala sekolah diharuskan memiliki sifat-sifat kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh Ken Blanchard dalam bukunya *The Leader Of The Future*, yaitu :

1. *Exhibit high levels of integrity in their moral and ethical conduct*
2. *Focus on result*
3. *Build on strengths- one's own and others'*

³ Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan.

⁴ Undang-Undang Sekretariat Negara RI, Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah.

4. *Lead beyond borders to meet at least minimum requirement of all stakeholders, including costumers, shareholders, and the public, thereby serving the common good.*⁵

Sehingga dapat dipahami bahwasanya pemimpin harus memiliki dan menampilkan moral dan etika yang baik, fokus kepada hasil, membangun kekuatan dan motivasi pada dirinya dan orang lain, memimpin dengan sekuat tenaga untuk memenuhi persyaratan minimal dari para pemangku kepentingan, pelanggan, pemegang saham dan masyarakat.

Disamping itu, diharapkan seorang kepala sekolah memiliki fokus pada peningkatan mutu. David L. Goetsch dan Stanley Davis, memberikan definisi tentang kepemimpinan mutu yaitu: *Leadership for quality is leadership from the perspective of total quality. Its about applying the principles of leadership set forth in the preceding section in such a way as to continually improve the performance of people, processes, and product.*⁶

Kepemimpinan berbasis mutu merupakan bentuk kepemimpinan yang mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan, memiliki pemahaman terhadap penerapan mutu terpadu, dan meningkatkan kinerja anggotanya, kinerja proses dan hasil produk.

Dalam konteks lembaga pendidikan, seorang kepala sekolah yang berorientasi pada mutu, selain mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan, ia dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja para guru dan stafnya, meningkatkan mutu proses pada

⁵Ken Blanchard, *The Leader of The Future* (Leader to Leader Institute: San Fransisco, 2006), 18.

⁶David L. Goetsch /Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality* (Pearson education Limited: Edinburgh Gate, 2014),135.

kegiatan pelayanan terhadap pemangku kepentingan, pelanggan, pemegang saham dan masyarakat sebagai pengguna lulusan.

Peningkatan mutu pendidikan disekolah dapat dilaksanakan melalui 3 (Tiga) tahapan yaitu : Perencanaan mutu, pengendalian mutu dan perbaikan mutu yang dilakukan secara terus menerus. Mengadopsi *The Juran's Trilogy* langkah yang digunakan sebagai berikut :

1. *Quality Planning, quality planning involves developing the products, systems, and processes.*
2. *Quality Control, the control of quality involves the following processes :*
 - a. *Asses actual quality performance*
 - b. *Compare performance with goals*
 - c. *Act on differences between performance and goals.*
3. *Quality Improvement , the improvement of quality should be ongoing and continual.*⁷

Adapun mutu yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan melalui pencapaian 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan meliputi :

1. Standar Isi
2. Standar Proses
3. Standar Kompetensi Lulusan
4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
5. Standar Sarana dan Prasarana
6. Standar Pengelolaan
7. Standar Pembiayaan Pendidikan
8. Standar Penilaian Pendidikan

Adapun fungsi dan tujuan Standar Nasional Pendidikan ialah :

⁷David L.Goetsch /Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality* (Pearson education Limited: Edinburgh Gate, 2014),12.

1. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu
2. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.
3. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.⁸

Peningkatan mutu juga harus memperhatikan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna lulusan. Dengan pendekatan ini, peserta didik akan mendapatkan pembelajaran *life skills* dan kompetensi lainnya yang disesuaikan dengan arah perubahan lingkungan (industry) dan juga pengetahuan yang berisi pemahaman komprehensif dan mendalam tentang lingkungan.⁹

Diharapkan peserta didik akan siap dalam menghadapi tantangan yang ada dilingkungannya kelak ketika ia benar-benar terjun ditengah-tengah masyarakat, serta dapat memberikan kemanfaatan dengan ilmu yang dimilikinya. Rasulullah *Shallallahu'alaihi Wasallam* bersabda:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya : “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia” (HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni. Hadits ini dihasankan oleh al-Albani di dalam *Shahihul Jami' No:3289*).¹⁰

⁸<http://bsnp-indonesia.org>, *Standar Nasional Pendidikan*, (Online), (<http://bsnp-indonesia.org>, diakses 03 Nopember 2018).

⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori Dan Praktik*, (Arruzz Media: Yogyakarta, 2012) ,286.

¹⁰ *Shahihul Jami' No : 3289*

Hadits diatas menyatakan bahwa sebaik-baik manusia adalah mereka yang bermanfaat bagi sesamanya. Kesiapan peserta didik untuk terjun ditengah-tengah masyarakat tidak cukup hanya dibekali oleh kecakapan hidup (*life skills*) saja, namun juga perlu untuk menyiapkan rohani mereka untuk bersedia berbagi manfaat dalam upaya menciptakan perubahan positif dengan ilmu yang mereka miliki, sehingga pada akhirnya kebaikan yang ditanam akan kembali pada diri mereka sendiri.

Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Isra' : 7

إِن أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِنَفْسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسْتَأْذِنُوا
وَجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴿٧﴾

Artinya: “Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan jika kamu berbuat jahat, Maka (kejahatan) itu bagi dirimu sendiri, dan apabila datang saat hukuman bagi (kejahatan) yang kedua, (kami datangkan orang-orang lain) untuk menyuramkan muka-muka kamu dan mereka masuk ke dalam mesjid, sebagaimana musuh-musuhmu memasukinya pada kali pertama dan untuk membinasakan sehabis-habisnya apa saja yang mereka kuasai”.¹¹

Kegiatan peningkatan mutu pendidikan disekolah dilaksanakan melalui 3 (Tiga) aspek yaitu *input* (masukan), proses dan *output* (keluaran atau lulusan). *Input* pendidikan merupakan segala sesuatu yang harus tersedia agar proses pendidikan bisa berlangsung.¹² Input pendidikan dapat berupa guru, pemimpin, kurikulum, sarana prasarana dan segala hal yang mendukung terhadap keberlangsungan kegiatan pendidikan disekolah.

¹¹ QS. Al-Isra' : 7

¹² Veithzhal Rivai Zainal, Mursalim Umar Gani Samad, HENDY Herijanto, Dalmeri, *Islamic Quality Education Management*, (Gramedia : Bandung, 2016), 203.

Berikutnya yaitu proses, adapun proses pendidikan merupakan segala kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses memegang peranan penting dan merupakan “ruh” dari kegiatan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Menurut Townsend dan Butterworth (1992:35) dalam bukunya *Your Child's Scholl* sebagaimana dikutip oleh Kompri, ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, yaitu :

1. Kefektifan kepemimpinan kepala sekolah
2. Partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf
3. Proses pembelajaran yang efektif
4. Pengembangan staf yang terprogram
5. Kurikulum yang relevan
6. Memiliki visi dan misi yang jelas
7. Iklim sekolah yang kondusif
8. Penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan
9. Komunikasi efektif baik internal ataupun eksternal
10. Keterlibatan orang tua dan masyarakat secara intrinsik.¹³

Sedangkan *Output* pendidikan merupakan hasil dari proses pendidikan atau kinerja dari suatu lembaga pendidikan.¹⁴ *Output* juga dapat dikatakan sebagai hasil langsung dari proses pendidikan. Sebaliknya *Outcomes*, merupakan hasil tidak langsung dari proses pendidikan, sehingga kualitas *Outcomes* dapat dilihat dijenjang yang lebih tinggi, atau keberhasilan memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sehingga dapat digambarkan dalam bagan berikut :

¹³Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, (Kecana : Jakarta, 2017), 313.

¹⁴ Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepala Sekolah*, (Budi Utama : Yogyakarta, 2018), 3.



Lokasi penelitian ini berada di SMA Muhammadiyah 3 Jember, SMA Muhammadiyah 3 Jember merupakan salah satu sekolah swasta terbesar di Kabupaten Jember. Berdiri pada tanggal 10 Mei 1980 dengan menempati asrama masjid An-Nur yang beralamat di Jl. PB. Sudirman Patrang Jember, dan bertindak sebagai kepala sekolah yang pertama adalah Drs. Ichwan Supandi Aziz sampai tahun 1987. Melalui perjuangan yang gigih dan bersamaan dengan meningkatnya kualitas pendidikan dan kuantitas peserta didiknya, maka kegiatan pembelajaran dialihkan di STIE Mandala Jember yang beralamat di Jl. Sumatra Sumbersari Jember. Dan pada tanggal 02 Januari 1992 sekolah ini mendapat status diakui dan kegiatan pembelajaran pada tahun tersebut beralih ke Jl. Mastrip No. 03 Sumbersari Jember hingga sekarang. Pada tahun 2005 mendapatkan status Akreditasi dengan nilai “A”. Dan pada tahun 2009 bekerjasama dengan SAI Global perwakilan Indonesia, SMA Muhammadiyah 3 Jember mendapatkan sertifikat ISO 9001 : 2008 dan pada tahun 2016 hingga sekarang mampu mempertahankan sertifikat tersebut dengan label ISO 9001 : 2015 yang merupakan model manajemen berbasis resiko (*Risk Management System*).

Beberapa prestasi juga diraih diantaranya :

- a. Sekolah *pilot project* pelaksanaan K-13 di Kabupaten Jember.

- b. Sekolah *pilot project* pelaksanaan UN CBT di Kabupaten Jember.
- c. Sekolah *pilot project* sekolah jaringan Propinsi Jawa Timur.

Beberapa hal yang menarik dan unik serta menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian dilembaga pendidikan ini, yaitu :

- a. Minimnya bantuan dari pemerintah

Sebagai sekolah swasta, problematika yang dihadapi relatif sama dengan sekolah-sekolah swasta lainnya. Minimnya pembiayaan dari pemerintah menyebabkan sekolah ini harus berjuang keras guna membiayai kegiatan operasional, melengkapi sarana dan prasarana serta peningkatan kompetensi profesional guru dan karyawannya.

- b. Sumber daya manusia yang belum memadai

Bagi sekolah swasta, penambahan tenaga profesional sama dengan menambah beban pembiayaan pada pos penggajian, hal inilah yang menyebabkan sumber daya profesional masih belum memadai. Sehingga, untuk beberapa pos jabatan diisi oleh satu orang tenaga baik guru atau karyawan.

- c. Penerapan budaya disiplin

Beberapa kesulitan diatas, nampaknya tidak berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan baik pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal ini tercermin dari sikap disiplin, dedikasi dan semangat yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang prima. Hal tersebut nampak dari kegiatan sehari-hari di sekolah ini, jam masuk lebih pagi dari rata-rata sekolah dikota yaitu jam 06.30 WIB kegiatan belajar mengajar (KBM) telah dimulai dan diakhiri pada 15.30 WIB dengan terlebih dahulu melaksanakan sholat ashar berjamaah. Sekolah ini menerapkan 5 (Lima) hari kerja yakni hari senin sampai dengan

hari jum'at, hal ini tentu merupakan tantangan tersendiri bagi kepala sekolah dalam mempertahankan mutu atau bahkan meningkatkan mutu pendidikan kearah yang lebih baik.

Dalam keterbatasan tersebut, kepala sekolah mengeluarkan kebijakan penjaminan mutu dengan menggunakan sertifikasi ISO 9001: 2015 yang bekerjasama dengan SAI Global, sebagai standar sistem manajemen mutu di SMA Muhammadiyah 3 Jember. Ini merupakan salah satu bentuk komitmen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember

B. Fokus Penelitian

Guna membatasi pembahasan dalam penelitian ini, maka fokus dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019 ?
2. Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah dalam pengendalian mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019 ?
3. Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019 ?

C. Tujuan Penelitian

Berlandaskan pada fokus penelitian diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019

2. Mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengendalian mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019
3. Mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki nilai secara teoritis dan praktis dalam mengembangkan mutu kelembagaan bagi :

1. Kepala sekolah/madrasah selaku pimpinan di sekolah atau madrasah dalam mengembangkan mutu pendidikannya.
2. Bagi lembaga pendidikan (SMA Muhammadiyah 3 Jember), hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan spirit dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu kelembagaan.
3. Bagi institusi pendidikan secara umum, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran bagi kegiatan pengembangan mutu pendidikan.
4. Bagi peneliti, kegiatan penelitian ini merupakan sarana menambah wawasan dan pengetahuan secara teoritis dan praktis yang sesuai dengan disiplin keilmuan peneliti.

E. Definisi Istilah.

1. Kepemimpinan

Dalam penelitian ini, definisi kepemimpinan yang dimaksud oleh peneliti adalah kemampuan yang terdapat di dalam diri seseorang untuk bisa mempengaruhi orang lain atau memandu pihak tertentu untuk mencapai tujuan yang telah disepakati

bersama dalam organisasi. Disamping itu, dalam kepemimpinan melekat fungsi- fungsi yang akan memudahkan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan kepemimpinannya, yaitu fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.

2. Kepemimpinan Kepala sekolah

Dalam penelitian ini kepala sekolah merupakan guru yang mendapat tugas utama untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan, melaksanakan fungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator, serta memiliki komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan secara terpadu.

3. Manajemen Mutu terpadu

Dalam penelitian ini, manajemen mutu terpadu merupakan sebuah sistem nilai yang ingin dicapai secara komprehensif di seluruh unit kerja yang ada, yaitu unit kurikulum, kesiswaan, humas, sarana dan prasarana, ismuba dan wakil manajemen mutu, dengan memberikan perhatian penuh pada tercapainya kepuasan pelanggan serta tetap memperhatikan standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

F. Sistematika Penulisan

1. Bagian Awal

Bagian awal memuat hal-hal sebagai berikut : halaman sampul, lembar logo, halaman judul, lembar persetujuan, lembar pengesahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran dan lampiran bagian inti.

Bab pertama, tentang pendahuluan. Peneliti memaparkan tentang latar belakang masalah yang berkaitan dengan penyusunan tesis, yaitu : Latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian dan definisi istilah.

Bab kedua, membahas hasil penelitian terdahulu, konsep kepemimpinan mutu kepala sekolah, konsep kepemimpinan, dan strategi peningkatan mutu pendidikan.

Bab ketiga, membahas tentang metode penelitian diantaranya tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan dan tahap penelitian.

Bab keempat, berisi tentang paparan data dan temuan penelitian.

Bab kelima, pembahasan tentang temuan penelitian dengan mendeskripsikan terhadap teori-teori dan temuan terdahulu.

Bab keenam, kesimpulan dan saran, dalam bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, implikasi dan tindak lanjut penelitian, serta saran atau rekomendasi yang diajukan.

2. Bagian Akhir

Bagian akhir memuat hal-hal sebagai berikut, yaitu : rujukan, pernyataan keaslian tulisan, lampiran-lampiran, dan riwayat hidup.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Penelitian Terdahulu.

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
1	2	3	4	5	6	7
1.	Azizil Alim, 2016	Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2 Tahun Pelajaran 2016-2017 Oleh : Azizil Alim UIN Malang	- Kualitatif - Studi kasus	Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan	Kepala MIN Malang 2 melakukan peningkatan mutu melalui - Memberikan pelayanan yang baik melalui gratis uang pendaftaran - Penerapan gaya kepemimpinan demokratis.	Penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember dengan fokus penelitian, kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan, pengendalian dan peningkatan manajemen mutu terpadu. Metode penelitian kualitatif - deskriptif .
2.	Amir Supriyadi, 2015	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di Mi Baran Ambarawa) Tahun Pelajaran 2015-2016 Oleh : Amir Supriyadi UIN Malang	- Kualitatif - Studi Kasus	- Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan	Kepala MI Baran Ambarawa melakukan kegiatan peningkatan mutu pendidikan melalui model kepemimpinan partisipatif, pengembangan kultur madrasah, memobilisasi sumber dana dan melakukan kegiatan evaluasi dan perbaikan.	
3.	Qudsiyah, 2017	Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam penerapan	- Kualitatif - Studi Kasus	- Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan	- Penerapan kebijakan tata tertib yang meningkatkan	

		<p>budaya religious di MTs 1 An-Nuqayah Putri Guluk-Guluk Sumenep Madura</p> <p>Oleh : Qudsiyah</p> <p>Tahun 2017 UIN Malang</p>		<p>mutu pendidikan</p>	<p>budaya religius</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan budaya religius 	
4.	M. Isa Idris, 2018	<p>Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitatif - Deskriptif 	<ul style="list-style-type: none"> - Pembahasan pada kepemimpinan kepala sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Jenjang pendidikan yang menjadi latar penelitian. - Kepemimpinan kepala sekolah menggunakan pendekatan demokratis dalam mengambil sebuah kebijakan. 	
5.	Rizkiyatul Laili, 2015	<p>Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di SMAN 1 Tumpang</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitatif - Studi kasus 	<ul style="list-style-type: none"> - Pembahasan pada kepemimpinan kepala sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Penekanan peningkatan mutu pendidikan pada sumber daya guru. 	
6.	Syukri, 2015	<p>Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitatif - <i>Field Research</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Pembahasan pada kepemimpinan kepala sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Penekanan pada peningkatan kinerja guru di jenjang pendidikan SMP 	

B. Kajian Teori.

1. Pendekatan Kepemimpinan

Pemimpin memiliki kedudukan strategis didalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Sehingga, pemimpin berusaha menciptakan model kepemimpinan yang membawa perubahan, memberi inspirasi kepada anggota mengembangkan kemampuan kreativitas, inovatif, efektif dan menyenangkan. Pada kajian ini akan membahas model kepemimpinan kontingensi *fiedler*, *Vroom* dan *Yetton*, *Instructional Leadership* dan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

a. Pendekatan kontingensi Fiedler

Pendekatan kontingensi Fiedler pertama kali dikenalkan oleh Fred Edward Fiedler (1964) yang merupakan dosen di University of Illinois dan sebagai profesor di University of Washington. Luthans dan Yukl dalam Syaiful Sagala menjelaskan model ini berisi hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan, yang dideskripsikan dalam tiga dimensi empiris yaitu, a) *Leadership member relationship*, hubungan pribadi dengan anggota kelompok, b) *Degree of task structure*, kadar struktur tugas yang lebih lebih tersusun, c) *Leader position power*, kekuasaan posisi dicapai melalui otoritas formal.¹

Disebut sebagai pendekatan kontingensi karena pendekatan tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Tiga dimensi

¹¹ Syaiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*, (Jakarta: Prenada Media, 2018), 122.

empiris dalam kontingensi Fiedler dapat dijabarkan melalui struktur tugas yang menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku, sehingga akan memudahkan dalam pelaksanaannya.

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya, diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin dapat menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (demotions), yang hal itu akan memberikan pengaruh bagi bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Pendekatan Vroom dan Yetton

Pendekatan kepemimpinan Vroom dan Yetton merupakan pendekatan kepemimpinan Kontingensi yang menitik beratkan pada kegiatan pengambilan keputusan. Pada model kepemimpinan ini, para ahli memberikan definisi sebagai berikut :

1) Vroom dan Yetton

Adalah pendekatan "partisipasi-pemimpin" yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dengan pengambilan keputusan. Dan, pendekatan

kepemimpinan berdasarkan banyaknya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan.²

2) Gary Yukl

Kepemimpinan partisipatif melibatkan usaha-usaha manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting.³

3) Stephen P. Robbins

Pendekatan partisipasi-pemimpin adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan, untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berlainan.⁴

4) Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi

Pendekatan partisipatif merupakan suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Kebalikan dari Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.⁵

Berdasarkan definisi tersebut, pendekatan kepemimpinan ini menekankan pada proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan bawahan, serta menetapkan keputusan berdasarkan pada suara terbanyak. Kelebihan pendekatan kepemimpinan ini ialah mampu mengakomodir gagasan dari para bawahan sehingga akan meningkatkan peran serta bawahan

² Soekarso, Iskandar Putong, *Kepemimpinan : Kajian Teoritis dan Praktis*, (Prenada: Jakarta, 2016), 185.

³ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terj. Budi Supriyanto (Jakarta:Indeks, 2010), 98.

⁴ Soekarso, Iskandar Putong, *Kepemimpinan : Kajian Teoritis*, 185

⁵ Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan PERilaku Organisasi*, (Jakarta:Rajagrafindo Persada, 2003),13.

dalam melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan. Adapun kelemahan model kepemimpinan ini ialah efektifitas pengambilan keputusan yang sulit tercapai mengingat banyaknya usulan dan gagasan dari para bawahan, dan bagi pemimpin yang tidak memiliki ketegasan, akan sulit dalam memilih dan menetapkan keputusan yang akan dijalankan.

2. Pendekatan *Instructional Leadership*

Instructional leadership didefinisikan sebagai *action undertaken with the intention of developing a productive and satisfying working environment for teachers and desirable learning conditions and outcomes for children.*⁶ Dapat dimaknai bahwa model kepemimpinan ini direalisasikan melalui tindakan yang bertujuan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi para guru serta lingkungan yang ada dan untuk mencapai hasil pembelajaran yang diinginkan untuk anak-anak.

Menurut Leithwood dan Duke (1999) dalam Raihani menjelaskan bahwa kepemimpinan Instruksional memusatkan perhatiannya pada sikap guru ketika mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan perkembangan para siswa, serta memberi mereka dukungan dan kondisi yang dibutuhkan untuk kualitas kurikulum dan instruksi.⁷

Kepemimpinan instruksional ditunjukkan kepala sekolah dalam berusaha mendorong kesuksesan semua murid dengan menciptakan program instruksional atau pengajaran yang mendorong perbaikan proses belajar dan mengajar. Tiga hal penting yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam

⁶ Richard A. Gorton, Gail Thierbech Schneider, *School-Based Leadership Challenges and Opportunities*, (WM. C. Brown Publisher: USA, 1991), 320.

⁷ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (LKIS: Yogyakarta, 2010), 27.

kepemimpinan instruksional yaitu, assesmen, kurikulum dan pembelajaran. Dalam assesmen, kepala sekolah : 1) Mengarahkan evaluasi belajar siswa dengan menggunakan beragam teknik dan sumber informasi, 2) Menganalisis data siswa, staf, dan masyarakat untuk pengambilan keputusan, 3) Memanfaatkan data sekolah dan siswa untuk membuat program layanan murid dan kurikulum, dan 4) Memantau kemajuan belajar siswa, didukung dengan laporan sistematis setiap bulan.⁸

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan model kepemimpinan yang menekankan pada pembentukan lingkungan kerja yang produktif, serta situasi yang mendukung terhadap peningkatan kegiatan pembelajaran para siswa melalui program-program instruksional.

3. Pendekatan kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Ki Hajar Dewantara merupakan seorang tokoh pendidikan di Indonesia yang juga merupakan salah satu pahlawan nasional. Beliau terlahir dengan nama Raden Mas Soewardi Soerjaningrat. Terlahir dari pasangan Raden Ayu Sandiah dan Pangeran Soerjaningrat di Yogyakarta pada tanggal 2 Mei 1889. Kemudian pada tanggal 3 Juli 1922 beliau mendirikan sekolah yang diberi nama Nationaal Onderwijs Instituut Taman Siswa, yang kemudian dikenal dengan nama Taman Siswa.⁹

Salah satu pemikirannya yang terkenal yaitu *ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*, yang memiliki makna didepan menjadi teladan, ditengah memberi inspirasi, dan dibelakang memberi

⁸ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan*, (PT. Kencana: Jakarta, 2015), 316.

⁹Biodata Ki Hajar Deawantara,(Online), (<https://www.Biografiku.com>, diakses 06 Januari 2019).

motivasi.¹⁰ Model kepemimpinan ini sejalan dengan model kepemimpinan situasional yang menerapkan model kepemimpinan menurut situasi yang berlaku. *Leadership performance... depends as much on the organization as on the leader's own Attributes.*¹¹ Bahwasanya kinerja kepemimpinan bergantung pada organisasi dan kepemimpinan, diantaranya tentang pemilihan model kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin itu sendiri.

Sehingga keberhasilan pemimpin dalam kegiatan kepemimpinannya sangat bergantung pada diri mereka sendiri dan pada situasi organisasi, yang menentukan penggunaan model kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan situasi yang sedang berlangsung. Selain itu, pengetahuan dan pemahaman mereka (pemimpin) terhadap teori kepemimpinan menjadi modal penting dalam menjalankan roda organisasi.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Mutu Terpadu

a. Kepala sekolah sebagai *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator (EMASLIM).*

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini dikarenakan tugas yang diembannya untuk membawa lembaga pendidikan ke arah kemajuan yang telah ditetapkan sesuai dengan standar yang berlaku.

¹⁰ Djoko Santoso Moeljono, *Lead Galang, Gagasan Tantangan SDM, Kepemimpinan, dan Perilaku Organisasi*, (Elek Media Komputindo : Jakarta, 2013), 25.

¹¹ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*, (Kogan Page : London Philadelphia, 2009), 25.

Kepala sekolah berasal dari dua kata “kepala dan sekolah”. Kata kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.¹²

Dengan demikian dapat diartikan secara sederhana kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.¹³

Dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2018,

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.¹⁴

Berdasarkan pengertian diatas, kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberikan tugas untuk memimpin dan mengelola lembaga pendidikan diberbagai jenjang dan satuan pendidikan. dalam paradigma baru manajemen sekolah, kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator, yang disingkat EMASLIM.

¹² *Kamus Besar Bahasa Indonesia dan Kebudayaan Indonesia*, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988) hal. 420 dan 796

¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*,hal.81

¹⁴ *Undang-Undang Sekretariat Negara RI, Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah.*

1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Sebagai pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan paling tidak empat nilai: *Pertama*, Mental, hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, *kedua*, Moral, hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan. *Ketiga*, Fisik, hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan manusia secara lahiriyah, *Keempat*, Artistik, hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.¹⁵

Dengan bekal empat hal tersebut kepala sekolah diharapkan mampu membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya menjadi lebih baik dan maju. Bagaimanapun juga kepala sekolah harus dapat menjalankan perannya sebagai pendidik yang mampu memberikan suri tauladan kepada masyarakat sekolah yang dipimpinnya termasuk siswa, karena siswa akan mencontoh perilaku yang ditampilkan oleh kepala sekolah sebagai bekal kehidupannya di masa depan. Menjadi seorang pendidik yang baik juga bisa diterapkan dengan cara menumbuhkan dan menciptakan budaya-budaya positif yang nanti menjadi kebiasaan bagi masyarakat sekolah.

2. Kepala sekolah sebagai *Manager*

Karena kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk berperilaku sebagaimana layaknya seorang manajer dalam suatu organisasi sekolah, maka pemahaman tentang apa itu manajer dan apa yang harus dilaksanakan kepala

¹⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Grapindo Persada, 2010), .

sekolah selaku manajer harus diketahui terlebih dahulu. Seorang manajer berperan untuk mengorganisasi sumber daya yang tersedia agar mencapai sasaran tertentu.¹⁶

Sesuai dengan ungkapan tersebut, kepala sekolah sebagai pengendali roda organisasi di sekolah diharapkan mampu merencanakan semua kegiatan untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang dengan tetap mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang akan dicapai dengan tetap mengacu pada program pembangunan daerah dimana sekolah itu berada.

Kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas 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 para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, –seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya–, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.¹⁷

Sehubungan dengan peran tersebut, dalam penempatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, manajer perlu memperhatikan kompetensi SDM yang dimiliki, serta memperhatikan kebutuhan jabatan dan pekerjaan. Kepala sekolah

¹⁶ Winardi, *Manajemen Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, Edisi 2, (Bandung: Sarana Puncu Karya Nusa, 2000), .

¹⁷ Akhmad Sudrajat, “Kepemimpinan Pendidikan” (<http://.wordpress.com/kompetensi-guru-dan-peran-kepala-sekolah-2/>), diakses pada tanggal 20 Mei 2019.

bertugas mengawasi pelaksanaan tugas-tugas aparat sekolah secara berkesinambungan. Sedangkan sebagai pemimpin pengajaran kepala sekolah bertanggungjawab dalam pelaksanaan peningkatan mutu program pengajaran.

3. Kepala sekolah sebagai *Administrator*

Keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan konseptual yang penjelasannya, yaitu : *Pertama*, Keterampilan teknis adalah keterampilan yang meliputi keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, keterampilan menyusun program tertulis, keterampilan membuat data statistik sekolah, keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya, keterampilan mengetik, keterampilan menata ruang, keterampilan membuat surat, *Kedua*, keterampilan hubungan manusiawi: keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, sikap terbuka terhadap kelompok kerja, kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan, penghargaan terhadap nilai-nilai etis, pemerataan tugas dan tanggungjawab, i'tikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain, dan *Ketiga*, keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola pendidikan dituntut untuk dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.¹⁸

¹⁸ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2000), .

Keterampilan-keterampilan tersebut diharapkan akan memberikan kemudahan pada kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, terutama pada kegiatan administrasi baik secara konseptual ataupun secara teknis.

4. Kepala sekolah sebagai *Supervisor*

Selain bertugas mengajar, kepala sekolah juga ditugaskan untuk memberikan perhatian yang seimbang dengan tugasnya merencanakan, melaksanakan, hingga mengevaluasi kegiatan supervisi pendidikan di sekolah. Adapun yang dimaksud dengan supervisi sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani :

*Supervision is a process designed to help teacher and supervisor team more about their practice; to better able to use their knowledge any skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community.*¹⁹

Supervisi adalah merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membentuk para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua, peserta didik, dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai lingkungan belajar yang lebih efektif.

Hakekat supervisi adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani

¹⁹ Thomas J. Sergiovanni, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*, Second Edition. (Needham Heights: Allyn and Bacon, A Division of Simon & Schuster, Inc., 1991), .

belajar para siswa, memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.²⁰

Kegiatan supervise dilaksanakan dalam rangka pembinaan kepala sekolah kepada para guru, yang diharapkan akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang diselenggarakan. Yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas peserta didik dan secara umum akan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan tersebut.

5. Kepala sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam kegiatan pendidikan disekolah, karena kepala sekolah merupakan orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan dengan menggunakan kewenangan yang dimilikinya.

*Leadership is generally considered to be synonymous with a person in a position of formal authority.*²¹ Kepemimpinan secara umum identik dengan seseorang dengan kewenangan formal. Begitu juga dengan kepala sekolah, ia memiliki kewenangan menentukan arah kemajuan organisasi berdasar pada visi dan misi yang telah ditetapkan bersama. Sebagai pemimpin organisasi, kepala sekolah memiliki peran dan fungsi sebagai pemimpin (*leader*).

Adapun peran dan fungsi sebagai pemimpin (*Leader*) yaitu kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang menjalankan tugas kepemimpinan. Sebagai

²⁰ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), .

²¹ Alma Harris and Linda Lambert, *Building Leadership Capacity fo School Improvement*, (Open University Press : Maidenhead-Philadelphia, 2003), 16.

seorang pemimpin, kepala sekolah diharuskan memiliki sifat-sifat seorang pemimpin.

Willard S. Elsbree dalam *elementary school administration and supervision*, memberikan karakteristik yang harus ada dalam diri kepala sekolah, dalam *desirable leadership characteristic; (1) the principal should be more capable of exercising this kind of leadership than most other persons in education, (2) appropriate preservice preparation and in-service experience enhance that capability.*²²

Kepala sekolah merupakan seorang yang memiliki kemampuan dalam kepemimpinan melebihi yang lain, dan memiliki pengalaman dalam pelayanan yang akan meningkatkan kemampuan kepemimpinannya.

Adapun karakteristik atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin menurut Ralph M. Stogdill, *the leader characterized by : a strong drive for responsibility and task completion, vigor and persistence in pursuit of goals, , venturesomeness and originality in problem- solving.*²³

Karakteristik yang diungkapkan Stogdill diatas, berdasarkan sifat seorang pemimpin yang ditandai dengan adanya dorongan kuat dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab, memiliki semangat dan ketekunan dalam mencapai tujuan, memiliki keberanian dan jiwa petualang serta orisinalitas ide dalam penyelesaian masalah.

David L. Goetsch dan Stanley Davis mendefinisikan, *Leadership is the ability to inspire people to make a total, willing, and voluntary commitment to*

²² Willard S. Elbree, Harold J. McNally, Richard Wynn, *Elementary School Administration and Supervision* (American Book Company : New York, 1967), 57.

²³ George Manning and Kent Curtis, *The Art Of Leadership* (McGraw Hill: New York, 2012),5.

*accomplishing or exceeding organizational goals.*²⁴ Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menginspirasi orang bersedia dan sukarela berkomitmen untuk mencapai atau melebihi tujuan organisasi.

Kepala sekolah diharapkan memiliki energi positif dalam rangka melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya dengan baik, serta dengan kewenangan yang dimiliki ia diharapkan mampu untuk mempengaruhi bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin menurut Jejen Musfah, yaitu :

- a. Mendelegasikan tugas-tugas kepada orang yang tepat.
- b. Menentukan tenggat waktu dan tempat yang tepat bagi suatu program sekolah.
- c. Mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang berlaku.²⁵

Menurut Plunkett dan Attner, dalam Jejen Musfah, menjelaskan beberapa peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu : sebagai pendidik, penasihat, penilai dan juru bicara.²⁶ Disamping itu kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin pada kepribadian dan sifat-sifat mereka yaitu : sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan memiliki keteladanan.²⁷

²⁴David L.Goetsch /Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality* (Pearson education Limited: Edinburgh Gate, 2014), 132.

²⁵ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan, Teori , Kebijakan dan Praktik*, (Kencana : Jakarta, 2015), 303.

²⁶Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan, Teori*, 304

²⁷ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership, Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Kalimedia :Yogyakarta, 2016), 49.

Seorang kepala sekolah akan lebih mendahulukan kepentingan orang lain daripada kepentingan dirinya sendiri. Kemajuan lembaga yang dipimpinnya adalah prioritas utamanya, Judy Reinhartz dan Don. M. Beach menggambarkan sifat kepemimpinan sebagai berikut :

- a. *Leadership is about hearing all the voices-teachers, students, staff, parents, and others;*
- b. *Leadership is about creating a "surplus vision"-yours, mine and ours;*
- c. *Leadership is about empowering ourselves and others-sharing information and decision making;*
- d. *Leadership involves identifying and dealing with personal barriers to change, both personal and organizational.*²⁸

Kepemimpinan atau diantara sifat-sifat pemimpin adalah kemauan untuk mendengarkan suara atau aspirasi para guru, para murid, staf, para orang tua; menciptakan visi yang menguntungkan seluruh pihak; memberdayakan diri dan lainnya untuk saling berbagi informasi dan membuat keputusan; serta melibatkan diri dalam menghadapi persoalan yang berkaitan dengan individu dan organisasi.

Dan diantara dasar-dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah memiliki visi-misi dan ketegasan dalam menyampaikan program-program yang hendak dijalankan. Seorang pemimpin tidak boleh berkepribadian lemah dan bersikap tidak konsisten.²⁹ Allah SWT berfirman dalam QS. Ali Imron : 159

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : Apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.³⁰ (QS. Ali-Imran : 159)

²⁸Judy Reinhartz and Don. M. Beach, *Educational Leadership*, (Pearson Education : USA, 2004), 16.

²⁹ Muhammad Fathi, *The Art Of Leadership in Islam*, (Khalifa : Jakarta Timur, 2009)h. 233.

³⁰ QS.Ali-Imran : 159

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas bahwasanya, pemimpin dan kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam kegiatan pengelolaan. Oleh karena itu, kemampuan seorang kepala sekolah dalam memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan kepala sekolah dalam kegiatan kepemimpinannya.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dituntut untuk mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing, memberikan arahan dan bimbingan, serta memberikan dorongan dan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

6. Kepala sekolah sebagai *Inovator*

Sudarwan Danim menyatakan inovasi adalah gagasan, perbuatan atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu dan pada suatu jangka waktu tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Sesuatu yang baru, mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial lain atau sesuatu itu sudah lama dikenal tetapi belum dilakukan perubahan. Inovasi dapat juga diartikan sebagai perubahan, tetapi tidak semua perubahan merupakan inovasi.³¹

Kemampuan kepala sekolah sebagai pembuat perubahan memiliki aspek-aspek antara lain: kemampuan mencari atau menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah. Hal ini mengandung maksud bahwa sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus mencari dan menemukan gagasan baru untuk kemajuan sekolah.

³¹ Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: PT. Pustaka, 2004),35 .

Selain itu kepala sekolah harus mempunyai langkah untuk mewujudkan gagasan tersebut dalam bentuk program-program yang harus dilaksanakan. Kepala sekolah hendaknya dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam kebijakan-kebijakannya sehingga sekolah tidak monoton. Kegiatan-kegiatan pembelajaran bisa didesain berbeda dengan inovasi-inovasi yang dilakukannya.

7. Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Salah satu fungsi fundamental seorang pemimpin ialah memberikan inspirasi dan motivasi, yang pada akhirnya akan menggerakkan individu dalam organisasi untuk melaksanakan instruksi pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pernyataan tersebut menjelaskan betapa pentingnya posisi seorang pimpinan lembaga pendidikan sebagai inspirator dan motivator bagi individu untuk dapat melaksanakan kebijakan yang telah dirumuskan dalam peningkatan mutu pendidikan.

Hal penting yang harus dilakukan oleh pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi personelnya adalah dengan memahami kebutuhan individualnya (*individual needs*) dan keyakinan pribadinya (*personal beliefs*).³²

Dalam teori Abraham Maslow, terdapat lima tingkatan kebutuhan dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai kebutuhan yang paling tinggi. Hal ini menimbulkan urutan motivasi dari yang paling rendah sampai motivasi yang paling tinggi. Adapun gambaran urutan hierarki motivasi menurut Maslow terdiri dari: (1) pemenuhan kebutuhan fisiologis, (2) pemenuhan kebutuhan keamanan,

³²David L.Goetsch /Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality* (Pearson education Limited: Edinburgh Gate, 2014), 136.

(3) pemenuhan kebutuhan sosial, (4) pemenuhan kebutuhan penghargaan, dan (5) pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.³³

Dalam memahami hal tersebut, Abraham H. Maslow mencetuskan teori kebutuhan yang memberikan pandangan dan asumsi dasar bahwasanya manusia sebagai salah satu makhluk hidup tidak terlepas dari berbagai kebutuhan, baik kebutuhan yang sifatnya material maupun kebutuhan yang bersifat spiritual.³⁴

Teori kebutuhan Maslow bekerja pada basis yang sangat sederhana, bahwa manusia pasti membutuhkan sesuatu dan kebutuhan yang telah dipuaskan tersebut tidak lagi menjadi motivator untuk manusia meraihnya. Pemenuhan kebutuhan dasar menjadi pertimbangan utama untuk meraih atau pindah kekebutuhan yang lebih tinggi. Hal ini menandakan kebutuhan manusia ternyata bertingkat, sehingga asumsi yang muncul adalah ada kebutuhan yang harus didahulukan daripada kebutuhan yang lain.

Sehingga, kebutuhan tersebut menjadi sebuah dorongan yang muncul dalam dirinya untuk menjadi apa yang diinginkannya sesuai dengan potensi dirinya, dan pemimpin diharapkan mampu menjadikan kebutuhan-kebutuhan tersebut sebagai motivasi personal bagi personelnya dalam mencapai tujuan organisasional.

b. Kepala sekolah dan pengembangan budaya mutu

The word culture comes from the Latin cultura , which is related to cult or worship. In its broadest sense, the term refers to the result of human

³³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2010), 84.

³⁴ Abdul Muhith, S. Ag., M. Pd.I, *Transformational Leadership*, (Raja Grafindo Persada : Jakarta, 2013), 122.

*interaction.*³⁵ Berdasarkan definisi tersebut, budaya merupakan hasil interaksi manusia. Adapun budaya organisasi menurut Goetsch and Davis ialah *everyday manifestation of its underlying values and traditions, it show up in how employees behave at work, what their expectations are of the organization and each other.*³⁶ Dalam pengertian tersebut, budaya merupakan nilai-nilai dan tradisi yang diwujudkan dalam perilaku dan besarnya harapan pada organisasi.

Robbins mendefinisikan, *organisational culture refers to a system of shared meaning held by members, distinguishing the organisation from other organisation.*³⁷ Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota, yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lain.

Adapun 7 karakteristik budaya organisasi yang esensial menurut Robbins, yaitu : a) *Innovative and Risk-Taking*, b) *Attention to detail*, c) *Outcome orientation*, d) *People orientation*, d) *Team orientation*, e) *Agresivness*, f) *Stability.*³⁸

Adapun contoh yang dapat diamati dari budaya organisasi menurut Thomas S Bateman dan Scot A Snell, yaitu : a) pernyataan misi dari perusahaan dan sasaran-sasaran resmi, b) praktik-praktik bisnis yang dapat diamati, c) berbagai symbol, tata cara dan upacara-upacara, d) kisah-kisah yang

³⁵ Fred Luthan and Jonathan P Doh, *International Management Culture, Strategy and Behaviour*, (Mc Graw Hill-Irwin: New York, 2012), 108.

³⁶ David L. Goetsch / Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality* (Pearson education Limited: Edinburgh Gate, 2014), 52.

³⁷ Stephen P Robbins, *Organisational Behaviour Global And Southern African Perspective*, (Pearson Education South Africa : Capetown, 2007), 380.

³⁸ Stephen P Robbins, *Organisational Behaviour.....*, , 381.

diceritakan.³⁹ Sehingga, hal tersebut menjadi sebuah nilai atau makna yang diyakini dan ditampakkan dalam kegiatan setiap hari serta menjadi ciri atau karakteristik sebuah organisasi.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan sebuah budaya mutu. Edward Sallis mengemukakan, hal-hal yang harus dilakukan kepala sekolah dalam membangun dan mengembangkan budaya mutu yaitu: a) mengkomunikasikan visi, b) mengembangkan sebuah budaya mutu, dan c) memberdayakan guru.⁴⁰

Visi sekolah dibangun melalui pemahaman seorang kepala sekolah dalam memandang arah organisasi dimasa yang akan datang, disamping itu kepala sekolah diharapkan mampu mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh orang dalam institusi tersebut, sehingga akan memunculkan stimulus untuk bersama-sama mewujudkan visi tersebut.

Adapun budaya mutu yang dikembangkan memiliki signifikansi dan relevansi dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Dan dalam proses pengembangan budaya mutu tersebut, dituntut adanya partisipasi segenap civitas dalam sekolah sebagai bentuk pemberdayaan dan internalisasi nilai-nilai budaya organisasi dalam setiap individu.

*Leadership is the beginning of the quality improvement process which starts with vision, mission, values, policy and strategy, systems.*⁴¹

³⁹ Thomas S Bateman and Scot A Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia Kompetitif* (Terj), (Salemba Empat: Jakarta, 2008), 84.

⁴⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (IRCI sod: Yogyakarta, 2012), 172.

⁴¹ Jens. J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management* (Taylor & Francis: London and New York, 1998), 214.

Kepemimpinan ditandai dengan visi, misi, nilai-nilai, kebijakan dan strategi dalam meningkatkan mutu organisasi. Pemahaman yang baik seorang pemimpin tentang mutu, tercermin dalam perumusan visi dan misi organisasi, implementasi kebijakan peningkatan mutu dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

Menurut Joseph M. Juran dalam *The Juran's Trilogy* langkah yang digunakan pemimpin yang berfokus pada kualitas adalah sebagai berikut :

1. *Quality Planning, quality planning involves developing the products, systems, and processes.*
2. *Quality Control, the control of quality involves the following processes :*
 - a. *Asses actual quality performance*
 - b. *Compare performance with goals*
 - c. *Act on differences between performance and goals.*
3. *Quality Improvement , the improvement of quality should be ongoing and continual.*⁴²

Melakukan perencanaan mutu meliputi pengembangan produk, sistem dan proses, melakukan pengendalian mutu melalui; penilaian kinerja, mengevaluasi pencapaian tujuan dengan kinerja, dan melakukan tindakan atas kesenjangan antara kinerja dan pencapaian tujuan, serta melaksanakan kegiatan peningkatan kualitas secara terus menerus dan berkesinambungan.

David Garvin dalam *Managing Quality*, dalam peningkatan mutu dibutuhkan enam langkah sistematis dalam penerapannya, diantaranya :

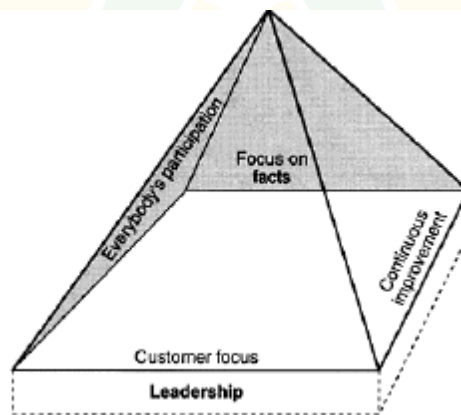
- a. *Formulation of strategies*
- b. *Setting goals and objectives*
- c. *Developing action plans*

⁴²David L.Goetsch /Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality* (Pearson education Limited: Edinburgh Gate, 2014), 12.

- d. *Implementing plans*
- e. *Using control system for monitoring feedback*
- f. *Taking corrective action.*⁴³

Enam langkah strategis yang harus dilakukan secara sistematis dalam manajemen mutu yaitu ; merumuskan strategi, menetapkan tujuan dan sasaran, mengembangkan rencana aksi, melaksanakan rencana, menggunakan sistem pengendalian untuk memantau umpan balik, dan melakukan langkah perbaikan.

Mengadopsi pemikiran dalam *total quality management*, ada lima prinsip dalam peningkatan mutu yang harus dipegang oleh pemimpin mutu, tergambar dalam piramida dibawah ini :



- a. *Management's commitment (Leadership).*
- b. *Focus on the costumer and the employee.*
- c. *Focus on fact.*
- d. *Continous improvement (Kaizen).*

⁴³ David A. Garvin, *Managing Quality The Strategic and Competitive Edge* (The Free Press : New York, 1988), 38.

e. *Everybody's participation*.⁴⁴

Dalam piramida peningkatan dan pengembangan mutu, pondasi penting dalam kegiatan peningkatan mutu adalah kepemimpinan dan manajemen yang memiliki komitmen dalam peningkatan mutu. Fokus pada kebutuhan pelanggan dan kebutuhan karyawan atau pekerja, fokus pada esensi persoalan (fakta), melakukan perbaikan secara berkesinambungan, serta mampu memotivasi seluruh anggota dalam organisasi dan terlibat secara langsung dalam kegiatan peningkatan mutu.

Tabel. 2.1. Pendekatan Peningkatan Mutu

Tokoh	Pendekatan	Ket
1	2	3
1. Joseph Juran	<ul style="list-style-type: none"> - Quality Planning - Quality Control - Quality Improvement 	<ul style="list-style-type: none"> - Langkah perbaikan dilakukan berdasarkan kesenjangan antara kinerja dan pencapaian tujuan.
2. David Garvin	<ul style="list-style-type: none"> - Perumusan strategi, penetapan tujuan dan sasaran, pengembangan rencana kegiatan, 	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan berkesinambungan menggunakan sistem pengendalian untuk merumuskan langkah

⁴⁴Jens. J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management* (Taylor & Francis, London and New York, 1998), 17.

	- Menggunakan sistem pengendalian umpan balik.	perbaikan (<i>corrective action</i>).
3. Jens J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen pimpinan dan manajemen. - Fokus pada pelanggan dan karyawan. - Perbaikan berkesinambungan. - Keterlibatan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen pimpinan dan dukungan penuh manajemen. - Pencapaian <i>costumer satisfaction</i>.

Berdasarkan teori diatas, dapat dipahami bahwasanya para ahli memberikan rumusan langkah strategis pada kegiatan peningkatan mutu, diantaranya Joseph Juran menekankan pada kegiatan perencanaan, pengendalian dan peningkatan mutu dengan merumuskan langkah perbaikan secara berkesinambungan berdasarkan kesenjangan yang muncul antara kinerja dan pencapaian.

David Garvin lebih menekankan pada perumusan strategi, penetapan tujuan dan sasaran, serta pengembangan rencana kegiatan. Disamping itu, dalam merumuskan langkah perbaikan, Garvin menggunakan instrumentasi *feedback*.

Jens J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, mereka merumuskan pendekatan dalam peningkatan mutu dengan menekankan pada

komitmen pimpinan dan manajemen, dengan focus pada pelanggan dan karyawan, serta melaksanakan langkah perbaikan secara berkesinambungan serta melakukan pengukuran terhadap pencapaian kepuasan pelanggan.

Kegiatan perencanaan mutu dimulai dengan membangun pemahaman bersama tentang pentingnya mutu sehingga akan muncul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Perumusan mutu pendidikan mengacu kepada standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam PP. No. 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan, kebutuhan pengguna jasa pendidikan, dan kebutuhan pengguna jasa lulusan.

Langkah penting berikutnya yaitu merumuskan sasaran dan strategi peningkatan mutu. Langkah ini dimulai dengan menetapkan sasaran peningkatan mutu yang telah direncanakan, serta merumuskan langkah strategis, pelibatan dan pemberdayaan seluruh komponen sekolah.

Berikutnya melaksanakan kegiatan evaluasi dengan menggunakan instrumen evaluasi untuk melihat ketercapaian mutu yang telah ditetapkan bersama. Perumusan langkah perbaikan dilaksanakan berdasar pada kesenjangan yang muncul antara kinerja dan ketercapaian tujuan.

3. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen mutu terpadu

Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dapat dikaji berdasarkan dua fungsi kepala sekolah, sebagai *leader* dan *manager*. Berdasarkan dua fungsi tersebut dapat dipahami bahwasanya selain sebagai seorang yang memiliki

kedudukan formal, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang dituntut untuk mampu menginspirasi dan mempengaruhi seluruh komponen pendidikan disekolah dalam mencaipai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai seorang manajer, peran penting seorang kepala sekolah yaitu mengelola lembaga pendidikan dengan menggerakkan seluruh komponen pendidikan disekolah dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga, dapat dirumuskan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut :

a. Menyusun visi dan isi

Peter Drucker dalam William A. Cohen, *You cannot predict the future, but you can create it.*⁴⁵ Masa depan tidak dapat diprediksi atau diramalkan, namun, masa depan dapat diciptakan. Seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin yang visioner jika ia mampu menciptakan masa depan dengan mempersiapkan organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat ditengah-tengah masyarakat. Hal tersebut tertuang dalam visi organisasi.

Selaras dengan hal tersebut, Sudarwan Danim dalam Nur Effendi menyatakan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, atau mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholder* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.⁴⁶

⁴⁵ William A. Cohen, *Drucker On Leadership* (Jossey Bass : San Fransisco, 2010), 9.

⁴⁶ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership, Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Kalimedia :Yogyakarta, 2016), 273.

Visi dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan *stakeholder* potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi sekolah harus meliputi beberapa hal sebagai berikut :⁴⁷

1. Kepercayaan sekolah/madrasah harus sesuai dengan visi organisasi dan berbagai pandangan *stakeholder*.
2. Kepercayaan sekolah/madrasah merupakan statement dari nilai-nilai sekolah/madrasah.
3. Kepercayaan sekolah/madrasah merupakan deklarasi dari harapan sekolah/madrasah terhadap harapan produk yang akan dihasilkan.
4. Kepercayaan sekolah/madrasah harus tepat dan dapat diimplementasikan.
5. Kepercayaan sekolah/madrasah akan menjadi pedoman dalam melaksanakan berbagai kegiatan.
6. Kepercayaan sekolah/madrasah merefleksikan ilmu pengetahuan, filosofi dan semua perbuatan yang dilakukan sekolah/madrasah.
7. Kepercayaan sekolah/madrasah merupakan komponen kunci dari perencanaan strategis.

Visi merupakan nilai-nilai ideologis yang menjadi cita-cita organisasi. Pemahaman kepala sekolah terhadap mutu pendidikan, diwujudkan dalam penyusunan visi sekolah. Rencana strategis peningkatan mutu pendidikan di sekolah, diwujudkan dalam penjabaran misi yang terukur dan operasional.

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, peran penting kepemimpinan kepala sekolah adalah merumuskan mutu yang ingin dicapai

⁴⁷ Muhaemin, Suti'ah, Sugeng Listyo Wibowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasi Dalam Penyusunan RPS* (Prenada Media : Jakarta, 2015), 159.

berdasar pada standar yang telah ditentukan oleh pemerintah dalam Standar Nasional Pendidikan melalui PP. No. 13 Tahun 2015, kebutuhan *stakeholder* dan perkembangan mutu pendidikan berdasarkan kemajuan zaman, serta merumuskan langkah-langkah dalam peningkatan mutu pendidikan disekolah.

b. *Costumer focus*

Sebagai sebuah lembaga penyedia jasa pendidikan, keberadaan pelanggan menjadi faktor penting. Tolak ukur kualitas pelayanan yang diberikan dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam memberikan pelayanan jasanya kepada pelanggannya.

Dalam pandangan tradisional, pelanggan perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk.⁴⁸

Produk yang dimaksud ialah hasil proses pada kegiatan produksi atau kegiatan jasa. Individu, badan atau institusi yang berinteraksi secara langsung ataupun tidak langsung merupakan pelanggan yang mendapatkan manfaat dari hasil produksi perusahaan tersebut.

Pelanggan jasa pendidikan dibagi menjadi dua, yaitu pelanggan primer, pelanggan sekunder dan pelanggan tersier. Pelanggan primer merupakan adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung, adapun pelanggan sekunder merupakan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan contoh orang tua siswa, penyandang dana, pemerintah yang menanggung biaya pendidikan, pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan

⁴⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Andi : Yogyakarta, 2003), 100.

yang bersangkutan baik tenaga akademik ataupun tenaga administratif, dan pelanggan tersier merupakan pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi terkait langsung dengan mutu jasa layanan pendidikan itu karena mereka memanfaatkan hasil layanan pendidikan.⁴⁹

Dalam konteks pendidikan, pelanggan jasa pendidikan merupakan mereka yang berkaitan secara langsung ataupun tidak langsung terhadap layanan pendidikan berikut hasil dari kegiatan layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan.

Tugas penting kepala sekolah adalah memastikan seluruh kegiatan pelayanan jasa pendidikan berjalan dengan baik, serta memastikan seluruh pelanggan mendapatkan apa yang diinginkan sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka.

c. Memberdayakan karyawan

Karyawan (sumber daya manusia) selain merupakan aset yang paling dominan dalam organisasi, juga sebagai pemasok internal yang sangat berperan dalam menghasilkan suatu barang atau jasa yang berkualitas.⁵⁰ Telah disampaikan diawal pembahasan bahwa kegiatan mutu dimulai dari input yang berkualitas. Karyawan termasuk dalam kategori input yang memiliki peran strategis dalam pencapaian mutu.

Peran penting kepala sekolah dalam pemberdayaan karyawan (*empowering*) dilakukan melalui langkah-langkah (1) pemberian tanggung jawab kepada karyawan, (2) melatih karyawan tentang tata cara memberi delegasi dan

⁴⁹ Darmadi, *Optimalisasi Strategi Pembelajaran* (Guepedia : Jakarta, 2016), 8.

⁵⁰ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Ghalia Indonesia: Bogor, 2005), 183.

menerima tanggung jawab, (3) komunikasi dan umpan balik, (4) pengakuan dan penghargaan sebagai hasil dari evaluasi sebagai bentuk penghargaan.

d. Pengambilan Keputusan

Keputusan dalam suatu organisasi, termasuk sekolah, merupakan dasar bagi berfungsinya suatu organisasi. Kepala sekolah merupakan aktor utama dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah mempunyai *direction* untuk menentukan misi sekolah, program pendidikan, proses belajar mengajar, serta *recruitment system*. Meskipun demikian, *discretion* ini tidak berarti bahwa kepala sekolah secara otoriter dapat mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan subyektif kepala sekolah.⁵¹

Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu inti dari proses peningkatan mutu sekolah. Esensi proses pengambilan keputusan partisipatif adalah untuk mencari wilayah kesamaan antara kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (*stakeholders*). Wilayah kesamaan inilah yang menjadi modal dasar untuk menumbuhkan rasa memiliki bagi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Ini dapat dilakukan secara efektif melalui pelibatan semua kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan.

⁵¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2010), 68.

e. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan berkesinambungan

*In the age of high technology, the most important machine in the work-place is the human mind. Continued learning at all levels is a fundamental element of total quality.*⁵²

Dalam dunia industri, 'The most importance machine' adalah pikiran manusia. Sehingga, di era teknologi yang canggih, keterampilan (*skills*) dan keahlian (*competency*) harus selalu diasah melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara berkesinambungan.

Kepala sekolah dituntut untuk mampu melakukan suatu proses untuk mengetahui kemampuan seseorang, terhadap suatu kompetensi, berdasarkan bukti-bukti (*assessment*) sebagai bahan dalam menentukan jenis pendidikan dan pelatihan yang akan diselenggarakan.

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan dengan spesifik pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan pendidikan lebih bersifat teoritis dan praktis. Berdasarkan sumbernya, pelatihan dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu *Pertama, In- House Training, atau on-site training, kedua, external atau outside training, ketiga, kombinasi keduanya.*⁵³

Namun, tujuan dari model tersebut bermuara pada terciptanya keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan permintaan atau tuntutan pekerjaan

⁵²David L.Goetsch /Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality* (Pearson education Limited: Edinburgh Gate, 2014),136.

⁵³ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Andi Offset: Yogyakarta, 2003),212.

pada sebuah jabatan, serta mengurangi atau bahkan menghilangkan kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan keterampilan dan kemampuan yang ada.

4. Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan

a. Definisi dan karakteristik mutu pendidikan

Mutu memiliki beragam makna bergantung perspektif yang digunakan dalam memandang mutu itu sendiri. Dalam perspektif *costumer*, yaitu *those people who buy the goods, services, and even reputation of your organization*.⁵⁴ Sedangkan dalam perspektif produsen, Dr. Deming menggunakan istilah *conformance to requirement* yaitu kesesuaian dengan persyaratan atau *fitness for purpose or use*, kesesuaian tujuan atau penggunaan.⁵⁵ Menurut Charles Hoy, *Quality is the expectation of consumers*, mutu merupakan harapan pelanggan.⁵⁶

Edward Sallis memberikan pandangannya tentang mutu sebagai sebuah konsep yang ambigu dan kontradiktif, karena mutu dapat digunakan sebagai sebuah konsep yang bersifat absolut atau bersifat relatif.⁵⁷ Bersifat absolut karena setiap orang menginginkan suatu yang ber"kualitas", bersifat relatif karena setiap orang memiliki konsep dan pemahaman yang berbeda tentang kualitas.

Dalam konteks pendidikan, mutu tidak lepas dari tujuan pendidikan yang tercantum dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu : usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses

⁵⁴ Joseph M. Juran and Joseph A. Defeo, *Juran's Quality Handbook The Complete Guide to Excellence*, (Mc Graw Hill: New York, 2010), 5.

⁵⁵ Joseph M. Juran and Joseph A. Defeo, *Juran's...*, 5.

⁵⁶ Charles Hoy, Colin Bayne-Jardine, and Margaret Wood, *Improving Quality in Education*, (Routledge: New York, 2000), 12.

⁵⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Kogan Page: London, 2002)h. 12.

pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlaq mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.⁵⁸

Sehingga mutu pendidikan harus memenuhi apa yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 serta menjadikan tujuan pendidikan nasional sebagai visi lembaga pendidikan, yang kemudian dikembangkan melalui misi dalam kegiatan *input*, proses dan *output* serta *outcome*. *Output* dan *outcome* dinyatakan berkualitas apabila hasil akademik dan non akademik memiliki nilai yang tinggi serta mudah dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau dapat diterima di dunia kerja.

Membentuk kualitas *Output* dan *outcome* dilaksanakan melalui kegiatan input dan proses yang berkualitas serta sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui PP No. 13 Tahun 2015 tentang perubahan PP No. 32 Tahun 2013 tentang perubahan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Selain itu, menurut Charles Hoy, mutu pendidikan yang diberikan berupa

:

- a. *A high proportion of satisfactory teaching, including high expectation of pupils.*
- b. *Full implementation of the national curriculum.*
- c. *Very good provision for pupils' spiritual, moral, social and cultural development.*
- d. *No pupils at physical or emotional risk from other pupils or adults in the school.*

⁵⁸ UU RI No. 20 Tahun 2003

e. *No abrasive and confrontational relationship between staff and pupils.*⁵⁹

Mutu pendidikan memberikan kepuasan melalui kegiatan pembelajaran yang proporsional, melaksanakan kurikulum nasional, menyediakan situasi yang baik bagi berkembangnya moral, spiritual, sosial dan budaya, keamanan bagi siswa dari kekerasan fisik dari siswa lain atau orang dewasa, dan tidak adanya kekasaran serta kekerasan diantara staf dan siswa.

Adapun karakteristik mutu (lembaga) pendidikan harus memenuhi beberapa dimensi yaitu :

1. Bukti langsung (*tangibles*) meliputi sarana fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*) yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsivness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*assurance*) mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh staf.
5. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.⁶⁰

Jika mengacu dimensi mutu pada layanan jasa, karena sekolah merupakan sebuah industri yang bergerak dibidang jasa pendidikan, maka pengukuran terhadap mutu atau kualitas sekolah tersebut didasarkan pada beberapa hal sebagai berikut :

1. Kelengkapan sarana sekolah yaitu, ruang kelas, toilet, laboratorium, ruang guru, *meeting room*, aula, lapangan olah raga, kantin, UKS, sarana ibadah, perpustakaan, dan lahan parkir.

⁵⁹ Charles Hoy, Colin Bayne-Jardine, and Margaret Wood, *Improving Quality in Education*, (Routledge: New York, 2000), 12.

⁶⁰ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Ghalia Indonesia: Bogor, 2010), 5.

2. Pelayanan yang baik dari seluruh tenaga pendidik dalam bentuk kehadiran disekolah tepat waktu, melaksanakan KBM (kegiatan belajar mengajar) dengan baik, dan mampu menjadi *problem solver* bagi peserta didik.
3. Pelayanan yang baik dan responsif dari seluruh tenaga kependidikan yang berkaitan dengan pemberian informasi dan berbagai layanan pendidikan lainnya.
4. Karakteristik personal dan profesional yang melekat pada seluruh elemen sekolah yang akan menggambarkan integritas sekolah.
5. Membuka akses komunikasi yang intensif dengan seluruh *stakeholder* dan pengguna jasa pendidikan.

b. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan

Manajemen mutu terpadu merupakan sebuah konsep yang menerapkan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk barang/jasa memiliki spesifikasi mutu sebagaimana ditetapkan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Pendekatan manajemen mutu dilakukan secara komprehensif, yaitu mulai dari *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Dilakukan secara berkesinambungan menunjukkan bahwa upaya mewujudkan mutu merupakan aktifitas keseharian, bukan sesuatu yang bersifat temporal dan periodical. Dalam konteks *outcome* dikenal dengan istilah layanan purna jual. Dalam dunia pendidikan, layanan purna jual ini terkait dengan keterlibatan alumni dalam pengelolaan dan pengembangan

sekolah. Semua komponen sistem organisasi diposisikan sebagai bagian untuk menjamin mutu dan disinergikan melalui kepemimpinan mutu.⁶¹

Salusu mendefinisikan manajemen mutu terpadu sebagai manajemen yang menciptakan dan mengembangkan seperangkat nilai dan keyakinan yang akan membuat setiap orang mengetahui bahwa kualitas untuk konsumen adalah tuntutan yang paling utama. Kata kuncinya adalah layanan dan berorientasi mutu. Manajemen mutu terpadu bekerja berdasarkan data dan fakta. Oleh karena itu, manajemen mutu terpadu sering disebut juga *manajemen berdasar fakta dan data*. Manajemen mutu terpadu akan gagal apabila didasarkan pada fakta dan data yang salah. Konsep manajemen mutu terpadu semula digunakan di kalangan industry dan karena itu selalu berkaitan dengan produksi. Dalam lingkungan organisasi publik dan nonprofit, istilah produksi dapat disejajarkan dengan pelayanan (*service*).⁶²

Dalam konteks pendidikan, manajemen mutu terpadu memerlukan adaptasi dengan konteksnya. Hal ini berarti bahwa ada beberapa atribut dalam manajemen mutu terpadu yang harus disesuaikan dengan konteks pendidikan yang diintegrasikan masuk ke dalam tiga konsep, yaitu: 1) manajemen stratejik, 2) perencanaan stratejik, dan 3) keputusan stratejik.⁶³ Dengan demikian untuk mengetahui suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen mutu terpadu secara efektif dapat diketahui dari tiga hal di atas.

⁶¹Deni Koswara dan Cepi Triatna, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan," dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 295

⁶²J.Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, cet. 4 (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 456-458.

⁶³*Ibid.*, h. 461.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilaksanakan guna mengoperasionalkan konsep manajemen mutu terpadu adalah sebagai berikut :

1) Kegiatan Peningkatan Kurikulum

Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 butir 19 disebutkan bahwa :

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.⁶⁴

Para ahli mendefinisikan kurikulum sebagai berikut :

1. Willard S Elbree mendefinisikan kurikulum sebagai *a collection of courses of study*.⁶⁵
2. Good V Carter (1973) mendefinisikan kurikulum sebagai kelompok pengajaran yang sistematis atau urutan subyek yang dipersyaratkan untuk lulus atau sertifikasi dalam pelajaran mayor.⁶⁶
3. Menurut Daniel Tanner dan Laurel Tanner pengertian kurikulum adalah pengalaman pembelajaran yang terarah dan terencana secara terstruktur dan tersusun melalui proses rekonstruksi pengetahuan dan pengalaman secara sistematis yang berada dibawah pengendalian lembaga pendidikan sehingga pelajar memiliki motivasi dan minat belajar.⁶⁷
4. Murray Print pengertian kurikulum adalah sebuah ruang pembelajaran yang terencana diberikan secara langsung kepada siswa oleh sebuah lembaga pendidikan dan pengalaman yang dapat dinikmati semua siswa pada saat kurikulum diterapkan.⁶⁸
5. Crow And Crow pengertian kurikulum adalah rancangan pengajaran atau sejumlah mata pelajaran yang disusun secara sistematis untuk menyelesaikan suatu program untuk mendapatkan ijazah.⁶⁹

⁶⁴ Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, pasal 1 butir 19

⁶⁵ Willard S. Elbree, Harold J. McNally, Richard Wynn, *Elementary School Administration and Supervision* (American Book Company : New York, 1967), 81.

⁶⁶ Sarinah, *Pengantar Kurikulum*, (Deepublish Publisher: Yogyakarta, 2015), 12.

⁶⁷ Sarinah, *Pengantar Kurikulum*....,12.

⁶⁸ Sarinah, *Pengantar Kurikulum*....h.12.

⁶⁹ Sarinah, *Pengantar Kurikulum*....h.12.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwasanya kurikulum merupakan seperangkat program pengajaran yang bersifat terarah, terencana, tersusun dan terstruktur secara sistematis yang diberikan langsung kepada siswa untuk menyelesaikan suatu program serta untuk mendapatkan ijazah.

Menurut Elbree, penyusunan kurikulum harus memperhatikan 2 (dua) hal yaitu : a) permintaan masyarakat atau kebutuhan pembelajar, dan b) kebutuhan saat ini dan dimasa yang akan datang.⁷⁰ Pada poin pertama, sejak sekolah didirikan, visi yang dibentuk oleh lembaga pendidikan tersebut ialah sebagai pelayanan dalam memenuhi permintaan masyarakat berkaitan dengan hasil pendidikan serta kebutuhan para pembelajar berkaitan dengan segala hal yang ingin dicapai dalam kegiatan pendidikan.

Yang kedua, penyusunan kurikulum harus sesuai dengan tuntutan zaman, serta mampu meramalkan kebutuhan individual pembelajar dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, kurikulum membutuhkan pengembangan dan peningkatan berdasar kemajuan zaman dan kebutuhan dimasa yang akan datang.

Pengembangan kurikulum mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut :

- a) Menyesuaikan dengan perkembangan zaman.
- b) Kepentingan politis.
- c) Tujuan filsafat pendidikan nasional yang dijadikan sebagai dasar untuk merumuskan tujuan instruksional.

⁷⁰ Willard S. Elbree, Harold J. McNally, Richard Wynn, *Elementary School Administration.....*, h.82

- d) Sosial budaya yang berlaku dalam kehidupan masyarakat.
- e) Keadaan lingkungan
- f) Kebutuhan pembangunan politik, sosial, budaya, pertahanan dan keamanan.
- g) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan sistem nilai dan kemanusiaan serta budaya bangsa.⁷¹

Berdasarkan pertimbangan tersebut, Richard A Gorton memberikan rumusan dalam peningkatan kurikulum dengan memperhatikan 2 (dua) hal yaitu :

a) *by evaluating a school's current program of studies, utilizing previously, defined and accepted criteria; and b) by studying and evaluating various proposals which are offered for the improvement of the curriculum.*⁷²

Langkah-langkah yang digunakan dalam peningkatan kurikulum yaitu dengan mengevaluasi program studi sekolah saat ini dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan, dan dengan mempelajari serta mengevaluasi berbagai proposal yang ditawarkan untuk peningkatan kurikulum. Sehingga, berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan kebutuhan program peningkatan kurikulum yang akan dilaksanakan.

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat besar dalam kegiatan peningkatan kurikulum melalui kegiatan perencanaan peningkatan kurikulum. Berdasar pada besarnya peran kepala sekolah pada kegiatan peningkatan

⁷¹ Asfiati, *Pengembangan Humanis Dalam Pengembangan Kurikulum*, (Perdana Publishing: Medan, 2016), 25.

⁷² Richard A Gorton, Gail Thierbech Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, (WCB Publishers: USA, 1991), 360.

kurikulum, mereka dituntut untuk memiliki komitmen, memiliki visi pendidikan, memiliki keterampilan dalam kepemimpinan kelompok, dan memiliki inisiatif.

2) Melaksanakan Standarisasi Mutu Pendidikan

Dalam melakukan standarisasi mutu pendidikan, pemerintah menetapkan PP No. 13 Tahun 2015 tentang perubahan PP No. 32 Tahun 2013 tentang perubahan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Adapun Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.⁷³

Adapun fungsi dan tujuan Standar :

- a. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu
- b. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.
- c. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.⁷⁴

Standar Nasional Pendidikan terdiri dari :⁷⁵

a) Standar kompetensi lulusan

- (1) Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah digunakan sebagai acuan utama pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan.
 - a. Standar Kompetensi Lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: Kompetensi Lulusan SD/MI/SDLB/Paket A; b. Kompetensi Lulusan SMP/MTs/SMPLB/Paket B; dan c. Kompetensi Lulusan SMA/MA/SMK/MAK/SMALB/ Paket C.

⁷³ BSNP Indonesia, *Standar Nasional Pendidikan* (Online), (<http://bsnp-indonesia.org>, diakses pada 13 Januari 2019)

⁷⁴ BSNP Indonesia, *Standar Nasional Pendidikan* (Online), (<http://bsnp-indonesia.org>, diakses pada 13 Januari 2019)

⁷⁵ BSNP Indonesia, *Standar Nasional Pendidikan* (Online), (<http://bsnp-indonesia.org>, diakses pada 13 Januari 2019)

b) Standar isi

Standar isi pendidikan dasar dan menengah diatur dalam Permendikbud Nomor 21 Tahun 2016 yaitu :

- (1) Standar Isi untuk Pendidikan Dasar dan Menengah yang selanjutnya disebut Standar Isi terdiri dari Tingkat Kompetensi dan Kompetensi Inti sesuai dengan jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- (2) Kompetensi Inti meliputi sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan dan ketrampilan.
- (3) Ruang lingkup materi yang spesifik untuk setiap mata pelajaran dirumuskan berdasarkan Tingkat Kompetensi dan Kompetensi Inti untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- (4) Standar Isi untuk muatan peminatan kejuruan pada SMK/MAK setiap program keahlian diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Menengah.
- (5) Pencapaian Kompetensi Inti dan penguasaan ruang lingkup materi pada setiap mata pelajaran untuk setiap kelas pada tingkat kompetensi sesuai dengan jenjang dan jenis pendidikan tertentu ditetapkan oleh Pusat Kurikulum dan Perbukuan.
- (6) Perumusan Kompetensi Dasar pada setiap Kompetensi Inti untuk setiap mata pelajaran sesuai dengan jenjang dan jenis pendidikan tertentu ditetapkan oleh Pusat Kurikulum dan Perbukuan. (7) Perumusan Kompetensi Dasar pada Kompetensi Inti Sikap Spiritual sebagaimana yang dimaksud pada ayat
- (7) pada mata pelajaran Pendidikan Agama dan Budipekerti disusun secara jelas.
- (8) Perumusan Kompetensi Dasar pada Kompetensi Inti Sikap Sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (6) pada mata pelajaran Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan disusun secara jelas.

c) Standar proses

Standar proses pendidikan dasar dan menengah diatur dalam Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 yaitu : Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah selanjutnya disebut Standar Proses merupakan kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan dasar dan satuan pendidikan dasar menengah untuk mencapai kompetensi lulusan.

d) Standar penilaian pendidikan

Standar penilaian pendidikan dasar dan menengah diatur dalam Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016, yaitu :

1. Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai lingkup, tujuan, manfaat, prinsip, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian hasil belajar peserta didik pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

2. Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.
3. Pembelajaran adalah proses interaksi antar peserta didik, antara peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.
4. Ulangan adalah proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian Kompetensi Peserta Didik secara berkelanjutan dalam proses Pembelajaran untuk memantau kemajuan dan perbaikan hasil belajar Peserta Didik.
5. Ujian sekolah/madrasah adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik sebagai pengakuan prestasi belajar dan/atau penyelesaian dari suatu satuan pendidikan.
6. Kriteria Ketuntasan Minimal yang selanjutnya disebut KKM adalah kriteria ketuntasan belajar yang ditentukan oleh satuan pendidikan yang mengacu pada standar kompetensi kelulusan, dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, karakteristik mata pelajaran, dan kondisi satuan pendidikan.

e) Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- (1) Kompetensi pedagogik;
- (2) Kompetensi kepribadian;
- (3) Kompetensi profesional; dan
- (4) Kompetensi sosial.

f) Standar sarana dan prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

g) Standar pengelolaan

Standar Pengelolaan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh Pemerintah Daerah dan standar pengelolaan oleh Pemerintah. Berikut ini, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan Standar Pengelolaan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

h) Standar pembiayaan

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal sebagaimana dimaksud pada di atas meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi:

- (1) Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji,
- (2) Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
- (3) Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya

3) Menetapkan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam penetapan strategi peningkatan mutu pendidikan, langkah yang digunakan meliputi :

a) Perencanaan mutu pendidikan (*quality planning*)

Quality planning this is the activity of developing the products and processes required to meet costumers need. It involves a series of universal steps which can be abbreviated as follows :

- a) *Establish quality goals*
- b) *Identify the costumers*
- c) *Determine the costumers needs*
- d) *Develop product features that respond to costumers' need*
- e) *Develop processes that are able to produce those product features*
- f) *Establish process control, and transfer the resulting plans to the operating forces.*⁷⁶

⁷⁶ Joseph M. Juran, *Juran On Quality by Design : The New Steps For Planning Quality Into Goods and Services*, (The Free Press: USA, 1992)h. 15.

Perencanaan mutu merupakan kegiatan mengembangkan produk dan proses yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kegiatan ini melibatkan serangkaian langkah universal yang disingkat sebagai berikut :

- a) Menetapkan sasaran kualitas/sasaran mutu
- b) Identifikasi pelanggan
- c) Menentukan kebutuhan pelanggan
- d) Mengembangkan fitur-fitur produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan
- e) Mengembangkan fitur-fitur produk yang mampu menghasilkan produk tersebut
- f) Menetapkan proses pengendalian dan mentransfer rencana yang dihasilkan kedalam kegiatan pelaksanaan.

Dalam konteks perencanaan mutu pendidikan, langkah-langkah yang diadopsi dalam pemikiran Joseph M Juran tidak sepenuhnya dapat digunakan, karena konsep tersebut lebih tepat digunakan dalam kegiatan *industrial* yang menghasilkan produk berupa barang. Namun, beberapa poin masih relevan dan poin yang lain dapat digunakan dan dimodifikasi sehingga relevan dengan kebutuhan perencanaan mutu pendidikan.

Langkah pertama, penetapan sasaran mutu, kegiatan ini merumuskan pencapaian mutu yang harus dicapai oleh segenap individu (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan) disekolah berdasar pada pencapaian SNP.

Langkah kedua, identifikasi pelanggan, Dalam perusahaan atau organisasi, terdapat 2 (dua) jenis pelanggan, yaitu : *pelanggan internal*, yang merupakan pegawai dalam perusahaan atau organisasi tersebut, dan *pelanggan eksternal*,

merupakan pengguna hasil atau produk dari perusahaan baik barang atau layanan yang berasal dari eksternal perusahaan atau organisasi.⁷⁷

Dalam konteks sekolah sebagai institusi penyediaan layanan pendidikan, pelanggan *internal* mereka ialah guru, peserta didik, pemangku kepentingan (*stakeholder*). Adapun pelanggan *eksternal* mereka ialah masyarakat pengguna lulusan, dunia kerja, dan pemerintah.

Dalam mencapai kepuasan pelanggan, diperlukan beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu:

1. Memperhatikan perkembangan kebutuhan dan keinginan para pelanggan dari waktu ke waktu, untuk kemudahan mengantisipasinya.
2. Berupaya menyediakan kebutuhan pelanggan sesuai dengan keinginan atau lebih dari yang diharapkannya, dan
3. Memperlakukan pelanggan dengan pola layanan terbaik.

Langkah ketiga, meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan melalui penggunaan teknologi informasi terkini, yang memberikan kemudahan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan.

Langkah keempat, menetapkan kegiatan pengendalian sebagai instrumen evaluasi terhadap seluruh kegiatan dalam peningkatan mutu. Langkah ini bersifat komprehensif dan holistik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan mutu pendidikan merupakan kegiatan penyusunan langkah-langkah strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan menjadikan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai

⁷⁷ Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima* (Gramedia:Jakarta), 37.

acuan dasar dan target pencapaian mutu, serta memperhatikan kebutuhan pelanggan *internal* ataupun *eksternal*.

b) Pengendalian mutu pendidikan (*quality control*)

David Hoyle memberikan definisi tentang *Quality control (commonly abbreviated to QC) is part of quality management focused on fulfilling requirements.*⁷⁸ pengendalian mutu merupakan bagian dari konsep manajemen mutu yang berfokus pada pemenuhan persyaratan mutu.

Dalam kegiatan pengendalian mutu, Juran menetapkan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) *Evaluate actual quality performance*
- b) *Compare actual performance to quality goals*
- c) *Act on the difference*⁷⁹

Langkah pertama, dengan melaksanakan evaluasi yang berkaitan dengan kualitas kinerja melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan pada kegiatan perencanaan. Langkah kedua, membandingkan kinerja terhadap pencapaian sasaran mutu yang telah ditetapkan. Dan yang terakhir, melaksanakan tindakan perbaikan (*corrective action*) atas perbedaan yang muncul antara kualitas kinerja dengan pencapaian sasaran mutu.

Dalam konteks pengendalian mutu pendidikan, langkah-langkah dalam kegiatan ini dilaksanakan melalui penilaian kualitas berbasis kinerja dengan tujuan untuk memenuhi segala persyaratan yang telah ditetapkan pemerintah melalui Standar Nasional Pendidikan (SNP), membandingkan kinerja pendidik

⁷⁸ David Hoyle, *Quality Management Essentials*, (Elsevier:USA, 2007), . 36.

⁷⁹ Joseph M. Juran, *Juran On Quality by Design : The New Steps For Planning Quality Into Goods and Services*, (The Free Press: USA, 1992), 15.

dan tenaga kependidikan terhadap pencapaian sasaran mutu yang telah ditetapkan, serta melaksanakan langkah perbaikan berdasar pada kesenjangan yang muncul antara kinerja dengan pencapaian sasaran mutu.

Kegiatan pengendalian mutu memiliki peran penting dalam menjaga kualitas pendidikan yang telah direncanakan agar sesuai dengan tujuan pendidikan serta memiliki standar mutu yang telah ditetapkan dalam SNP.

c) Peningkatan mutu pendidikan (*quality improvement*)

Peningkatan berkelanjutan (*continous improvement*) merupakan filosofi manajemen yang berpendapat bahwa hal-hal dapat dilakukan dengan lebih baik.⁸⁰ Menurut Armstrong, kata kunci dalam *continous improvement* yaitu *focused, continous, incremental* dan *innovation*.⁸¹ Kata kunci tersebut menjadi ciri alamiah dalam kegiatan *continous improvement*.

Dalam konteks industri, sejalan dengan *continous improvement, quality improvement* memiliki peran penting dalam peningkatan mutu perusahaan, perusahaan yang tidak memiliki konsep dalam peningkatan mutu akan menjadi perusahaan yang gagal atau bahkan akan mati, karena perusahaan tersebut tidak mampu memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan dan diinginkan oleh konsumen atau pengguna jasa.

Joseph M. Juran merumuskan langkah strategis peningkatan mutu pendidikan kedalam beberapa tahapan, yaitu :

- a) *Establish the infrastructure needed to secure annual quality improvement.*
- b) *Identify the specific needs for improvements-improvement projects.*

⁸⁰ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*, (Kogan Page : London Philadelphia, 2009), 231.

⁸¹ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management.....*, ,.231.

- c) *For each project establish a project team with clear responsibility for bringing the project to a succesful conclusion.*
- d) *Provide the resources, motivation and training needed by the teams.*⁸²

Langkah strategis yang diberikan oleh Juran, dapat diformulasikan kedalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan sebagai berikut :

- a) Pembangunan dan pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan pendidikan.
- b) Melakukan identifikasi spesifikasi kebutuhan yang mendukung terhadap kegiatan peningkatan mutu pendidikan.
- c) Membentuk tim yang secara khusus memiliki tanggung jawab dalam misi peningkatan mutu pendidikan, di sekolah atau di lembaga pendidikan dikenal dengan tim pengembang pendidikan.
- d) Menyediakan sumber daya, motivasi dan pelatihan yang dibutuhkan dalam rangka meningkatkan keterampilan dan keahlian tim atau individual.

Secara umum, strategi peningkatan mutu pendidikan memerlukan perencanaan yang matang dalam menetapkan standar mutu strategis yang harus dicapai oleh lembaga pendidikan diantaranya dengan menjadikan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai acuan dasar dalam memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah, dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna hasil pendidikan.

Lembaga pendidikan juga wajib melaksanakan kegiatan penjaminan mutu pendidikan sebagai bentuk pengendalian terhadap ketercapaian mutu yang telah ditetapkan (*Quality Control*). Kegiatan penjaminan mutu diatur dalam PP

⁸² Joseph M. Juran, *Juran On Quality by Design : The New Steps For Planning Quality Into Goods and Services*, (The Free Press: USA, 1992), 15.

No. 13 Tahun 2015 tentang perubahan PP No. 32 Tahun 2013 tentang perubahan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bab XV pasal 91. Kegiatan penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Penerapan strategi peningkatan mutu pendidikan ini memerlukan keterlibatan seluruh pihak di internal lembaga pendidikan, kepala sekolah sebagai manajer, pendidik dan tenaga kependidikan masing-masing memiliki peranan penting dalam strategi ini. Mutu pendidikan seyogyanya bergantung pada kualitas kinerja yang diberikan oleh masing-masing individu didalam lembaga pendidikan.

Oleh karena itu, peningkatan kapabilitas individual sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan mutu kelembagaan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Sehingga diharapkan setelah program pendidikan dan pelatihan diselenggarakan, terdapat perubahan paradigma, penambahan wawasan, dan pemahaman bidang kerja yang diemban, membentuk individu yang profesional dibidangnya, dan pada akhirnya akan turut serta meningkatkan mutu pendidikan secara umum.

5. Sertifikasi ISO 9001

a. Pengertian sertifikasi ISO 9001

ISO 9001 merupakan standar internasional dibidang system manajemen mutu. Suatu lembaga/organisasi yang telah mendapatkan akreditasi (pengakuan dari pihak lain yang independen) ISO tersebut, dapat dikatakan telah memenuhi

persyaratan internasional dalam hal system manajemen mutu produk/jasa yang dihasilkannya.⁸³

ISO 9001 pertama kali diterbitkan pada tahun 1986 oleh ISO (International Standardization for Organization) sebuah badan internasional yang beranggotakan lebih dari 160 negara. Sejak pertama kali diterbitkan, ISO 9001 mengalami 2 kali perubahan minor (1994,2008) dan 2 kali perubahan major (2000, 2015). Versi terkini ISO 9001 adalah ISO 9001:2015.⁸⁴ ISO 9001 lebih berisi persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan, dimana cara untuk memenuhi persyaratan tersebut diserahkan ke masing-masing perusahaan tergantung dari jenis kompleksitas dari masing-masing industry.

b. Prinsip ISO 9001

Adapun prinsip-prinsip pelaksanaan ISO 9001 adalah sebagai berikut :

1) Focus pada pelanggan (*Costumer Focus*)

Focus utama manajemen mutu adalah guna memenuhi persyaratan pelanggan dan untuk berupaya melebihi harapan pelanggan, salah satunya dengan melaksanakan identifikasi pelanggan langsung dan tidak langsung , memahami kebutuhan dan harapan tiap pelanggan pada saat ini dan masa depan, mengukur dan memantau kepuasan pelanggan serta mengambil tindakan yang sesuai.

2) Kepemimpinan (*Leadership*)

Setiap pimpinan yang ada di perusahaan memiliki peran sebagai pelatih yang memiliki target sesuai sasaran perusahaan melalui pemberdayaan karyawan, pembuat keputusan berdasarkan data dan fakta (decision maker) serta membuat

⁸³ Wikipedia, *ISO 9001*, (Online), (<https://id.wikipedia.org>, diakses pada 20 Maret 2020)

⁸⁴ Marketing sentral system consulting, *Pengertian ISO 9001 dan apakah perlu sertifikat* (Online), (<https://sentral sistem.com>, diakses pada 20 maret 2020)

standard sistem manajemen perusahaan yang diwariskan untuk generasi berikutnya.

3) Pelibatan orang (*Engagement of People*)

Menciptakan dan memberikan nilai lebih kepada Customer akan lebih mudah bila didukung oleh personal yang kompeten, mampu diberdayakan dan terlibat di semua tingkatan di seluruh Perusahaan. Bentuk aplikasinya adalah dengan mempromosikan pendekatan proses dan pentingnya kontribusi setiap tingkatan di Perusahaan.

4) Pendekatan proses (*Process Approach*)

Sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan di perusahaan bukan dibuat berdasarkan pendekatan departemen, akan tetapi berdasarkan proses murni yang ada di perusahaan dengan melibatkan seluruh pihak yang terkait.

5) Perbaikan (*Improvement*)

Perusahaan yang sukses dan mampu bertahan dalam persaingan adalah Perusahaan yang fokus dalam improvement (peningkatan). Bentuk aplikasinya adalah dengan selalu melakukan perubahan melalui peningkatan berkelanjutan baik internal dan eksternal yang disesuaikan dengan iklim perubahan terkini. Sehingga perusahaan akan selalu siap menghadapi persaingan dengan para kompetitor.

6) Pengambilan keputusan berbasis bukti (*Evidence-Based Decision Making*)

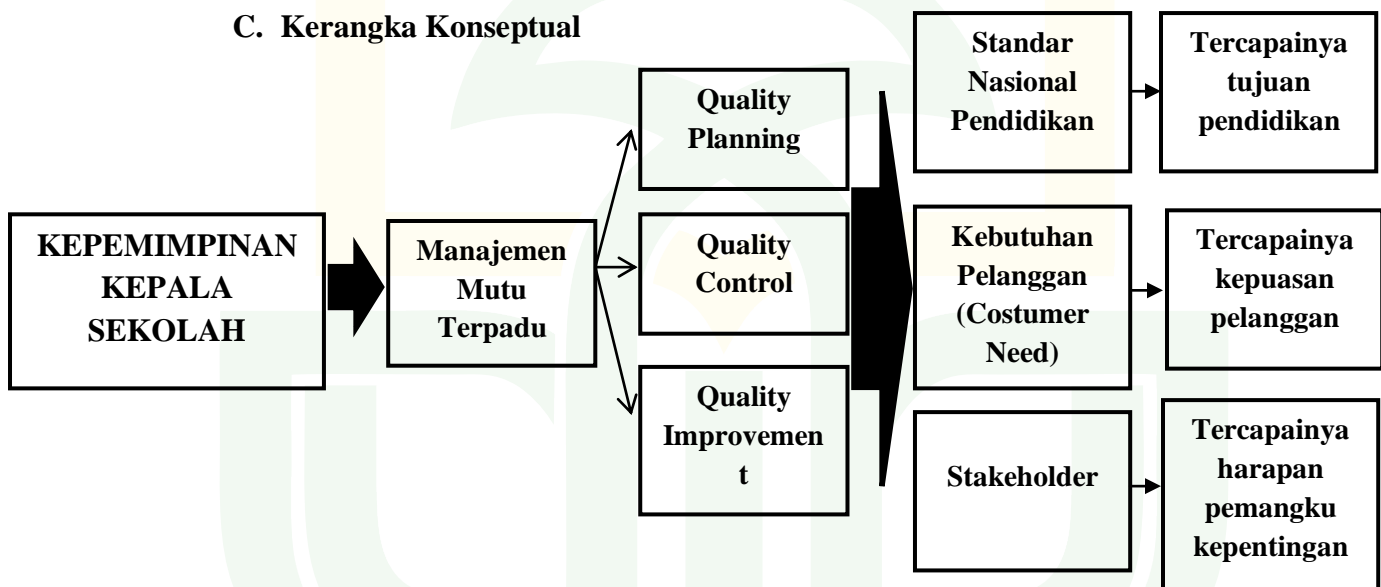
Membuat keputusan berdasarkan data dan fakta. Bentuk aplikasinya adalah setiap menetapkan kesimpulan dari sebuah permasalahan ditetapkan berdasarkan analisis fakta dan data yang diperoleh selama melakukan analisa.

Sehingga keputusan yang diambil akan menghasilkan keputusan yang produktif dan tepat sasaran.

7) Manajemen hubungan (*Relationship Management*)

Untuk mempertahankan kesuksesan Perusahaan harus mengelola hubungannya dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*interested parties*) diantaranya adalah para pemasoknya, mitra kerja, karyawan, pemerintah, dan masyarakat.

C. Kerangka Konseptual



IAIN JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan ialah pendekatan kualitatif deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Landasan teori digunakan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta dilapangan. Berbeda dengan penelitian kualitatif, pada penelitian kuantitatif dilaksanakan perhitungan secara kuantitas. Hal ini berbeda dengan pengamatannya pada penelitian kuantitatif yang pengamatannya berdasarkan perhitungan persentase, rata-rata, *chi square*, dan berbagai perhitungan statistik lainnya.¹

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah, dan memahami sikap, pandangan, perasaan dan perilaku individu atau sekelompok orang.² Sehingga dapat dipahami bahwasanya penelitian kualitatif tidak menekankan pada perhitungan karena data tidak bersifat numerik melainkan hasil wawancara dan pengamatan.

*One major feature of well-collected qualitative data is that they focus on naturally occurring, ordinary events in natural setting.*³ Salah satu fitur utama pada data yang dikumpulkan dengan adalah bahwa mereka fokus pada peristiwa yang biasa terjadi secara alamiah dilingkungan yang alami.

Sehingga, jenis penelitian ini adalah studi kasus, penelitian studi kasus meneliti suatu kasus atau fenomena tertentu yang ada dalam masyarakat yang

¹AndiPrastowo, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian* (Arruzz Media: Yogyakarta, 2014), 21.

²Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Remaja Rosdakarya: Bandung, 2016), 5.

³ Mathew B. Miles, A. Michael Hubberman, Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Source Book Third Edition*, (SAGE Publication: California, 2014), 28.

dilakukan secara mendalam untuk mempelajari latar belakang, keadaan, dan interaksi yang terjadi. Studi kasus dilakukan pada suatu kesatuan sistem yang bias berupa suatu program, kegiatan, peristiwa, atau sekelompok individu yang ada pada keadaan atau kondisi tertentu.

B. Latar Penelitian

Latar penelitian bertempat di SMA Muhammadiyah 3 Jember, yang beralamat di Jl. Mastrip No. 3 Kecamatan Sumbersari, Kab. Jember 68126. Lembaga pendidikan ini merupakan lembaga pendidikan swasta yang mendapatkan akreditasi "A" dari BAN-S/M serta mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015 dari SAI Global. Sekolah ini berada dalam naungan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kab. Jember dibawah koordinasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN).

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen dalam pengumpulan data. Guna menjaga objektivitas penelitian, peneliti menempatkan diri sebagai pihak yang berada diluar sistem dan tidak untuk meneliti dirinya sendiri. Sehingga, peneliti dituntut untuk berhati-hati dalam mengumpulkan data sesuai dengan fakta dilapangan agar data yang terkumpul benar-benar merupakan data yang relevan dan terjamin validitasnya.

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menjaga dan menahan diri agar tidak terlalu mengintervensi dan mempengaruhi terhadap lingkungan yang menjadi objek penelitiannya dengan selalu hadir secara optimal dalam rangka memperoleh informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian dan fokus penelitian.

D. Subjek Penelitian

Adapun Subjek penelitian pada penelitian ini adalah kepala sekolah dan secara khusus fokus pada persoalan kepemimpinan.

E. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terbagi menjadi 6 (enam) macam, yaitu:

- a. Kepala Sekolah
- b. Wakil Kepala Sekolah
- c. Manajemen Representatif
- d. Guru
- e. Karyawan dan Tata Usaha
- f. Unit Layanan Pendukung contoh : Pustakawan, Laboran, Pengelola UKS, Pengelola Kantin

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan beberapa cara yaitu observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi partisipan ialah teknik pengumpulan data melalui pengamatan terhadap objek pengamatan dengan langsung hidup bersama, merasakan, serta berada dalam aktifitas kehidupan objek pengamatan.⁴

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha berlaku dengan sungguh-sungguh seperti anggota yang akan diobservasi dengan ikut langsung pada kegiatan yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Sebagai contoh, ikut serta dalam kegiatan rapat, mengamati kegiatan belajar mengajar (KBM), dan mengamati penindakan pelanggaran kedisiplinan siswa.

⁴AndiPrastowo, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Ar-ruzz Media: Yogyakarta, 2014), 220.

Wawancara mendalam merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara.⁵

Wawancara mendalam atau *in-depth interview* dilaksanakan oleh peneliti untuk menggali informasi secara mendalam, terbuka dan bebas serta terarah pada fokus penelitian. Dalam hal ini peneliti mewawancarai sumber data yang telah disebutkan diatas, yaitu Kepala sekolah, Jajaran wakil kepala sekolah, guru dan karyawan serta unit layanan pendukung lainnya.

Telaah dokumen ialah cara pengumpulan informasi yang didapatkan dari dokumen, yakni peninggalan tertulis, arsip-arsip, akta, ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi, dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti.⁶

Kegiatan telaah dokumen dilaksanakan dengan bekerjasama dengan TU, Guru, Wali Kelas dan pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini guna mendapatkan data yang diinginkan. Adapun dokumen yang menjadi data ialah Pedoman mutu ISO 9001:2015, SOP unit kerja, notulen rapat, dokumen program kerja tiap unit/waka, serta dokumen lain yang mendukung terhadap fokus penelitian.

G. Analisis Data

Menurut Bogdan dan Biglen dalam Moleong, Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data,

⁵AndiPrastowo, *Metodologi Penelitian ...*, 212.

⁶AndiPrastowo, *Metodologi Penelitian ...*, 226.

memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.⁷

Dalam penelitian kualitatif, pendekatan yang digunakan adalah logika deduktif-verifikatif. Level konseptual-teoretikal harus tegas terlebih dahulu, baru bisa beranjak ke upaya menjembatani kesenjangan antara level konseptual-teoretikal dan level empirikal.⁸

Sehingga jelas bahwa analisis data dilakukan setelah konsep dan teori menjadi sebuah landasan yang kokoh, dan diinteraksikan dengan kondisi empiris di lapangan, sehingga fakta lapangan menjadi sebuah data yang dapat dikelola.

Adapun tahapan teknik analisis data menurut Miles, Huberman and Saldana adalah sebagai berikut :

1. Data Condensation

*Data condensation occurs continuously throughout the life of any qualitatively oriented project. Even before the data are actually collected, anticipatory data condensation is occurring as the researcher decides (often without full awareness) which conceptual framework, which cases, which research questions, and which data collection approaches to choose. As data collection proceeds, further episodes of data condensation occur: writing summaries, coding, developing themes, generating categories, and writing analytic memos.*⁹

Kondensasi data terjadi secara berkesinambungan dalam kehidupan selama berorientasi pada beberapa proyek/ penelitian kualitatif. Bahkan sebelum data sebenarnya dikumpulkan,antisipasi kondensasi data sebagai seorang peneliti secara tidak sadar sering menarik sebuah kesimpulan dapat berupa kerangka kerja

⁷Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Remaja Rosdakarya: Bandung, 2016), 248.

⁸Andi Prastowo, *Metodologi Penelitian ...*, 45.

⁹ Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Source Book Third Edition*, (SAGE Publication: California, 2014)

konseptual, kasus, pertanyaan penelitian, dan pengumpulan data yang dianggap mendekati untuk dipilih. Sebagai hasil pengumpulan data, lebih lanjut kondensasi data terjadi: menulis ringkasan, pengkodean, mengembangkan kategori, menghasilkan kategori, dan penulisan memo analisis.

*Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, interview transcripts, documents, and other empirical materials.*¹⁰

Kondensasi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi (temuan) empiric lainnya. Kondensasi (pengembunan) data berarti mengubah data yang sebelumnya menguap menjadi lebih padat (air). Letak perbedaan antara Reduksi dengan Kondensasi terletak pada cara penyederhanaan data. Reduksi cenderung memilah kemudian memilih, sedangkan kondensasi menyesuaikan seluruh data yang dijaring tanpa harus memilah (mengurangi) data.

2. Data Display

*A display is an organized, condensed assembly, of information that allows analytic reflection and action.*¹¹

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Adapun penyajian yang baik merupakan suatu cara yang utama bagi

¹⁰ Mathew B. Miles, A. Michael Hubberman, Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Source Book Third Edition*, (SAGE Publication: California, 2014)h. 31.

¹¹ Mathew B. Miles, A. Michael Hubberman, Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods*,h. 32.

analisis kualitatif yang baik. Beberapa jenis bentuk penyajian adalah matriks, grafik, jaringan, bagan dan lain sebagainya.

3. Conclusion Drawing/Verification

*The third stream of analysis activity is a conclusion drawing and verification. From the start of data collection, the qualitative interprets what things mean by noting patterns, assertions, propositions, explanation, and causal flows.*¹²

Langkah berikutnya adalah kegiatan analisis berupa penarikan kesimpulan dan verifikasi. Verifikasi data merupakan tahap penarikan kesimpulan berdasarkan temuan-temuan data yang telah disajikan. Verifikasi data juga dapat disebut sebagai pencarian data alternatif yang lebih kuat guna menguji kesimpulan awal yang bersifat sementara. Verifikasi data berusaha memberikan makna pada pola, pernyataan, proposisi, penjelasan dan aliran sebab akibat.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Guna meningkatkan validitas data dan keandalan (*Relibility*) pada data hasil penelitian ini, peneliti menggunakan 2 (dua) teknik, yaitu :

Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan dilaksanakan dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif dan menemukan ciri-ciri dan unsur yang relevan dengan fokus penelitian untuk lebih dicermati. Hal ini dilaksanakan untuk menghasilkan kedalaman penelitian.

¹² Mathew B. Miles, A. Michael Hubberman, Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods*,h. 32.

1. Triangulasi data

Triangulasi data merupakan teknik yang dilaksanakan dengan mengumpulkan data dari beragam sumber yang saling berbeda dengan menggunakan satu metode yang sama. Semisal peneliti mewawancarai kepala SMA Muhammadiyah 3 Jember untuk kemudian dicek kembali dengan mewawancarai salah satu guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember pada waktu yang berbeda. Kemudian peneliti juga melakukan perbandingan hasil wawancara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan yang nantinya bisa menunjang keabsahan penelitian. Dari keterangan tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal yang dapat menjadi bahan untuk kesempurnaan penelitian.

I. Tahapan-tahapan penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Tahap Pra-Lapangan, yaitu :
 - a. Menyusun rancangan penelitian
 - b. Study eksplorasi
 - c. Perizinan
 - d. Penyusunan instrumen penelitian
2. Tahap Pelaksanaan
 - a. Pengumpulan data
 - b. Pengolahan data
 - c. Analisis data
 - d. Tahap pelaporan

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam bab ini akan dipaparkan secara sistematis paparan data dan temuan penelitian. Paparan data diuraikan berdasarkan fokus penelitian, yaitu : Kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu, pengendalian mutu terpadu dan peningkatan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember. Setelah diuraikan paparan data, kemudian dilanjutkan dengan menjabarkan temuan penelitian pada masing-masing fokus penelitian yang telah ditetapkan.

A. PAPARAN DATA

Dalam paparan data ini, peneliti memaparkan data hasil penelitian yang dilaksanakan di SMA Muhammadiyah 3 Jember sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Mutu Terpadu

Pemaparan data pada bagian ini akan dibagi menjadi 6 (enam) bagian berdasarkan subjek penelitian yaitu :

- a. Kepala Sekolah.
- b. Wakil Kepala bidang kurikulum, kesiswaan, humas, sarana dan prasarana, dan ISMUBA.
- c. Manajemen representatif.
- d. Guru.
- e. Kepala Tata Usaha, dan
- f. Unit Layanan Pendukung contoh : Pustakawan, Laboran, Pengelola UKS, dan Pengelola Kantin.

a. Kepala Sekolah

Dalam melaksanakan kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan, kepala sekolah melaksanakan 2 (dua) fungsi kepemimpinan yaitu sebagai *leader* dan *manager*. Sebagai *leader*, kepala sekolah bertanggung jawab dalam memimpin seluruh komponen sekolah serta memastikan seluruh sistem yang dibentuk berjalan sebagaimana mestinya. Disamping itu, memberikan keteladanan, serta menumbuhkan karakter positif dalam budaya kerja merupakan sebuah kewajiban dalam kegiatan kepemimpinan.

Sebagai seorang *manager*, kepala sekolah dituntut untuk memahami fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Pemahaman kepala sekolah terhadap fungsi-fungsi manajemen diimplementasikan dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan. Pola dalam fungsi manajemen harus dilaksanakan secara berkesinambungan sebagai bentuk berjalannya sebuah sistem dalam lembaga pendidikan.

Mohamad Zaenal Mahfud, S. Pd., M. Si, merupakan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Jember untuk periode 2017 s.d 2021. Dalam rencana strategisnya, beliau memiliki fokus dalam peningkatan mutu pendidikan secara terpadu.

Dalam sebuah wawancara yang dilakukan oleh peneliti, beliau menyampaikan bahwa, untuk meningkatkan daya saing, maka sebagai sekolah swasta wajib menjadikan mutu sebagai prioritas utama dalam agenda

pengembangan sekolah.¹ Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, beliau melaksanakan kegiatan perencanaan mutu pendidikan melalui beberapa kegiatan yaitu :

1) Rapat tim pengembang kurikulum

Rapat tim pengembang kurikulum dilaksanakan disetiap awal tahun ajaran baru yang bertujuan untuk merumuskan kebijakan sekolah yang berkaitan dengan pelaksanaan visi dan misi sekolah melalui perumusan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang hasil rumusan tersebut dibakukan dalam sebuah dokumen yang disebut sebagai Dokumen 1 KTSP.

Berdasarkan hasil observasi, dokumen 1 KTSP tersebut disahkan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur Wilayah Kabupaten Jember serta disahkan oleh Kepala Seksi Pendidikan SMA Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Adapun isi dalam dokumen 1 KTSP tersebut meliputi :

- a) Pendahuluan
- b) Tujuan, Visi dan Misi
- c) Analisis Konteks
- d) Struktur Mata Pelajaran
- e) Muatan Lokal
- f) Kegiatan Pengembangan Diri
- g) Pengaturan Beban Mengajar
- h) Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)
- i) Kenaikan Kelas dan Kelulusan

¹ M. Zaenal Mahfud, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

- j) Pendidikan Berdasar Keunggulan Lokal dan Global
- k) Pengembangan Karakter
- l) Pengembangan Literasi

Beliau juga menyampaikan bahwa rapat tim pengembang kurikulum memegang peranan penting di lembaga pendidikan ini (SMA Muhammadiyah 3 Jember) karena rapat ini merumuskan bentuk kurikulum yang akan diterapkan ditingkat satuan pendidikan.²

Guna menguatkan hasil observasi, peneliti melakukan wawancara terhadap 2 (dua) orang wakil kepala sekolah yang tercantum didalam daftar hadir rapat tim pengembang kurikulum, yaitu Bpk. Drs. Komarudin selaku waka. Kurikulum dan Bpk. BSD.Suhartono selaku waka.Kesiswaan.

Bpk. Drs. Komarudin (Waka. Kurikulum)

Pengembangan sekolah dirumuskan setiap tahun dalam kegiatan rapat tim pengembang kurikulum. Kegiatan ini dilaksanakan guna memenuhi tuntutan dinas pendidikan dan kebudayaan. Dan sebagai upaya memberikan kejelasan arah pengembangan sekolah.³

Bpk. BSD. Suhartono, S. Pd (Waka. Kesiswaan)

Rapat tim pengembang kurikulum selalu melibatkan para wakil kepala sekolah dan ketua komite sekolah. Rapat ini bertujuan untuk merumuskan bentuk pengembangan sekolah disetiap tahun ajaran baru.⁴

Pendekatan kepemimpinan yang diimplementasikan, tercermin dalam kegiatan pengambilan keputusan yang dilaksanakan secara partisipatif dengan

² M. Zaenal Mahfud, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

³ Komarudin, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

⁴BSD. Suhartono, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

membuka ruang diskusi dalam menemukan konsep peningkatan mutu sekolah dengan tetap memperhatikan kebijakan pemerintah sebagai acuan utama.

2) Rapat awal tahun pelajaran



Gambar 4.1. Rapat awal tahun pelajaran 2018-2019 yang merupakan focus penelitian *pertama* yaitu perencanaan mutu pendidikan.

Rapat awal tahun pelajaran merupakan salah satu instrumen dalam mensosialisasikan program peningkatan pendidikan yang secara khusus menitik beratkan pada peningkatan kinerja pendidik.

Dalam sebuah wawancara peneliti dengan kepala sekolah, beliau menyatakan bahwa, rapat awal tahun pelajaran baru merupakan langkah awal dalam merencanakan mutu ditingkat guru yang berkaitan dengan bagaimana kualitas pembelajaran harus terus ditingkatkan, bagaimana menekan angka ketidakhadiran dikelas, serta setiap guru wajib *upgrade* kompetensi profesionalnya.⁵

Guna menguatkan pendapat tersebut, peneliti melakukan triangulasi data dengan mewawancarai 2 (dua) orang guru senior yaitu Bpk. Drs. Abdul Gafur,

⁵ M. Zaenal Mahfud, *Wawancara*, Jember, 01 Februari 2019

M. Pd dan Ibu. Dra. Diah Fatmawati, M. Pd. Keduanya merupakan pengampu mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan.

Bpk. Drs. Abdul Gafur, M. Pd

Rapat awal tahun pelajaran baru membahas tentang pencapaian yang harus dilakukan dalam tahun pelajaran yang akan dilalui berdasar pada evaluasi yang telah dilaksanakan pada tahun pelajaran sebelumnya. Pencapaian tersebut diantaranya, pencapaian tingkat SKL (standar kompetensi lulusan), pencapaian KKM (kriteria ketuntasan minimal), menekan terjadinya jam kosong pada KBM, peningkatan kualitas pembelajaran melalui penyusunan RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran). Hal ini menjadi sebuah tuntutan bagi para dewan guru untuk menjadi lebih kompeten dalam bidang profesinya selain pada mata pelajaran yang diampunya.⁶

Ibu Dra. Diah Fatmawati, M. Pd.

Rapat awal tahun pelajaran merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mempersiapkan para guru khususnya kesiapan perangkat pembelajaran serta untuk meningkatkan kompetensi profesional guru, karena dalam rapat tersebut terdapat penyampaian materi yang relevan dengan kebutuhan kompetensi profesional guru. Selain itu kegiatan tersebut menjadi sarana evaluasi tahun pelajaran sebelumnya sehingga terdapat peningkatan pada tahun pelajaran yang akan datang.⁷

Hasil evaluasi pada tahun sebelumnya menjadi bahan pijakan dalam merumuskan kebijakan yang akan diterapkan pada tahun pelajaran yang akan dilalui. Sehingga, rapat awal tahun pelajaran baru memiliki 2 (dua) fungsi, yaitu sebagai sarana dalam merencanakan mutu yang akan dicapai, serta sebagai sarana evaluasi bagi kinerja guru pada tahun pelajaran sebelumnya.

3) Rapat awal semester

Rapat awal semester dilaksanakan setiap awal semester ganjil yang juga merupakan rapat awal tahun ajaran baru dan awal semester genap. Tujuan

⁶ Abdul Gafur, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

⁷ Diah Fatmawati, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

pelaksanaan rapat ini memiliki kesamaan dengan rapat awal tahun ajaran baru yaitu merumuskan pencapaian disemester yang akan dilalui serta evaluasi pada semester sebelumnya.

Dalam wawancara peneliti dengan kepala sekolah, menyatakan.

Rapat awal semester merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk melaksanakan perencanaan jangka pendek (6 bulan) yang berkaitan dengan pencapaian prestasi siswa setelah melaksanakan kegiatan evaluasi (Ujian Akhir Semester) guna meningkatkan prestasi disemester yang akan datang.⁸

Secara khusus rapat ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang telah dilaksanakan dengan menjadikan hasil pencapaian prestasi siswa pada semester sebelumnya sebagai bahan pijakan dalam menetapkan pencapaian disemester yang akan datang.

4) Rapat awal bulan

Rapat awal bulan dilaksanakan pada tanggal 10 disetiap awal bulannya. Rapat ini bertujuan untuk membahas agenda kegiatan terdekat diseluruh unit kerja, pendelegasian pada kegiatan tertentu serta laporan dan pemaparan hasil kegiatan.

⁸ M. Zaenal Mahfud, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019



Gambar 4.2. Rapat rutin awal bulan yang merupakan focus penelitian *pertama* yaitu perencanaan mutu terpadu⁹

Dalam wawancara peneliti dengan kepala sekolah, menyatakan.

Rapat awal bulan menjadi sarana sosialisasi bagi seluruh unit kerja untuk memaparkan seluruh agenda terdekat serta menjelaskan bentuk keikutsertaan seluruh elemen sekolah dalam mensukseskan kegiatan yang diagendakan.¹⁰

Guna menguatkan pernyataan tersebut, peneliti melakukan triangulasi data dengan mewawancarai Bpk. Syaihun Atiq, S. Pd dan Bpk. Agung Sedayu, S. Pd, keduanya merupakan pengampu mata pelajaran fisika

Bpk. Syaihun Atiq, S. Pd.

Rapat rutin tanggal 10 disetiap bulan, memiliki beberapa agenda diantaranya sosialisasi unit kerja terkait program kerja terdekat, evaluasi kerja dan pengambilan gaji guru.¹¹

⁹ Farid Rosyidi, *Observasi*, Jember 10 Juli 2018

¹⁰ M. Zaenal Mahfud, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

¹¹ Syaihun Atiq, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

Bpk. Agung Sedayu, S. Pd.

Rapat rutin bulanan dilaksanakan sebagai sarana evaluasi kinerja guru, pembahasan program unit kerja pada agenda terdekat serta pengarahan kepala sekolah.¹²

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan terjun langsung mengikuti rapat tersebut, bahwa agenda utama rapat rutin berdasarkan susunan acara adalah sebagai berikut, 1) Pembukaan, 2) Pengajian singkat, 3) Pengarahan kepala sekolah, 4) pemaparan program kerja terdekat oleh unit kerja (wakil kepala sekolah), 5) Saran dan masukan, 6) Penutup.

Dari seluruh kegiatan perencanaan yang telah dilaksanakan, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kepala sekolah merencanakan peningkatan mutu pendidikan melalui kegiatan rapat sebagai sarana dalam pengambilan keputusan secara partisipatif serta sosialisasi kebijakan yang telah diputuskan.

Seluruh rapat yang diselenggarakan oleh kepala sekolah, memberikan ruang bagi seluruh elemen sekolah khususnya guru dalam memberikan pendapat yang berkenaan dengan peningkatan mutu pendidikan disekolah. Hal ini juga menunjukkan betapa pentingnya kegiatan perencanaan dalam kegiatan manajemen sekolah, selain itu kegiatan perencanaan mutu yang dilaksanakan melalui rapat akan memberikan kesadaran pada setiap individu tentang pentingnya perencanaan mutu serta partisipasi mereka dalam kegiatan peningkatan mutu disekolah.

b. Waka. Kurikulum

Pada kegiatan perencanaan mutu pendidikan bidang kurikulum, secara umum mengacu pada kebijakan pemerintah yang tertuang dalam SNP (standar

¹² Agung Sedayu, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

nasional pendidikan) serta kebijakan pengembangan sekolah yang telah dirumuskan oleh tim pengembang kurikulum dan dipertegas oleh kebijakan kepala sekolah.

Dalam wawancara peneliti dengan Bpk. Drs. Komarudin selaku Waka.Kurikulum.

Kebijakan perencanaan kurikulum seyogianya mengacu kepada kebijakan kepala sekolah pada pengembangan kurikulum. Perumusan kebijakan arah pengembangan kurikulum telah dibahas pada rapat tim pengembang kurikulum disetiap awal tahun pelajaran baru. Kami yang berada dibidang kurikulum berkewajiban penuh dalam melaksanakan seluruh kebijakan tersebut serta menjamin ketercapaian seluruh kebijakan pengembangan kurikulum.¹³

Berdasarkan observasi dokumen pada dokumen 1 KTSP, bahwasanya seluruh kegiatan pendidikan secara komprehensif telah diatur dalam dokumen 1 KTSP. Berikut ini adalah analisis dari setiap isi dokumen 1 KTSP yang berkaitan dengan bidang kurikulum, yaitu 1) Analisis konteks, memberikan sudut pandang lembaga pendidikan berdasarkan beberapa analisis diantaranya, analisis lingkungan strategi sekolah, analisis kondisi pendidikan saat ini, analisis kondisi pendidikan dimasa yang akan datang (4 tahun kedepan), tantangan nyata berupa kesenjangan pendidikan antara harapan dan pencapaian, 2) Struktur mata pelajaran dan muatan kurikulum, memuat tentang kerangka dasar dan struktur kurikulum berdasarkan kelompok mata pelajaran, kompetensi inti, kompetensi dasar, dan cakupan materi, 3) Muatan lokal, memuat tentang struktur kurikulum muatan lokal dan analisis SWOT berupa identifikasi fungsi sasaran, dan analisa tingkat kesiapan fungsi, 4) Pengaturan beban mengajar, memuat tentang

¹³ Komarudin, *Wawancara*, Jember, 04 Pebruari 2019

pembagian tugas mengajar guru (beban jam mengajar), tugas pokok guru (merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan, 5) Kriteria ketuntasan mengajar, memuat tentang fungsi KKM (kriteria ketuntasan minimal), prinsip penetapan KKM, langkah-langkah penetapan KKM, penentuan KKM berdasarkan 3 (tiga) kriteria *pertama*, tingkat kompleksitas, *kedua*, Kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran pada masing-masing sekolah, dan *ketiga*, Tingkat kemampuan (*intake*) rata-rata peserta didik di sekolah yang bersangkutan. Dan analisis KKM berdasar pencapaian kompetensi dasar diseluruh jenjang (kelas X, XI dan XII), 6) Kriteria kenaikan kelas dan kelulusan, mencakup tentang syarat kenaikan kelas dan kelulusan, 7) Pendidikan berdasar keunggulan lokal dan global, memuat tentang kegiatan pembelajaran yang menonjolkan sisi keunggulan lokal dan global, 8) Pengembangan karakter, memuat tentang rasional pengembangan pendidikan karakter, 5 (lima) nilai utama yaitu, religious, nasionalis, mandiri, gotong royong, dan integritas; 9 (Sembilan) prinsip penumbuhan karakter, yaitu, nilai-nilai moral universal, holistic gerakan PPK, terintegrasi, partisipasi, kearifan lokal, kecakapan abad XXI, adil dan inklusif, selaras dengan perkembangan peserta didik, dan terukur; struktur kurikulum penumbuhan karakter melalui 3 (tiga) cara, yaitu, *pertama*, mengintegrasikan pada mata pelajaran yang ada didalam struktur kurikulum dan mata pelajaran Muatan Lokal (Mulok) melalui kegiatan intrakurikuler dan kokurikuler. *Kedua*, Mengimplementasikan melalui kegiatan ekstrakurikuler yang ditetapkan oleh satuan pendidikan. *Ketiga*,

Kegiatan pembiasaan melalui budaya sekolah dibentuk dalam proses kegiatan rutin, spontan, pengkondisian, dan keteladanan warga sekolah. Penilaian pendidikan, karakter Penilaian dilakukan pada tingkat pendidik dan evaluasi dilakukan pada tingkat satuan pendidikan dengan menerapkan prinsip-prinsip penilaian sikap dan keterampilan; 9) Pengembangan literasi memuat, kompetensi literasi, model program literasi, pemantapan kegiatan, struktur program, dan evaluasi program.

Berdasarkan observasi dokumen tersebut, dapat disimpulkan bahwa, perencanaan kurikulum mengacu pada perencanaan yang telah disepakati pada rapat tim pengembang kurikulum, sehingga waka. Kurikulum hanya bersifat sebagai pelaksana kebijakan sekolah dan memiliki tanggung jawab penuh dalam mensukseskan seluruh program kepala sekolah dibidang pengembangan kurikulum.

c. Waka. Kesiswaan

Bidang kesiswaan merupakan unit kerja yang bertanggung jawab dalam kegiatan yang berhubungan langsung dengan siswa. Mewujudkan visi sekolah melalui pembinaan siswa yang dijabarkan dalam misi sekolah. Bidang kesiswaan dipimpin oleh seorang pembantu kepala sekolah yang disebut sebagai wakil kepala sekolah bidang kesiswaan atau biasa disebut Waka. Kesiswaan.

Waka. Kesiswaan SMA Muhammadiyah dijabat oleh Bpk. BSD. Suhartono, S. Pd. Sejalan dengan program peningkatan mutu pendidikan yang dicanangkan oleh kepala sekolah, dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan bidang kesiswaan dilaksanakan melalui rapat awal tahun pelajaran baru dengan

agenda penyusunan program kerja meliputi penetapan sasaran mutu, ketercapaian sasaran mutu, dan evaluasi pencapaian sasaran mutu.

Wawancara peneliti dengan Bpk. BSD.Suhartono, S. Pd berkaitan dengan program kerja Waka. Kesiswaan

Pada dasarnya seluruh program dibidang kesiswaan telah diprogramkan pada awal tahun pelajaran baru. Dalam pelaksanaan kegiatan, bidang kesiswaan bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut. Diantaranya ialah kegiatan ekstrakurikuler yang pengaturannya telah dituangkan dan disahkan di dokumen 1 KTS, dan teknis pelaksanaannya dijabarkan dalam SMM ISO 9001:2015¹⁴

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi dokumen terhadap Matrik Program Kerja Kesiswaan dan berkesimpulan bahwa program kerja bidang kesiswaan menitik beratkan pada 3 (tiga) kegiatan pokok, yaitu :

1) Pelaksanaan Seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

Kegiatan PPDB dilaksanakan setiap akan memasuki awal tahun pelajaran baru guna menjaring calon-calon siswa/i lulusan SMP/MTs negeri ataupun swasta untuk masuk menjadi siswa/I di SMA Muhammadiyah 3 Jember

Wawancara peneliti dengan Bpk. BSD. Suhartono, S. Pd berkaitan dengan kegiatan PPDB

Tentu kegiatan ini harus disiapkan secara matang mulai dari sistem penerimaan meliputi administrasi, biaya pendidikan, fasilitas yang didapatkan serta kegiatan yang menyertainya seperti sosialisasi sekolah dan kegiatan MPLS (masa pengenalan lingkungan sekolah) sebagai

¹⁴ BSD. Suhartono, *Wawancara*, Jember, 05 Pebruari 2019

pengganti kegiatan MOS (masa orientasi siswa). Kegiatan ini dilaksanakan oleh tim yang diberi SK langsung oleh kepala sekolah.¹⁵

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi dokumen terhadap POS SMM ISO 9001: 2015 Prosedur Penerimaan Peserta Didik Baru yang memuat tentang alur pendaftaran peserta didik baru.

Dapat disimpulkan bahwa, model penerimaan peserta didik baru yang diterapkan oleh SMA Muhammadiyah 3 Jember tidak mensyaratkan nilai tertentu pada calon peserta didiknya. Hal ini memberikan kemudahan pada seluruh calon pendaftar, namun dalam rangka meningkatkan kualitas input calon peserta didik yang masuk, SMA Muhammadiyah 3 Jember membuka jalur prestasi akademik dan non akademik.

2) Pengembangan minat dan bakat siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler

Di SMA Muhammadiyah 3 Jember, kegiatan pengembangan minat dan bakat siswa berada dibawah tanggung jawab dan kendali penuh bidang kesiswaan. Kegiatan perencanaan dalam kegiatan tersebut, secara garis besar terangkum dalam dokumen 1 KTSP.

¹⁵ BSD. Suhartono, *Wawancara*, Jember, 05 Pebruari 2019



Gambar 4.3. Ekstrakurikuler pembinaan olimpiade fisika. Kegiatan pembinaan mata pelajaran telah direncanakan dalam program kerja serta sesuai dengan focus penelitian *pertama* yaitu perencanaan mutu pendidikan melalui pengembangan kegiatan ekstra kurikuler.

Hasil wawancara peneliti dengan Bpk. BSD. Suhartono, S. Pd. Selaku Waka. Kesiswaan tentang perencanaan kegiatan ekstrakurikuler.

Kegiatan perencanaan kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan diawal tahun pelajaran baru, dan dituangkan didalam dokumen 1 KTSP.¹⁶

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi dokumen terhadap dokumen 1 KTSP tentang perencanaan kegiatan ekstrakurikuler yaitu; 1) Sasaran kegiatan, 2) Substansi kegiatan, 3) Pelaksana kegiatan, pihak-pihak yang terkait dan struktur keorganisasiannya, 4) Waktu dan tempat, dan, 5) Sarana.

Peneliti juga melakukan triangulasi data dengan melaksanakan observasi dokumen terhadap dokumen SMM ISO 9001:2015 tentang Prosedur Pelaksanaan Ekstrakurikuler

¹⁶ BSD. Suhartono, *Wawancara*, Jember, 05 Pebruari 2019

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen dapat disimpulkan bahwasanya kegiatan pengembangan diri melalui kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan melalui rapat perencanaan diawal tahun pelajaran baru serta teknis pelaksanaannya telah diatur dalam prosedur pelaksanaan ekstrakurikuler.

3) Penegakan disiplin siswa

Penegakan disiplin siswa merupakan bagian dari penerapan budaya sekolah ini yang terus menerus ditingkatkan pencapaiannya dengan target tidak ada lagi pelanggaran disipliner pada jam sekolah. Kegiatan penegakan disiplin siswa dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan guru bimbingan konseling (BK), wali kelas dan wali murid.



Gambar 4.4. Pemberian sanksi bagi siswa yang datang terlambat. Kegiatan ini sesuai dengan focus penelitian *pertama* yaitu perencanaan mutu pendidikan melalui penegakan disiplin siswa dengan menerapkan sanksi bagi mereka yang datang terlambat.

Hasil wawancara peneliti dengan Bpk. BSD. Suhartono, S. Pd. Selaku Waka. Kesiswaan tentang penegakan disiplin siswa.

Kegiatan penegakan disiplin dilaksanakan melalui penetapan aturan yang jelas dan tertuang dalam buku pedoman akademik yang diterbitkan disetiap awal tahun pelajaran baru.¹⁷

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi dokumen berupa buku pedoman akademik tahun pelajaran 2018/2019 pada BAB V tentang Tata Tertib Sekolah dan di bagian IV diatur tentang Sikap Perilaku beserta sanksi yang diberikan terhadap pelanggaran-pelanggaran tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen tersebut dapat disimpulkan bahwasanya perencanaan penegakan kedisiplinan dilaksanakan dengan menetapkan peraturan yang jelas beserta sanksi yang diterapkan pada siswa yang melanggar. Hal tersebut menjadi kunci utama dalam meningkatkan kedisiplinan siswa.

d. Waka. Humas

Bidang hubungan masyarakat atau yang dikenal dengan HUMAS merupakan salah satu bidang penting yang bertugas menjalankan fungsi komunikasi dan kerjasama serta menjaga supaya komunikasi dan kerjasama yang dibangun dapat tetap terjalin dengan baik, serta komunikasi yang dibangun tetap terawat dan harmonis, baik ke dalam institusi sekolah atau keluar institusi sekolah.

Peran penting bidang humas diantaranya ialah mengkomunikasikan beragam kebijakan pengembangan sekolah kepada masyarakat pengguna jasa pendidikan, membangun komunikasi dan kerjasama dengan pengguna jasa lulusan yaitu dunia industry atau dunia kerja, serta membangun komunikasi dan

¹⁷ BSD. Suhartono, *Wawancara*, Jember, 05 Pebruari 2019

kerjasama dengan perguruan tinggi dalam rangka mendukung minat siswa untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

Waka. Humas dijabat oleh Bpk. Ir. Andaka Pratama, MP dan dibantu oleh seorang staf. Secara umum program kerja humas mengacu pada visi dan misi sekolah serta mendukung program kerja kepala sekolah.

Perencanaan mutu pendidikan dibidang hubungan masyarakat secara umum dilaksanakan diawal tahun pelajaran baru.

Hasil wawancara peneliti dengan Bpk. Ir. Andaka Pratama, M.P. Selaku Waka.Humas tentang perencanaan mutu pendidikan di bidang Humas.

Secara garis besar, program humas direncanakan diawal tahun pelajaran baru. Diantaranya mengacu pada tugas-tugas pokok humas secara umum yaitu, Membina hubungan harmonis kepada publik internal (dalam) lingkungan lembaga pendidikan seperti guru, tenaga administrasi, karyawan dan peserta didik, hubungan kepada publik eksternal (di luar) lingkungan lembaga pendidikan, seperti orang tua peserta didik, masyarakat serta di luar instansi lembaga pendidikan. Dan membina komunikasi dua arah kepada publik internal dan external terkait kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan (kepala sekolah).¹⁸

Guna menguatkan hasil wawancacara, peneliti melaksanakan observasi dokumen terhadap dokumen SMM ISO 9001:2015 tentang program kerja bidang Humas dapat disimpulkan bahwa program kerja Bidang Humas menitik beratkan pada 4 (empat) kegiatan, yaitu ; 1) Mengintensifkan komunikasi dan memperluas jaringan sekolah dengan segenap *stakeholder* sekolah, 2) Sosialisasi Program Sekolah, publikasi dan perekaman prestasi guru dan siswa, 3) Peningkatan

¹⁸ Andaka Pratama, *wawancara*, Jember, 06 Pebruari 2019

kompetensi Kehumasan, dan 4) Sosialisasi profil sekolah berkaitan dengan promosi PPDB 2018/2019.

e. Waka. Sarana dan Prasarana

Wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana merupakan unit kerja pembantu kepala sekolah yang bertanggung jawab dalam kegiatan pemenuhan fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan belajar mengajar serta kegiatan pelayanan pendidikan lainnya disekolah.

Wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana dijabat oleh Bpk. Drs. Joko Sarjono dan dibantu oleh seorang staf. Selain itu, unit sarana dan prasarana bertanggung jawab terhadap kebersihan, keindahan dan kenyamanan lingkungan sekolah serta menjamin ketersediaan seluruh fasilitas penunjangnya. Sehingga, unit kerja ini memiliki sumberdaya manusia yang beragam yaitu, tenaga keamanan, tenaga kebersihan dan bagian umum.

Kegiatan perencanaan mutu pendidikan dibidang sarana dan prasarana dilaksanakan melalui penyusunan program kerja disetiap awal tahun meliputi program pengadaan fasilitas, sarana dan prasarana (barang atau jasa), serta program perawatan fasilitas, sarana dan prasarana.

Wawancara peneliti dengan Bpk. Drs. Joko Sarjono selaku Waka. Sarana dan prasarana tentang perencanaan mutu pendidikan bidang sarana dan prasarana.

Perencanaan mutu pendidikan dibidang sarana dan prasarana diawali dengan penyusunan program kerja, lalu dilanjutkan dengan program pengadaan fasilitas, barang dan jasa lalu diprogramkan kegiatan perawatan secara berkala dengan menganggarkan sejumlah dana, serta mengatur kegiatan peminjaman barang dengan menerbitkan kartu peminjaman barang.¹⁹

¹⁹ Joko Sarjono, *wawancara*, Jember, 07 Pebruari 2019

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi dokumen terhadap dokumen SMM ISO 9001:2015 tentang prosedur pengadaan barang dan jasa. Adapun langkah prosedur pengadaan barang dan jasa diawali sebagai berikut; 1) dengan menerima permintaan barang dan jasa dari semua unit, 2) melakukan verifikasi kebutuhan, 3) melakukan survey harga barang, 4) pengadaan barang dan jasa diatas 100 juta harus mendapat persetujuan yayasan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen, dapat disimpulkan bahwa kegiatan perencanaan telah dilaksanakan dengan baik melalui penetapan SOP pada kegiatan pengadaan barang dan jasa, perawatan dan prosedur peminjaman fasilitas.

f. Waka. ISMUBA (Al-Islam, Kemuhammadiyah dan Bahasa Arab).

Wakil kepala bidang ISMUBA merupakan unit kerja pembantu kepala sekolah yang keberadaanya didasarkan pada kebutuhan penanaman ideology yang berkaitan dengan ke-Islaman dan Kemuhammadiyah, karena SMA Muhammadiyah 3 Jember merupakan lembaga pendidikan yang memiliki misi ideologis, dan sesuai dengan namanya, sekolah ini memiliki 'ruh' muhammadiyah sehingga misi Ke Islaman dikembangkan melalui pemahaman keagamaan yang dimiliki oleh Persyarikatan Muhammadiyah.

Waka. Ismuba dipimpin oleh Bpk. Budi Santoso, S. Th.I dan dalam melaksanakan tugas sehari-hari dibantu oleh 3 orang staf. Waka. Ismuba bertanggung jawab dalam kegiatan penanaman mental spiritual yang diimplementasikan dalam kegiatan keagamaan sehari-hari disekolah, diantaranya membaca al-qur'an sebelum pelajaran dimulai, pelaksanaan sholat dhuha,

pelaksanaan sholat dhuhur dan ashar berjamaah disekolah, serta kegiatan *Darul Arqam* yang dilaksanakan pada bulan ramadhan dengan bermuqim ataubermalam selama 3 hari.



Gambar 4.5. Kegiatan Darul Arqam pada bulan Ramadhan 1440 H, Kegiatan tersebut sesuai dengan focus penelitian *pertama* yaitu perencanaan mutu pendidikan melalui kegiatan ke-Islaman.

Sebagaimana unit kerja lainnya, waka. Ismuba memiliki peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan melalui Penyusunan program kerja waka.Ismuba dilaksanakan diawal tahun pelajaran baru.Program kerja tersebut dirumuskan berdasarkan kebutuhan serta tuntutan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah (DIKDASMEN) dari tingkat cabang hingga tingkat pusat.

Wawancara peneliti dengan Bpk. Budi Santoso, S. Th.I tentang perencanaan mutu pendidikan dibidang ISMUBA

“Program Ismuba disekolah Muhammadiyah mengikuti ketentuan dari Majelis Dikdasmen, hal ini merupakan tuntutan karena SMA

Muhammadiyah 3 Jember merupakan sekolah yang membawa misi ideologis. Dan ini berlaku untuk sekolah Muhammadiyah di seluruh Indonesia”²⁰.

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melaksanakan observasi dokumen terhadap program kerja waka.Ismuba yang dijabarkan dalam 4 (empat) tujuan yaitu; 1) peningkatan kualitas ke-Islaman, 2) peningkatan kualitas keimanan kepada Allah SWT, 3) peningkatan ketaqwaan kepada Allah SWT, dan 4) peningkatan pelayanan dan ketertiban pelaksanaan administrasi. Keempat tujuan tersebut dijabarkan dalam berbagai kegiatan dengan durasi harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

Pada saat penelitian ini berlangsung, peneliti berkesempatan untuk meneliti secara langsung pelaksanaan kegiatan Darul Arqam pada bulan Ramadhan 1440 H, sebagaimana terlampir pada gambar berikut.

Dapat disimpulkan bahwa, peran penting waka.Ismuba dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan disekolah dimulai dari perencanaan kegiatan penanaman mental dan spiritual siswa.Serta, perumusan berbagai program kegiatan rutin yang tercantum di dalam program kerja.

g. Manajemen Representatif (MR)

Di SMA Muhammadiyah 3 Jember, Manajemen Representatif merupakan pembantu kepala sekolah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem manajemen SMM ISO 9001:2015 yang diterapkan disekolah ini. MR dijabat oleh Bpk. Luqman Hakim, S. Pd.

²⁰ Budi Santoso, *wawancara*, Jember, 07 Pebruari 2019

Wawancara peneliti dengan Bpk. Luqman Hakim, S. Pd tentang tugas pokok dan wewenang bidang MR.

“Menjamin keterlaksanaan Sistem Manajemen Mutu, dengan menjamin penerapan proses pendidikan sesuai dengan SMM, menetapkan pedoman mutu, melaporkan kinerja penerapan SMM, merencanakan audit internal dan eksternal, serta mengkoordinasi survey kepuasan pelanggan. Adapun kewenangan MR, 1) Menerbitkan dokumen, 2) Menyimpan arsip, 3) Melaksanakantinjauan manajemen, 4) Melaksanakan audit internal, 5) Melaksanakan analisis resiko, dan 6) Melaksanakan tindakan perbaikan.”²¹

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi dokumen terhadap dokumen SMM ISO 9001:2015 dengan lampiran sebagai berikut ; 1) POS Penerbitan Dokumen, 2) POS Penyimpanan Arsip, 3) POS Tinjauan Manajemen, 4) POS Audit Internal, 5) POS Analisis Resiko, dan 6) POS Tindakan Perbaikan serta Pedoman Mutu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tugas pokok MR dalam perencanaan mutu pendidikan adalah menjamin keterlaksanaan sistem administrasi diseluruh unit kerja dengan menetapkan POS dan pedoman mutu.

h. Bimbingan dan Konseling (BK)

Bimbingan dan konseling adalah kegiatan penting dalam proses pendidikan sebagai sebuah sistem. Bimbingan merupakan bantuan kepada seseorang dalam menghadapi persoalan-persoalan hidup yang muncul. Bimbingan dan konseling sangat tepat keberadaannya dilingkungan sekolah, karena konsep bimbingan dan konseling menghendaki kemajuan dan perkembangan siswa kearah yang tepat dan maksimal.

²¹ Luqman Hakim, *wawancara*, Jember, 07 Pebruari 2019

Di SMA Muhammadiyah 3 Jember, terdapat 4 (empat) orang guru BK yaitu Bpk. Drs. Komarudin selaku koordinator guru BK, dengan anggota Ibu. Yenny Dwi, S. Psi, Bpk.Sony Bakhtiar, S. Pd, dan Bpk.Danial Soemba, SS.

Wawancara peneliti dengan Bpk. Drs. Komarudin tentang perencanaan mutu pendidikan dibidang Bimbingan dan Konseling.

“Guru BK SMA Muhammadiyah 3 Jember melaksanakan beberapa kegiatan layanan yang telah direncanakan yaitu, layanan dasar bimbingan yang bertujuan untuk membantu siswa mengembangkan sikap dan perilaku efektif dan kecakapan hidup yang berkaitan dengan tugas-tugas perkembangan siswa, layanan responsive yaitu pemberian bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik saat ini, layanan ini bersifat preventif atau mungkin kuratif atau dapat juga dikatakan sebagai layanan dalam penanggulangan kenakalan remaja, dan layanan perencanaan individu yaitu, layanan bimbingan yang diberikan untuk membantu peserta didik dalam mengimplementasikan rencana-rencana pendidikan, karir, dan kehidupan sosial.”²²

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melaksanakan observasi dokumen pada program kerja bidang bimbingan konseling Tahun Pelajaran 2018-2019. Program kerja bimbingan dan konseling dibagi dalam 5 (lima) tujuan kegiatan yaitu;

- 1) Membantu siswa agar memiliki kesadaran tentang diri dan lingkungan pendidikan, pekerjaan, sosial budaya dan agama. Dengan namakegiatan : Layanan dasar, penguasaan kontendan layanan Informasi
- 2) Membantu siswa agar memiliki pemahaman tentang diri dan lingkungan.Namakegiatan : Layanan perencanaan studi individu, Konseling kelompok , Konsultasi , dan Mediasi

²² Komarudin, *wawancara*, Jember, 10 Pebruari 2019

3) Membantu siswa dapat memenuhi kebutuhannya hambatan dan kegagalan.

Nama kegiatan : Layanan dasar, penguasaan konten dan layanan informasi.

4) Memberikan layanan khusus untuk menciptakan alat pengumpul data keterangan tentang siswa dan lingkungan. Nama kegiatan : Aplikasi instrumentasi, Himpunan data, Konversi kasus, Kunjungan rumah

Pindah tangan kasus, dan Penyuluhan layanan.

5) Memperlancar penyelenggaraan BK di sekolah dan bisa di pahami oleh warga sekolah. Nama kegiatan : Networking dan Manajemen

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa peran guru bimbingan dan konseling dalam peningkatan mutu pendidikan dimulai dengan melaksanakan kegiatan perencanaan melalui penyusunan program bimbingan dan konseling peserta didik, melaksanakan layanan dasar bimbingan, melaksanakan layanan responsive serta melaksanakan layanan perencanaan individu guna mendukung dan mengimplementasikan rencana peserta didik di kehidupan sosial dan pribadinya.

i. Guru

Selain siswa, guru merupakan komponen penting dalam pendidikan disekolah. Guru merupakan aktor penting dalam kegiatan *transferring of knowledge*, sehingga tidak mudah untuk menjadi seorang guru, karena tugas guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik agar tercapai tujuan pendidikan.

Guru juga dituntut untuk memberikan keteladan yang baik kepada siswa, maka dari itu guru dituntut untuk memiliki perilaku yang baik, bijaksana, cerdas,

sopan dan santun karena guru juga dituntut untuk mendidik siswa dengan perilaku yang baik dan berbudi pekerti luhur. Sehingga, selain disiplin ilmu, keteladanan guru menjadi faktor penting dalam kegiatan pendidikan disekolah.

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan disekolah, profesionalitas guru ditandai dengan penguasaan terhadap disiplin ilmu mata pelajaran yang diampu serta pelaksanaan manajemen pembelajaran yang baik, yang ditandai dengan adanya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar.

Di SMA Muhammadiyah 3 Jember, peningkatan mutu pendidikan diawali dengan kegiatan perencanaan diawal tahun pelajaran baru dan diawal semester baru dalam bentuk penyusunan program tahunan, program semester, silabus, RPP, dan bentuk evaluasi hasil belajar siswa.

Wawancara peneliti dengan Ibu. Hayuningtyas, S. Pd guru Bahasa Indonesia tentang kegiatan perencanaan mutu pendidikan.

Kegiatan mengajar diawali dengan menyusun program tahunan, program semester, RPP, Silabus dan sistem penilaian. Kegiatan ini wajib karena merupakan bentuk kesiapan guru dalam mengajar.²³

Dalam kesempatan yang sama, Ibu. Arista, S. Pd guru Geografi menambahkan,

Kegiatan ini rutin dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran baru, dan awal semester. Ada pemberian honorarium dalam kegiatan penyusunan perangkat mengajar bagi guru yang telah menyelesaikan perangkatnya. Walaupun ini kewajiban guru, tapi sekolah tetap memberikan insentif itu (honorarium).²⁴

²³ Hayuningtyas, wawancara, Jember, 12 Pebruari 2019

²⁴ Arista, wawancara, Jember, 12 Pebruari 2019

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melaksanakan triangulasi data dengan melaksanakan observasi dokumen terhadap program kerja waka. Kurikulum, bahwa kegiatan perencanaan pendidikan dilaksanakan melalui Wokshop Persiapan Semester 1/2 dan Penyusunan Perangkat Semester 1/2 yang dilaksanakan setiap awal semester.

Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dan terkumpulnya perangkat mengajar guru, sehingga guru benar-benar memiliki kesiapan dalam mengajar.

j. Kepala Tata Usaha

Tata usaha sekolah memiliki peran yang sangat penting didalam kegiatan administrasi disekolah. Tata usaha sekolah merupakan bagian dari unit pelaksana teknis yang menyelenggarakan sistem administrasi dan informasi pendidikan di sekolah.

Informasi yang dikelola oleh bagian tata usaha sekolah merupakan basis pelayanan ke tata usahaan dan menjadi bahan pengambilan keputusan sekolah. Semakin lengkap dan akurat data terhimpun maka pemberian pelayanan makin mudah dan pengambilan keputusan makin tepat.

Kepala tata usaha SMA Muhammadiyah 3 Jember dijabat oleh Bpk. Khusnul Hidayat, dengan dibantu oleh 3 (tiga) orang staf .wawancara peneliti dengan Bpk. Khusnul Hidayat tentang tugas pokok unit tata usaha.

Sebagai bagian penting dari peningkatan mutu pendidikan, bagian tata usaha melaksanakan tugas administrasi sebagai berikut, menyusun program kerja tata usaha sekolah, melaksanakan pengelolaan keuangan sekolah, mengerjakan administrasi ketenagaan dan yang berkaitan dengan siswa, pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha sekolah,

penyusunan perlengkapan administrasi sekolah, penyusunan dan penyajian data statistik sekolah, penyusunan laporan sekolah secara berkala.²⁵

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melaksanakan triangulasi data dengan mewawancarai staf tata usaha Bpk. Ari Fandi, SE.

Tugas pokok tata usaha adalah melaksanakan kegiatan administrasi yang mendukung terhadap kegiatan pelayanan disekolah.²⁶

Dari kedua wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam kegiatan perencanaan mutu pendidikan, tugas bagian tata usaha memastikan kegiatan administrasi sekolah yang berkaitan dengan ketenagaan dan kesiswaan berjalan dengan baik. Disamping itu, menyediakan data-data yang diinginkan oleh kepala sekolah sebagai bahan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga akan sangat mempengaruhi pada terciptanya kebijakan-kebijakan yang tepat.

k. Unit Layanan Pendukung

Dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan, terdapat beberapa unit pendukung yang memiliki peran signifikan dalam mendukung kegiatan belajar mengajar, yaitu :

1) Perpustakaan

SMA Muhammadiyah 3 Jember memiliki sebuah perpustakaan yang digunakan sebagai sarana belajar siswa. Disamping itu, perpustakaan ini juga berfungsi sebagai unit kerja yang bertugas untuk mendistribusikan buku paket siswa dengan status pinjaman. Berdasarkan hasil pengamatan lapangan, jenis buku yang tersedia diperpustakaan ini diantaranya buku pelajaran, surat kabar, novel,

²⁵ Khusnul Hidayat, *wawancara*, Jember, 13 Pebruari 2019

²⁶ Ari Fandi, *wawancara*, Jember, 13 Pebruari 2019

biografi tokoh, majalah berbahasa jawa, bahkan terdapat buku sumbangan dari konsulat jenderal jepang.

Perpustakaan SMA Muhammadiyah 3 Jember dipimpin oleh seorang pustakawan yaitu Ibu Wahyu Wijayati, S. Pd, serta dibantu oleh 2 (dua) orang staf. Perpustakaan ini memiliki peran penting dalam kegiatan perencanaan mutu pendidikan.

Wawancara peneliti dengan Ibu. Wahyu Wijayati, S. Pd tentang tugas pokok perpustakaan.

Peran strategis perpustakaan terhadap kemajuan pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember yaitu sebagai pusat belajar melalui pengembangan budaya literasi, sebagai penyedia bahan bacaan siswa, dan sebagai pusat distribusi buku paket siswa. Disamping itu, pelaksanaan manajemen kepastakaan melalui kegiatan perencanaan pengadaan buku, pengawasan dan distribusi buku, serta peningkatan kualitas perpustakaan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan disekolah ini.²⁷

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan pengamatan lapangan dan diperoleh data bahwasanya kegiatan membaca siswa dilaksanakan pada saat jam istirahat, dan saat pembelajaran yang mengharuskan ke perpustakaan. Oleh karena itu perpustakaan bertanggung jawab pada kegiatan pengadaan buku bacaan siswa, serta mendistribusikan buku paket kepada siswa yang rasionya 2:1 artinya dua siswa mendapatkan 1 buah buku atau 1 buku 1 buku paket. Buku pinjaman tersebut harus dikembalikan pada saat siswa tersebut dinyatakan naik kelas dan sebagai persyaratan untuk mendapatkan buku paket pinjaman dijenjang berikutnya.

²⁷ Wahyu Wijayati, *wawancara*, Jember, 15 Pebruari 2019

Wawancara peneliti dengan Ibu. Wahyu Wijayati, S. Pd tentang peran perpustakaan SMA Muhammadiyah 3 Jember dalam perencanaan mutu pendidikan.

Perpustakaan SMA Muhammadiyah 3 Jember memiliki peran strategis dalam kegiatan perencanaan mutu pendidikan dengan merencanakan kegiatan pengembangan melalui pengadaan buku bacaan, pelayanan peminjaman, dan penagihan buku bacaan serta melaksanakan manajemen perpustakaan.²⁸

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melaksanakan triangulasi data melalui observasi dokumen pada program kerja perpustakaan. Secara garis besar, kegiatan perencanaan mutu pendidikan dibidang perpustakaan terprogram dalam kegiatan manajemen perpustakaan meliputi; Mengelola Pengembangan/ Pengadaan Bahan Pustaka, Inventarisasi Koleksi Perpustakaan, Klasifikasi Bahan Pustaka, Katalogisasi Bahan Pustaka, Pelabelan Bahan Pustaka, Penyusunan Kartu Katalog, Pemeliharaan / Perawatan bahan pustaka, serta melaksanakan pelayanan peminjaman.

Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya perencanaan mutu pendidikan dibidang perpustakaan dilaksanakan melalui penyusunan program kerja mengacu kepada tugas pokok perpustakaan sebagai penyedia bahan bacaan siswa serta bertanggung jawab dalam distribusi dan peminjaman bahan bacaan siswa.

2) Laboratorium

Di SMA Muhammadiyah 3 Jember memiliki beberapa unit laboratorium, yaitu : 1 unit Laboratorium Biologi, 1 unit Laboratorium Fisika, 1 unit Laboratorium Kimia, 1 unit Laboratorium Bahasa dan 4 unit Laboratorium

²⁸ Wahyu Wijayati, *wawancara*, Jember, 15 Pebruari 2019

Komputer. Seluruh unit laboratorium berada dibawah tanggung jawab waka.Sarana dan prasarana dan ditunjuk seorang laboran sebagai penanggung jawab pada masing-masing laboratorium.

Adanya laboratorium tersebut merupakan bentuk komitmen SMA Muhammadiyah 3 Jember dalam memberikan layanan dalam kegiatan pembelajaran secara prima. Sehingga, selain teori yang didapat diruang kelas, peserta didik juga mendapatkan pengalaman yang memadai melalui kegiatan praktek terstruktur di dalam laboratorium.

Wawancara dengan waka. Sarana dan prasarana, Bpk. Drs. Joko Sarjono

Seluruh unit laboratorium berada dibawah tanggung jawab waka.Sarana dan prasarana, laboran berfungsi sebagai manajer di lab-nya masing-masing. Bahwa segala kegiatan perencanaan pengadaan dilaksanakan berupa pengajuan kepada kepala sekolah dengan sepengetahuan waka.Sarana dan prasarana.²⁹

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data dengan mewawancarai koordinator laboratorium Bpk. Ir. Sutoyo.

Seluruh laboratorium di SMA Muhammadiyah 3 Jember, berada dibawah tanggung jawab waka.Sarana dan prasarana. Laboran merupakan pengelola laboratorium yang bertugas dalam melakukan perencanaan pengembangan, pengadaan preparat/perangkat laboratorium dan perawatan, mengawasi penggunaan laboratorium melalui penjadwalan penggunaan laboratorium dan menyusun SOP (*standar operational procedure*).³⁰

Guna menguatkan kedua pendapat tersebut, peneliti melakukan observasi dokumen pada dokumen SMM ISO 9001:2015 Prosedur Penggunaan Laboratorium yang memuat prosedur penyusunan jadwal penggunaan laboratorium, dan prosedur pelaporan penggunaan laboratorium.

²⁹ Joko Sarjono, *wawancara*, Jember, 07 Pebruari 2019

³⁰ Sutoyo, *wawancara*, Jember, 16 Pebruari 2019

Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya perencanaan mutu pendidikan pada unit laboratorium dilaksanakan melalui penyusunan SOP dalam kegiatan penggunaan laboratorium serta melaksanakan pelaporan secara tertulis.

Secara garis besar, kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu dilaksanakan melalui pengambilan keputusan secara partisipatif melalui rapat terbatas (wakil kepala sekolah atau ka. Unit) atau rapat dewan guru. Adapun penekanan pada rapat ini ialah : *pertama*, merencanakan kegiatan pelayanan kepada pengguna layanan diseluruh unit kerja dengan menerapkan SOP, contoh pelaksanaan ujian-ujian siswa, pelaksanaan kegiatan siswa (ibadah atau ekstra kurikuler), penegakan kedisiplinan siswa, menjalin hubungan dengan berbagai pihak, serta menjaga keberlangsungan dan efektifitas sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan.

Kedua, merencanakan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Mutu Terpadu

a. Kepala Sekolah

Pengendalian mutu pendidikan dilaksanakan dalam rangka mengetahui ketercapaian target pencapaian mutu yang telah direncanakan. Pelaksanaan pengawasan dilaksanakan pada 2 (dua) kegiatan, yaitu :

1) Pelaksanaan supervisi KBM (kegiatan belajar mengajar)

Pelaksanaan supervisi KBM (kegiatan belajar mengajar) dilaksanakan guna menilai kesiapan guru dalam kegiatan pembelajaran.

Wawancara peneliti dengan kepala sekolah tentang pengendalian mutu pendidikan melalui kegiatan supervisi KBM.

Pelaksanaan supervisi KBM diarahkan pada penilaian kesiapan mengajar guru melalui ketersediaan perangkat mengajar guru, teknik mengajar, pemanfaatan media pembelajaran, dan model evaluasi serta sistem penilaian. Kegiatan penilaian atau supervisi guru dilaksanakan melalui metode angket serta tim penilai atau supervisor dari kepala sekolah langsung dan oleh waka. Kurikulum.³¹

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data dengan mewawancarai beberapa guru yaitu Ibu. Hayuningtyas, S. Pd, Bpk. Syaihun Atiq, S. Pd dan Bpk. Abdullah, S. Pd.

Wawancara peneliti dengan Ibu.Hayuningtyas, S. Pd selaku pengampu mata pelajaran bahasa Indonesia.

Kepala sekolah selalu melaksanakan kegiatan supervisi mengajar melalui penilaian kesiapan perangkat mengajar dengan memantau langsung ke kelas.³²

Wawancara peneliti dengan Bpk. Syaihun Atiq, S. Pd selaku pengampu mata pelajaran fisika.

Supervisi KBM selalu dilaksanakan secara terjadwal, tak jarang kepala sekolah melakukan supervisi kegiatan KBM berlangsung di laboratorium fisika.³³

Wawancara peneliti dengan Bpk. Abdullah, S. Pd selaku pengampu mata pelajaran pendidikan jasmani.

Supervisi KBM untuk mata pelajaran penjas dilaksanakan dilapangan, karena mata pelajaran penjas lebih banyak praktek dilapangan.³⁴

³¹ M. Zaenal Mahfud, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

³² Hayuningtyas, *Wawancara*, Jember, 03 Pebruari 2019

³³ Syaihun Atiq, *Wawancara*, Jember, 03 Pebruari 2019

³⁴ Abdullah, *Wawancara*, Jember, 03 Pebruari 2019

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengendalian mutu pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan supervisi KBM yang dilaksanakan secara terjadwal dengan menggunakan instrumen supervisi yang telah ditetapkan oleh waka.Kurikulum.Kemudian, tindak lanjut dari kegiatan supervisi disampaikan secara langsung kepada guru yang bersangkutan dengan memanggil secara khusus untuk diberikan pengarahan dan pembinaan.

2) Rapat tinjauan manajemen

Rapat tinjauan manajemen dilaksanakan secara terbatas pada kepala unit kerja, yaitu wakil kepala sekolah dan koordinator beserta staf nya.Rapat ini juga merupakan salah satu program MR (manajemen representatif) yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah.



Gambar 4.6. Rapat tinjauan manajemen, dilaksanakan untuk memantau keterlaksanaan jalannya system manajemen ISO yang dilaksanakan 6 bulan sekali dan sesuai dengan focus penelitian *kedua* yaitu pengendalian mutu pendidikan.

Wawancara peneliti dengan kepala sekolah tentang fungsi rapat tinjauan manajemen.

Secara umum, rapat tinjauan manajemen dilaksanakan guna menilai jalannya sistem manajemen disetiap unit kerja melalui dokumen yang ada disetiap unit kerja.³⁵

Berdasarkan observasi dokumen pada dokumen SMM ISO 9001:2015 pada program kerja manajemen representative, bahwasanya kegiatan rapat tinjauan manajemen merupakan salah satu program kerja wakil manajemen representative yang dilaksanakan setiap 6 bulan sekali.

Adapun target kegiatan ini yaitu; Memperoleh saran saran untuk perbaikan dari Ka. Unit kerja, perbaikan pada keefisienan system manajemen representatif dari proses-prosesnya, perbaikan pada produk yang berkaitan dengan persyaratan pelanggan, ada sumber daya yang diperlukan bila diperlukan dapat merubah jadwal tinjauan manajemen representative, ada pejabat yang ditunjuk untuk bertanggung jawab menindak lanjuti salah satu atau beberapa hasil tinjauan manajemen representatif beserta kerangka penyelesaiannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen, dapat disimpulkan bahwasanya rapat tinjauan manajemen merupakan salah satu instrumen dalam pengendalian mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember, dipimpin langsung oleh kepala sekolah serta terprogram dalam program kerja manajemen representative.

b. Waka. Kurikulum

Dalam kegiatan pengendalian mutu pendidikan bidang kurikulum, bidang kurikulum membantu kepala sekolah dalam hal pengendalian seluruh kegiatan belajar mengajar (KBM) serta menjamin mutu pembelajaran telah sesuai dengan

³⁵ M. Zaenal Mahfud, *Wawancara*, Jember, 01 Pebruari 2019

rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan mutu pendidikan dibidang kurikulum diantaranya ialah :

1) Pelaksanaan supervisi mengajar guru

Pelaksanaan supervisi mengajar guru merupakan salah satu instrumen penting dalam mengukur dan memberikan penilaian terhadap guru dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran dan dalam mengimplementasikan rencana pembelajaran yang telah disusun.

Wawancara peneliti dengan bpk.Komarudin selaku waka.Kurikulum tentang pelaksanaan supervisi mengajar.

Format supervisi guru yang dilaksanakan ialah melihat perangkat pembelajaran yang telah disiapkan berupa program tahunan, program semester, distribusi rencana pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran serta penggunaan metode pembelajaran. Pada kegiatan ini juga akan nampak kompetensi profesional guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar.³⁶

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut peneliti melaksanakan observasi dokumen pada surat keputusan kepala sekolah tentang tim supervisi pendidikan (lampiran 2.1). Dalam surat keputusan tersebut, kepala sekolah membentuk tim supervisi KBM yang beranggotakan waka. Kurikulum, staf kurikulum dan 2 (dua) orang guru senior. Kegiatan ini dilaksanakan secara rutin diawal semester, dan hasil supervisi akan menjadi bahan evaluasi bagi guru yang bersangkutan.

³⁶ Komarudin, *Wawancara*, Jember, 04 Pebruari 2019



Gambar 4.7. Supervisi mengajar

Kegiatan supervisi mengajar dilaksanakan untuk memantau kesiapan mengajar guru melalui perangkat-perangkat mengajar guru di ruang kelas, kegiatan ini sesuai dengan focus penelitian *kedua* yaitu pengendalian mutu pendidikan.³⁷

Kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi mengajar secara rutin disetiap awal semester. Hal ini dilaksanakan dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada siswa dengan memantau kesiapan mengajar guru di ruang kelas. Kegiatan ini telah diprogramkan dalam kegiatan perencanaan mutu, melalui rapat rutin awal tahun pelajaran baru dan setiap awal semester. Hasil supervisi akan disampaikan kepada guru yang bersangkutan sebagai bahan evaluasi dan untuk dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perlunya melaksanakan diklat atau workshop guru guna meningkatkan kompetensi profesionalnya.

³⁷ Farid Rosyidi, *Observasi*, Jember 10 Januari 2019

2) Pelaksanaan Pekan Ulangan Harian (PUH) dan Ujian Akhir Semester (UAS)

Selain melaksanakan supervisi mengajar, waka.Kurikulum juga menyelenggarakan kegiatan evaluasi hasil pembelajaran ditingkat siswa melalui pelaksanaan ujian yang dilaksanakan secara berkala pada setiap tengah semester (3 bulan) dan akhir semester (6 bulan).

Wawancara peneliti dengan Bpk. Komarudin tentang pelaksanaan Pekan Ulangan Harian (PUH) dan Ujian Akhir Semester (UAS).

Pelaksanaan pekan ulangan harian (PUH) dilaksanakan setiap 3 bulan sekali di setiap semesternya, dan ujian akhir semester dilaksanakan setiap 6 bulan sekali disetiap semesternya.Kegiatan ini bertujuan untuk mengukur pencapaian prestasi siswa berdasar hasil ujian yang dilaksanakan.Hasil ujian tersebut dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru yang bersangkutan.³⁸

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi dokumen terhadap program kerja kurikulum tahun pelajaran 2018/2019 (lampiran 9.1).Bahwasanya kegiatan tersebut bernama Pekan Ulangan Harian (PUH) dan Ujian Akhir Semester (UAS) dengan tujuan untuk mengevaluasi ketercapaian kegiatan belajar mengajar (KBM) siswa. Kegiatan evaluasi ini dilaksanakan setiap pertengahan semester atau 3 (tiga) bulan pada kegiatan PUH dan setiap akhir semester atau 6 (enam) bulan untuk UAS.

Pada kegiatan ini tercermin kualitas pembelajaran guru berdasarkan capaian prestasi belajar siswa. Jika target pembelajaran belum tercapai maka

³⁸ Komarudin, *Wawancara*, Jember, 04 Pebruari 2019

siswa yang bersangkutan dituntut untuk mengikuti program remedial yang diselenggarakan oleh guru yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen dapat diambil kesimpulan bahwasanya pengendalian mutu pendidikan dibidang kurikulum dilaksanakan melalui kegiatan Pekan Ulangan Harian (PUH) dan Ujian Akhir Semester (UAS).

c. Waka. Kesiswaan

Pengendalian mutu pendidikan dibidang kesiswaan dilaksanakan secara berkala, yaitu pada perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan dan pada akhir kegiatan (evaluasi). Hal ini dilaksanakan dalam rangka mengawasi dan memastikan seluruh kegiatan telah berjalan sesuai dengan perencanaan dan target kegiatan tercapai dengan baik. Jika terdapat kesalahan, ketidak cermatan maka akan dijadikan bahan evaluasi pada kegiatan dimasa yang akan datang.

Wawancara peneliti dengan waka.Kesiswaan Bpk. BSD.Suhartono, S. Pd tentang pengendalian mutu pendidikan bidang kesiswaan.

Kegiatan pengendalian mutu dilaksanakan dalam bentuk rapat terbatas pelaksana dan penanggung jawab kegiatan. Maksud dari kegiatan ini (pengendalian mutu) adalah untuk mengukur pencapaian target kegiatan, memastikan kegiatan yang dilaksanakan tidak melenceng dari yang telah direncanakan, serta mengevaluasi seluruh rangkaian kegiatan.³⁹

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data dengan melakukan wawancara pada Bpk. Danial Soemba, S.S selaku staf kesiswaan.

³⁹BSD. Suhartono, *Wawancara*, Jember, 05 Pebruari 2019

Kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang kesiswaan dilaksanakan dalam kegiatan rapat kepanitiaan yang bertujuan untuk memastikan kegiatan yang telah direncanakan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengendalian mutu bidang pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan rapat kepanitiaan dan penanggung jawab program atau kegiatan yang bertujuan untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

d. Waka. Humas

Dalam kegiatan pengendalian mutu pendidikan di bidang hubungan masyarakat, dilaksanakan melalui pengukuran ketersampaian kebijakan pimpinan kepada publik (internal atau external) yang pada akhirnya akan berdampak pada kemajuan sekolah, serta terciptanya sinergitas public (internal atau external) dalam sebuah misi memajukan sekolah.

Wawancara peneliti dengan waka. Humas Bpk. Ir. Andaka Pratama, M.P tentang pengendalian mutu pendidikan dibidang humas.

Kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang humas dilaksanakan melalui pengukuran keterlaksanaan program kerja bidang humas yaitu dengan melihat adanya tingkat partisipasi yang tinggi seluruh warga sekolah untuk bersinergi, bersatu dan bekerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember melalui instrumen survey kepuasan pelanggan baik internal ataupun eksternal.⁴⁰

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut peneliti melakukan observasi terhadap dokumen SMM ISO 9001:2015 tentang prosedur survey kepuasan pelanggan, bahwasanya kegiatan survey kepuasan pelanggan dilaksanakan melalui identifikasi pelanggan, membuat draft kuosioner, meminta persetujuan

⁴⁰ Andaka Pratama, *wawancara*, Jember, 06 Pebruari 2019

draft, mengirim kuosioner kepada pelanggan, mengumpulkan kuosioner pelanggan, menganalisis hasil kuosioner pelanggan, membuat laporan kepuasan pelanggan, melaksanakan tindakan perbaikan jika perlu, dan selesai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen, dapat disimpulkan bahwasanya pengendalian mutu bidang humas dilaksanakan melalui kegiatan survey kepuasan pelanggan. Kegiatan ini dilaksanakan untuk memastikan persepsi pelanggan internal atau eksternal terhadap mutu pelayanan SMA Muhammadiyah 3 Jember. Sehingga, jika hasil analisis terhadap survey kepuasan pelanggan mengharuskan adanya perbaikan terhadap mutu layanan, maka akan segera dirumuskan tindakan perbaikan.

e. Waka. Sarana dan Prasarana

Pengendalian mutu pendidikan dibidang sarana dan prasarana dilaksanakan melalui kegiatan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, sarana dan prasarana .

Kegiatan pengendalian mutu pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, sarana dan prasarana secara berkala sesuai dengan SMM ISO 9001:2015 tentang prosedur pemeliharaan dan perbaikan.⁴¹

guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melaksanakan triangulasi data melalui observasi dokumen SMM ISO 9001:2015 tentang prosedur pemeliharaan dan perbaikan. Bahwasanya kegiatan pemeliharaan dan perbaikan dilaksanakan melalui penyusunan jadwal perbaikan, melaksanakan kegiatan pemeliharaan secara berkala, jika terjadi kerusakan maka disusun laporan kerusakan, jika kerusakan dapat diperbaiki maka akan dilaksanakan

⁴¹ Joko Sarjono, *wawancara*, Jember, 07 Pebruari 2019

tindakan perbaikan, jika tidak dapat diperbaiki maka akan dikirim ke rekanan yang telah ditunjuk, dan membuat laporan hasil perbaikan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen, pengendalian mutu pendidikan bidang sarana dan prasarana dilaksanakan melalui kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana.

f. Waka. ISMUBA

Pengendalian mutu pendidikan dibidang waka.Ismuba dilaksanakan melalui pendampingan pada setiap kegiatan rutin yang dilaksanakan. Pendampingan tersebut melibatkan seluruh guru baik guru mata pelajaran atau wali kelas. Kegiatan tersebut ialah kegiatan sholat dhuhur dan sholat ashar, yang pada kegiatan tersebut peran guru ialah mendampingi seluruh siswa dalam kegiatan sholat dhuhur dan ashar berjamaah disekolah.

Waka.ISMUBA memegang peran penting dalam pembentukan akhlaq, karakter, serta sikap belajar melalui kegiatan keagamaan disekolah. Seluruh guru wajib mendampingi siswa-siswinya dalam mengikuti kegiatan tersebut.⁴²

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data melalui observasi dokumen terhadap program kerja waka.ISMUBA. Dalam program kerja tersebut, kegiatan pengendalian mutu pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan pembinaan mental dan spiritual dengan sasaran seluruh guru dan karyawan serta siswa.

Seluruh kegiatan tersebut bertujuan untuk menda'wahkan nilai-nilai agung yang terkandung dalam ajaran Islam, sehingga seluruh warga sekolah dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma ajaran Islam yang diyakini serta

⁴² Budi Santoso, *wawancara*, Jember, 07 Pebruari 2019

dapat meningkatkan etos kerja bagi guru dan karyawan serta dapat meningkatkan semangat belajar bagi siswa.

g. Manajemen Representatif (MR)

Dalam kegiatan pengendalian mutu pendidikan, manajemen representatif atau yang disingkat MR, memiliki peran strategis dalam menjaga mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember.

Wawancara peneliti dengan Bpk. Luqman Hakim, S. Pd selaku MR tentang pengendalian mutu pendidikan dibidang MR.

Kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang MR dilaksanakan melalui kegiatan yang bernama Tinjauan Manajemen. Kegiatan tinjauan manajemen dilaksanakan sekali dalam setahun dan telah diatur dalam SMM ISO 9001:2015 tentang POS Tinjauan Manajemen.⁴³

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data terhadap dokumen SMM ISO 9001:2015 tentang POS Tinjauan Manajemen. Dokumen tersebut berisi tentang tujuan penyusunan POS tinjauan manajemen yaitu untuk mengatur pelaksanaan tinjauan manajemen. Secara umum, kegiatan tinjauan manajemen harus memuat tentang ; 1) Perbaikan pada keefektifan Sistem Manajemen Mutu dan proses-prosesnya, 2) Perbaikan pada produk yang berkaitan dengan persyaratan pelanggan, 3) Sumber daya yang diperlukan, 4) Pejabat yang ditunjuk untuk bertanggung jawab menindak lanjuti salah satu atau beberapa hasil Tinjauan Manajemen Mutu beserta kerangka penyelesaiannya.

Adapun agenda rapat tinjauan manajemen adalah sebagai berikut; 1) Risalah RTM sebelumnya, 2) Efektifitas Pemenuhan Kebijakan dan Sasaran

⁴³Luqman Hakim, *wawancara*, Jember, 07 Pebruari 2019

Mutu, 3) Laporan Audit Internal untuk Sistem Manajemen Mutu, 4) Laporan Audit Eksternal untuk Sistem Manajemen Mutu, 5) Tindakan Perbaikan/penyelesaian permasalahan, 6) Keluhan dan Kepuasan Pelanggan, 7) Perubahan Organisasi, dan 8) Hal lain yang mempengaruhi sistem.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen dapat disimpulkan bahwasanya kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang manajemen representatif dilaksanakan melalui kegiatan rapat tinjauan manajemen yang dilaksanakan sekali dalam setahun.

h. BK (Bimbingan dan Konseling)

Pengendalian mutu pendidikan dibidang Bimbingan dan konseling (BK) dilaksanakan dengan menetapkan POS Bimbingan dan konseling yang diatur dalam dokumen SMM ISO 9001:2015.

Wawancara peneliti dengan Bpk. Drs. Komarudin selaku guru Bimbingan dan konseling tentang pengendalian mutu pendidikan bidang bimbingan dan konseling.

Pengendalian mutu pendidikan bidang BK, dilaksanakan dengan menetapkan POS bimbingan dan konseling yang terdokumenkan dalam dokumen SMM ISO 9001:2015.

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data dengan melakukan observasi dokumen pada POS Bimbingan dan konseling dokumen SMM ISO 9001:2015 yang memuat tentang prosedur pelaksanaan bimbingan dan konseling yang diawali dengan menyusun program bimbingan dan konseling, melaksanakan bimbingan, menerima laporan berupa kasus atau temuan, memverifikasi laporan, memberikan konseling, konferensi

kasus, melaksanakan solusi, melakukan pemantauan, dan membuat laporan pelaksanaan bimbingan dan konseling setiap tahun.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen dapat disimpulkan bahwa pengendalian mutu pendidikan dibidang bimbingan dan konseling dilaksanakan melalui penyusunan POS bimbingan dan konseling dan tertera dalam dokumen SMM ISO 9001:2015.

i. Guru

Pengendalian mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh guru terprogram didalam program tahunan dan program semester. Kegiatan pengendalian mutu pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan evaluasi belajar yang pelaksanaannya berbentuk ulangan harian per bab tau pada tengah dan akhir semester.

Wawancara peneliti dengan Ibu. Nur Dzaedzatul H, S. Pd .I tentang pengendalian mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh guru.

Kegiatan pengendalian mutu pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan ulangan harian, ujian tengah semester , dan ujian akhir semester.⁴⁴

Wawancara peneliti dengan Bpk. Sudahri S.Pd. I

Kegiatan ulangan harian, ujian tengah semester telah diatur waktu pelaksanaannya dalam program tahunan dan program semester.⁴⁵

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data terhadap program tahun dan program semester guru

⁴⁴Nur Dzaedzatul H, *wawancara*, Jember, 12 Pebruari 2019

⁴⁵Sudahri, *wawancara*, Jember, 12 Pebruari 2019

tersebut. Dalam program tahunan dan program semester tersebut dicantumkan kegiatan ulangan harian, ujian tengah semester dan ujian akhir semester.

Sehingga, berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen, dapat disimpulkan bahwa guru melaksanakan kegiatan pengendalian mutu pendidikan melalui kegiatan ulangan harian, ujian tengah semester dan ujian akhir semester. Hasil ulangan dan ujian tersebut dijadikan bahan evaluasi perkembangan peserta didik, dan jika ditemukan nilai rendah maka akan segera diambil tindakan berupa pelaksanaan kegiatan remedial.

j. Kepala Tata Usaha

Tata usaha memegang peranan penting dalam kegiatan administrasi disekolah. Dalam kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang tata usaha dilaksanakan melalui penetapan prosedur standar dalam 3 (tiga) kegiatan penting, yaitu ; 1) Penerimaan pegawai baru, 2) Pengelolaan surat masuk, dan 3) Pengelolaan surat keluar.

Wawancara peneliti dengan Bpk. Khusnul Hidayat selaku Ka.TU tentang pengendalian mutu pendidikan dibidang Tata Usaha.

Pengendalian mutu pendidikan pada unit tata usaha dilaksanakan dengan menetapkan prosedur standar pada SMM ISO 9001:2015 tentang penerimaan pegawai baru, surat masuk dan surat keluar.⁴⁶

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data melalui observasi dokumen SMM ISO 9001:2015 pada POS penerimaan pegawai baru, POS surat masuk dan POS surat keluar. Pada penerimaan pegawai baru, alur yang ditetapkan dimulai dari 1) menetapkan calon

⁴⁶Khusnul Hidayat, *wawancara*, Jember, 19 Pebruari 2019

pegawai baru/pelamar pekerjaan, 2) tata usaha menyampaikan lamaran calon, 3) kepala sekolah mengajukan usulan, 4) melaksanakan wawancara, 5) penetapan diterima atau tidak, 5) pengarsipan.

Pada POS surat masuk (lampiran 2.8), alur yang ditetapkan dimulai dari, 1) menerima surat masuk, 2) mengagendakan surat masuk, 3) mendisposisikan surat masuk, 3) mendistribusikan surat masuk ke bagian terkait, dan 4) pengarsipan. Sedangkan pada POS surat keluar, alur yang ditetapkan dimulai dari, 1) menerima permintaan surat keluar, 2) membuat surat keluar dikertas berlogo, 3) meminta persetujuan kepala sekolah, 4) mengagendakan surat keluar, 5) mengirim surat keluar, dan 6) mengarsipkan surat keluar.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwasanya kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang ketatausahaan dilaksanakan melalui penetapan prosedur standar pada kegiatan penerimaan pegawai baru, pengelolaan surat masuk dan pengelolaan surat keluar.

k. Unit Layanan Pendukung

1) Perpustakaan

Pengendalian mutu pendidikan dibidang perpustakaan dilaksanakan melalui kegiatan pengendalian peminjaman dan peminjaman buku bacaan siswa yang diatur dalam SMM ISO 9001:2015 pada POS Peminjaman dan pengembalian buku.

Wawancara peneliti dengan koodinator perpustakaan, ibu Wahyu Wijayati, S. Pd tentang pengendalian mutu pendidikan bidang perpustakaan.

Pengendalian mutu pendidikan bidang kepastakaan dilaksanakan dengan menerbitkan POS peminjaman dan pengembalian buku yang telah diatur dalam SMM ISO 9001:2015.⁴⁷

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data melalui observasi dokumen pada SMM ISO 9001: 2015 pada POS peminjaman dan pengembalian buku. Pada POS peminjaman buku ditetapkan alur sebagai berikut; 1) mengisi buku pengunjung (meminjam buku, mengembalikan buku, atau membaca buku), 2) menunjukkan kartu anggota perpustakaan, 3) memastikan ketersediaan buku yang akan dipinjam, 4) jika buku yang dimaksud tidak ada, maka akan dicatat dalam daftar pengajuan pengadaan buku.

Pada kegiatan peminjaman buku untuk difoto copy, prosedur yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut; 1) mengisi kartu peminjaman dan kartu buku, 2) mencatat dalam buku peminjaman sementara, 3) menyerahkan buku kepeminjam. Pada kegiatan pengembalian buku, POS yang telah ditetapkan ialah sebagai berikut; 1) mengecek buku yang dikembalikan, 2) mengecek waktu pengembalian buku (jika terlambat akan dikenai denda), 3) mencatat kedalam kartu peminjaman dan kartu buku, 4) jika dalam keadaan baik maka dikembalikan ke rak, jika keadaan tidak baik/rusak maka akan dilakukan pemeliharaan. Adapun denda apabila melewati batas maksimal peminjaman (7 hari) maka akan didenda Rp. 2000;.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang kepastakaan

⁴⁷Wahyu Wijayati, *wawancara*, Jember, 15 Pebruari 2019

dilaksanakan dengan menetapkan POS peminjaman dan pengembalian buku yang didokumenkan dalam SMM ISO 9001: 2015. Adapun tujuan penetapan POS tersebut adalah untuk memastikan bahwa tata cara peminjaman dan pengembalian buku telah terlaksana dengan baik.

2) Laboratorium

Pengendalian mutu pendidikan dibidang laboratorium dilaksanakan dengan menetapkan prosedur standar pada penggunaan laboratorium. Prosedur ini ditetapkan dalam SMM ISO 9001:2015 POS Penggunaan laboratorium.

Wawancara peneliti dengan Bpk. Drs. Joko Sarjono selaku waka. Sarana dan prasarana tentang pengendalian mutu pendidikan dibidang laboratorium.

Kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang laboratorium dilaksanakan dengan menetapkan POS penggunaan laboratorium, sehingga hal ini akan memberikan kemudahan bagi siapapun (guru dan siswa) yang ingin menggunakan laboratorium ini. Adanya POS ini memberikan dampak pada keteraturan pengelolaan laboratorium sehingga kualitas laboratorium tetap terjaga.⁴⁸

Guna menguatkan hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan triangulasi data melalui observasi dokumen SMM ISO 9001:2015 POS Penggunaan laboratorium. Dalam dokumen tersebut ditetapkan aliran kegiatan penggunaan laboratorium diawali dengan; 1) menyusun jadwal, 2) menyiapkan laboratorium, dan 3) laboratorium siap digunakan. Kegiatan ini berada dibawah tanggung jawab waka. Sarana dan prasarana.

Bagi guru yang ingin menggunakan laboratorium, maka ditetapkan prosedur sebagai berikut; 1) menggunakan laboratorium, 2) mengatur kembali laboratorium seperti kondisi awal, dan memeriksa laporan penggunaan

⁴⁸Joko Sarjono, *wawancara*, Jember, 16 Pebruari 2019

laboratorium, 3) jika terdapat kerusakan, maka diperbaiki oleh guru yang menggunakan (jika kerusakan ringan), jika kerusakan berat akan dikirimkan ke rekanan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen dapat disimpulkan bahwasanya kegiatan pengendalian mutu pendidikan dibidang laboratorium dilaksanakan dengan menetapkan POS penggunaan laboratorium. Adapun tujuannya ialah Untuk mengoptimalkan penggunaan laboratorium dan mengidentifikasi kebutuhan laboratorium sedini mungkin sehingga laboratorium dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengendalian manajemen mutu terpadu dilaksanakan melalui beberapa kegiatan, yaitu; *Pertama*, Melaksanakan kegiatan supervisi mengajar setiap awal semester. *Kedua*, Melaksanakan pengendalian mutu dibidang ketertiban dan penegakan kedisiplinan siswa, serta kegiatan ekstrakurikuler melalui absen kehadiran disekolah. *Ketiga*, Melaksanakan pengendalian mutu pada kegiatan keagamaan siswa disekolah melalui absen kehadiran siswa. *Keempat*, Melaksanakan pengendalian mutu pada kegiatan pelayanan akademik, baik pada guru, siswa ataupun wali murid melalui pemutakhiran sistem informasi dan komputerisasi. Dan *Kelima*, Melaksanakan pengendalian mutu pada layanan penunjang(laboratorium dan perpustakaan) melalui pelaksanaan perawatan secara berkala pada peralatan dan perlengkapannya bagi laboratorium, dan melengkapi koleksi buku pada perpustakaan.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Terpadu

Kegiatan peningkatan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember secara umum dilaksanakan dengan menyusun pedoman mutu yang memuat tentang kebijakan mutu, sasaran mutu, dan strategi pencapaian sasaran mutu, yang didokumen dalam SMM ISO 9001:2015.

Wawancara peneliti dengan Bpk. Luqman Hakim, S. Pd tentang pedoman mutu.

Penetapan pedoman mutu bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem yang efektif, termasuk proses perbaikan berkelanjutan dari sistem, dan kesesuaian persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku.⁴⁹

Pedoman mutu memiliki peran strategis dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember, berdasarkan observasi dokumen yang dilakukan oleh peneliti terhadap dokumen SMM ISO 9001:2015 tentang pedoman mutu, yang memuat isi sebagai berikut :

a. Profil

1) Sejarah

Bagian ini menerangkan tentang latar belakang pendirian SMA Muhammadiyah 3 Jember, serta dasar pendirian SMA Muhammadiyah 3 Jember yang mengacu kepada Bab. III Pasal 5 Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dilingkungan Perguruan Muhammadiyah, dengan memperhatikan ketentuan Persyarikatan Muhammadiyah yaitu memenuhi hajat persyarikatan, sesuai dengan hajat persyarikatan, adanya sarana dan prasarana dan mempunyai kemampuan dan

⁴⁹Luqman Hakim, *wawancara*, Jember, 16 Pebruari 2019

kesanggupan untuk membina kelangsungan hidup dari sekolah yang telah direncanakan.

2) Sumber Daya

SMA Muhammadiyah 3 Jember memiliki sumber daya manusia sebanyak 77 orang, terdiri dari 58 tenaga edukatif dan 16 orang tenaga Tata Usaha dan karyawan yang profesional. Dari 54 orang tenaga edukatif terdiri dari 15 orang guru jurusan Bahasa dan Seni, 13 orang guru MIPA, 15 orang guru IPS, 9 orang guru Al Islam dan kemuhammadiyahahan, 3 orang guru BK dan 3 pendidikan jasmani.

Latar belakang pendidikan tenaga edukatif terdiri dari 8 orang S2, 47 orang S1. Dari 55 tenaga edukatif, 36 diantaranya telah mendapatkan sertifikasi guru dalam jabatan. Tenaga Tata Usaha terdiri dari 7 orang, 3 orang D3, 2 orang D2, 2 orang SLTA. Karyawan terdiri dari 9 orang, 9 orang SLTA dan 6 orang ≤ SLTP

Fasilitas yang dimiliki antara lain lahan seluas 6.866 m², 30 ruang teori, 2 ruang kantor, 6 laboratorium, 3 laboratorium TIK, 1 ruang multimedia, 2 musholla, 1 aula/ ruang serba guna, 1 lapangan basket dan futsal. Laboratorium Bahasa memiliki 45 unit peralatan listening, laboratorium biologi memiliki 26 unit mikroskop monokuler dan 3 unit mikroskop binokuler, laboratorium fisika memiliki 2 mikroskop bintang, laboratorium fisika memiliki 105 unit komputer, 4 Server 38 LCD.

3) Bidang Layanan

SMA Muhammadiyah 3 Jember memberikan layanan jasa pendidikan kurikuler dan ekstrakurikuler

Pelaksanaan kegiatan pendidikan kurikuler dan ekstrakurikuler menggunakan kurikulum 2013 dan pemanfaatan internet untuk memperoleh informasi dan komunikasi secara global.

Jasa pendidikan terdiri dari 3 (tiga) Jurusan

a) Jurusan Bahasa

Profil tamatan memiliki kompetensi : pembentukan peserta didik yang berbudi luhur, mengetahui pengetahuan kesusastraan, dan bersikap positif serta apresiatif terhadap karya sastra Indonesia, memiliki kemampuan dasar dalam ketrampilan mendengarkan, berbicara, membaca, menulis dalam bahasa Inggris dan bahasa Jepang.

b) Jurusan IPA (Ilmu Pengetahuan Alam)

Profil tamatan memiliki kompetensi : membentuk sikap positif dengan menyadari keteraturan dan keindahan alam serta mengagungkan kebesaran Tuhan, membentuk sikap ilmiah, mengembangkan pengalaman dan dapat merumuskan masalah, mengajukan dan menganalisis hipotesis.

c) Jurusan IPS (Ilmu Pengetahuan Sosial)

Profil tamatan memiliki kompetensi : mengembangkan kemampuan dasar dan mengaitkan dengan fenomena sehari-hari, membentuk sikap bijak, rasional dan tanggungjawab, menumbuhkan sikap peka terhadap lingkungan sekitar.

d) Profil Lulusan

Memiliki kompetensi pemahaman keIslaman, integritas keimanan, keilmuan dan amal perbuatan yang selaras melalui ketrampilan membaca Al Quran dan tertib pelaksanaan ibadah.



4) Tabel 4.1 Analisa Internal dan Eksternal Konteks

Positif Internal Konteks	Positif Eksternal Konteks
1	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai sekolah rujukan bagi SMA lain di wilayah Jember dan sekitarnya 2. Lokasi Sekolah Strategis, Kondisi sekolah tenang, sejuk sangat menunjang untuk proses KBM. 3. Telah menjalin kerjasama (partnership) dengan institusi pendidikan lain untuk pengembangan sekolah. 4. Jenjang pendidikan Tenaga Pendidik S1 dan S2 5. Pendidik-pendidik bidang keahlian telah mengikuti diklat sesuai bidang keahlian masing-masing 6. Kemampuan staf administrasi relative baik 7. Fasilitas gedung dan Sarana penunjang memadai dengan lingkungan sekolah yang strategis. 8. Fasilitas praktek memenuhi standar Sarana Prasarana 9. Sarana komunikasi: meliputi telepon, Faksimile dan internet. 10. Semangat kerja/ motivasi kerja pendidik, karyawan relatif baik 11. Tempat Uji kompetensi yang berstandar nasional (UNBK), sebagai penyelenggara dan penguji yang terakreditasi 12. Dapat mengakses informasi dengan mudah 13. Religius dan Disiplin 14. Bersertifikasi ISO 9001 (SMM) 15. Terakreditasi A 16. Pilot Project K13 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Animo calon peserta didik relative tinggi dan penilaian masyarakat yang positif 2. Kondisi sosial politik Kota Jember cukup stabil 3. Dukungan dari Pemerintah Pusat (PSMA), Dinas Pendidikan Provinsi, Pemerintah /Dinas Pendidikan Kota Jember dan Instansi terkait berjalan baik 4. Pengguna lulusan relatif membaik 5. Tamatan yang melanjutkan ke perguruan tinggi semakin meningkat

Negatif Internal Konteks	Negatif Eksternal Konteks
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku negative pelajar yang harus dibina sebagai prioritas utama: Perkelahian pelajar, tidak jujur (Plagiarisme, Mencontek) 2. Dana operasional pendidikan dari pemerintah dan masyarakat masih terbatas 3. Inkonsistensi dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu 4. Anggapan bahwa implementasi ISO sebagai beban 5. Pengembangan perangkat pembelajaran sesuai target date belum bisa terpenuhi 6. Inkonsistensi Pengisian Jurnal Guru . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat ekonomi masyarakat / orang tua siswa relatif rendah. 2. Adanya ketidaksetaraan Ideologi. 3. Persaingan kualitas dengan SMA/SMK di Wilayah Jember dan sekitarnya cukup tinggi 4. Issue HAM 5. Persepsi bahwa sekolah swasta mahal 6. Lokasi dekat kampus sehingga ada ancaman Narkoba dan pergaulan bebas, Pengaruh dan imbas Teknosain (Internet Negatif)

Tabel 4.1. Tabel analisis positif dan negatif internal-eksternal konteks.⁵⁰

Tabel diatas merupakan tabel identifikasi kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) SMA Muhammadiyah 3 Jember dalam proses meningkatkan mutu pendidikan dengan menganalisis kesempatan (*Oportunity*) dan acaman (*Threat*) yang mungkin muncul sehingga dapat ditanggulangi dan diantisipasi dengan langkah-langkah strategis.

Strategi yang dilakukan oleh SMA Muhammadiyah 3 Jember untuk mengendalikan Negatif Internal dan Eksternal Konteks yang dapat mempengaruhi arah dan tujuan stratejik dari sekolah adalah secara umum strategi diarahkan untuk menyikapi seluruh Program dan kegiatan yang dirumuskan :

1. Mengoptimalkan implementasi Kurikulum dengan strategi :

⁵⁰ WMM SMA Muh 3 Jember, *Pedoman Mutu SMM ISO 9001:2015* (Observasi), Jember 10 Desember 2019

- a) Meningkatkan komitmen seluruh warga sekolah.
 - b) Pemerataan informasi dan pemahaman dalam penerapan pembelajaran KBM.
 - c) Mengembangkan perangkat pembelajaran: silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) secara optimal.
 - d) Melaksanakan diversifikasi kurikulum.
 - e) Penerapan kurikulum 2013 selalu disesuaikan dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.
2. Pengembangan tenaga Pendidik melalui :
- a) Pendidikan dan pelatihan MGMP Mapel setiap 1 bulan sekali di sekolah.
 - b) Sekolah mengadakan IHT/ workshop dan kegiatan lain untuk meningkatkan kemampuan guru mengkaji SKL, KI, KD mata pelajaran dan membuat pemetaan SI di awal tahun pelajaran dan dilakukan per MGMP
3. Meningkatkan kualitas pembelajaran dengan strategi:
- a) Mengadakan *Need Assesment Test* bagi para guru
 - b) Peningkatan kemampuan profesionalisme guru, melalui Pelatihan, Penataran, Workshop
 - c) Mengembangkan kurikulum muatan lokal dalam rangka mewujudkan hasil pendidikan yang religius dan berbudi pekerti luhur
 - d) Pengembangan dan penguasaan keterampilan bahasa Inggris
 - e) Pengembangan ekstrakurikuler
 - f) Melakukan pengkajian secara mendalam tentang pedoman penerapan SKS dan melakukan studi komparasi kepada Sekolah yang telah menerapkan SKS.

- g) Mengembangkan kualitas dan kuantitas fasilitas pembelajaran dengan strategi : Pengadaan sarana pembelajaran seperti sarana perpustakaan, laboratorium IPA dan laboratorium computer.
 - h) Menata lingkungan agar lebih tertata, rapi, nyaman, menyenangkan dan asri
4. Meningkatkan kualitas lulusan dengan strategi :
- a) Melaksanakan remedial
 - b) Beberapa mata pelajaran yang cukup sulit dipahami siswa diberikan tambahan waktu untuk pendalaman materi kelas XII
 - c) Pengayaan dan pemantapan kelas X-XII
 - d) Efektifitas jadwal pelajaran dan jam belajar
 - e) Meningkatkan pembinaan siswa melalui penyaluran bakat dan prestasi dalam bidang olah raga dan seni
 - f) Meningkatkan pelaksanaan program Ekstrakurikuler dan program pembinaan kesiswaan
 - g) Diberikan pembinaan dalam bentuk layanan (klinik) akademik bagi peserta didik yang mengalami lambat belajar.
 - h) Diberikan pembinaan dalam bentuk pembinaan khusus bagi peserta didik yang mengalami cepat belajar yang kontennya diutamakan pada materi OSN.
5. Mengembangkan penilaian dengan strategi :
- a) Melaksanakan strategi penilaian yang variatif
 - b) Melaksanakan penilaian yang transparan, akuntabel, dan demokratis.
 - c) Penilaian formatif setiap KD dan bersifat otentik (afektif, kognitif,psiomotorik) agar diperoleh hasil belajar yang baik.

5) Identifikasi Pihak Berkepentingan

Tabel 4.2. Identifikasi pihak berkepentingan

No	Pihak-Pihak Yang Berkepentingan	Kebutuhan/Harapan	Tindakan yang telah dilakukan
1	2	3	4
1	Siswa	Guru mengajar dengan baik, sarana dan fasilitas memadai	Silabus dan RPP, pemeliharaan Sarpra berkala
2	Orang Tua Siswa/Wali Murid	Komunikasi yang baik dengan Sekolah	Rapat walimurid
3	Perguruan Tinggi	Lulusan yang terampil dan kompeten	Pengembangan kurikulum
4	Guru/Pendidik	Mengajar sesuai dengan jam dan bidangnya	Jobdesc yang jelas, peningkatan kompetensi guru berkala
5	Pegawai/Personil Sekolah	Lingkungan dan budaya kerja yang baik	Menjaga budaya kerja yang baik, kepedulian dan komunikasi internal
6	Masyarakat sekitar	Lulusan bisa mengimplementasikan ilmunya untuk mengembangkan daerah sekitar	Perancangan dan pengembangan muatan local
7	Pemerintah Kota setempat	Siswa memilih sekolah di dalam kota	Meningkatkan mutu sekolah serta prestasi baik akademis maupun non akademis
8	Komite Sekolah	Terjalin kerjasama dan komunikasi yang baik dengan pihak sekolah	Rapat/pertemuan dengan komite sekolah
9	Dinas Pendidikan Provinsi	Semua regulasi dan peraturan dapat dilaksanakan dengan baik	Melaksanakan semua regulasi/peraturan Diknas

10	SMP Kota setempat	Informasi PPDB	Melalui promosi dan sosialisasi oleh Humas
11	Persyarikatan Muhammadiyah	Tercapainya tujuan persyarikatan	Menfasilitasi dengan melaksanakan KBM, pembinaan akhlak siswa melalui kegiatan Ismuba
12	Supplier	Menjalin kerjasama yang baik dan kontinu dalam penyediaan sarana pembelajaran	Membuat mekanisme pengadaan dan perawatan sarana pembelajaran

Tabel 4.2. Identifikasi pihak berkepentingan. Tabel ini digunakan guna merumuskan langkah peningkatan mutu pendidikan secara terpadu dengan memahami kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan, serta memetakan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan bagi tiap-tiap *stakeholder*.

b. Kebijakan Mutu

1) Visi dan Misi

Visi

Mewujudkan SMA Berwawasan Masa Depan Yang Berakhlaqul Karimah, Unggul Dalam Imtaq Dan Iptek

Misi

1. Meningkatkan pengamalan ajaran islam yang sebenar-benarnya
2. Membentuk kepribadian muslim yang berakhlaqul karimah
3. Meningkatkan kualitas akademik peserta didik
4. Membekali peserta didik ilmu pengetahuan dan teknologi yang berorientasi pada kecakapan hidup
5. Mengembangkan sdm profesional dan kompetitif yang berbasis teknologi informasi dan berwawasan lingkungan

6. Mengembangkan bakat, minat, kreatifitas, di bidang seni, olahraga dan jiwa kepemimpinan warga sekolah
7. Meningkatkan kualitas berbahasa arab, inggris dan jepang
8. Menciptakan budaya disiplin warga sekolah
9. Mengoptimalkan proses belajar mengajar
10. Memberdayakan perpustakaan untuk meningkatkan minat baca warga sekolah
11. Membangun jiwa dan semangat wirausaha
12. Membangun kerjasama yang harmonis dengan orang tua, masyarakat, komite, pemerintah dan lembaga lainnya
13. Menciptakan lingkungan yang tertib, bersih, indah, aman dan religius
14. Membangun jiwa kepanduan melalui hizbul wathon
15. Meningkatkan sarana dan prasarana sekolah
16. Melaksanakan manajemen keuangan sekolah berdasarkan 6 prinsip yaitu a) transparansi b) partisipasi c) akuntabilitas d) keberlanjutan e) keseimbangan f) kejujuran
17. Menjalin kerjasama dengan sekolah2 lokal, antar kabupaten, antar provinsi dan antar negara lain(sister school).

2) Ruang Lingkup

Pedoman ini memenuhi persyaratan standar internasional, untuk menentukan persyaratan bagi penerapan sistem manajemen mutu di SMA Muhammadiyah 3 Jember, karena organisasi :

- a) Perlu memperagakan kemampuannya untuk taat asas, memberikan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku, dan

- b) Bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistemnya secara efektif, termasuk proses perbaikan berlanjut dari sistemnya dan kepastian kesesuaiannya pada persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku

Semua persyaratan standart internasional ISO 9001 : 2015 ini dapat diterapkan di SMA Muhammadiyah 3 Jember tanpa pengecualian. Ruang lingkup meliputi semua proses belajar mengajar termasuk proses pendukungnya dengan area/ skup meliputi jurusan Bahasa, IPA dan IPS.

3) Kebijakan Mutu

Sekolah menengah atas (SMA Muhammadiyah 3 Jember bertekad Melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 :2015 dengan tujuan menjadi pusat pendidikan dan pelatihan yang berorientasi mutu pada semua persyaratan untuk menyediakan output yang memiliki syarat (berkompeten) sehingga bisa memenuhi persyaratan untuk memasukii jenjang pendidikan yang lebih tinggi
- Memberdayakan potensi yang ada serta meningkatkan/ menumbuh kembangkan profesionalisme guru sehingga dapat memberikan layanan yang prima dan menyiapkan tamatan sesuai kebutuhan pelanggan pengguna output serta memenuhi kepuasan pelanggan. Untuk menjamin pencapaian tujuan sekolah maka sistem Manajemen Representatif akan ditinjau dan senantiasa

melakukan perbaikan dan penyempurnaan yang berkesinambungan sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

- Dalam kegiatan sehari-hari SMA Muhammadiyah menerapkan budaya mutu: sukses proses belajar mengajar, maju berkompeten, aktif berprestasi, ramah melayani, tertib manajemen. “Cerdas, Terampil, Berakhlak Mulia”

4) Sasaran Mutu

Lampiran 3.1

5) Strategi Pencapaian Sasaran Mutu

Untuk mencapai sasaran mutu yang sudah dirumuskan maka manajemen SMA Muhammadiyah 3 Jember menerapkan beberapa langkah/tahapan yaitu :

- a) Menyusun rencana strategis SMA Muhammadiyah 3 Jember
- b) Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS)
- c) Bekerjasama dengan masyarakat, organisasi/lembaga terkait dalam rangka dukungan pengoperasionalan program pelaksanaan proses belajar mengajar
- d) Guru harus menyusun dan memiliki program semester, program tahunan setiap tahun pelajaran baru
- e) Guru memiliki bahan ajar (silabus dan RPP) selama 1 semester setiap tahun pelajaran baru
- f) Mengikuti lomba-lomba dibidang pengetahuan, olah raga, keagamaan, bahasa dan seni.
- g) Menambah pustaka.

- h) Mengalokasikan dana untuk pengembangan Sumber Daya (Fasilitas) dan peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM).
- i) Melaksanakan pengelolaan kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun dengan pengendalian yang jelas.
- j) Melaksanakan perbaikan dan peningkatan pelayanan secara intensif dan berkesinambungan

c. Struktur Organisasi

Lampiran 3.2

Berdasarkan observasi dokumen yang dilakukan oleh peneliti terhadap pedoman mutu pada SMM ISO 9001:2015, maka dapat disimpulkan sebagai berikut; 1) Kegiatan peningkatan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember mengacu kepada pedoman mutu yang telah ditetapkan dalam SMM ISO 9001: 2015, 2) Perumusan sasaran mutu menggunakan pendekatan analisa potensi lingkungan yang bersifat negatif dan positif baik lingkungan internal dan eksternal sekolah, serta melaksanakan identifikasi pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) berdasar pada harapan yang diinginkan pihak tersebut, 3) Merumuskan kebijakan mutu dengan menetapkan visi dan misi sekolah, dan 4) Menetapkan strategi pencapaian sasaran mutu yang dirumuskan dalam beberapa langkah strategis.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu terpadu dilaksanakan melalui : *Pertama*, Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015. *Kedua*, Melaksanakan penyusunan pedoman mutu yang menjadi acuan dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember. *Ketiga*, Melaksanakan pemetaan

(*Mapping*) kebutuhan *stakeholder* serta melaksanakan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan tersebut berdasar pada tabel idenifikasi pihak berkepentingan.

B. TEMUAN PENELITIAN

Dalam temuan penelitian ini, peneliti akan memaparkan temuan penelitian yang dilaksanakan di SMA Muhammadiyah 3 Jember yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen mutu terpadu melalui kegiatan perencanaan mutu pendidikan, pengendalian mutu pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember.

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Mutu Terpadu

Secara garis besar, kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu dilaksanakan melalui pengambilan keputusan secara partisipatif melalui rapat terbatas (wakil kepala sekolah atau ka. Unit) atau rapat dewan guru. Adapun penekanan pada rapat ini ialah : *pertama*, merencanakan kegiatan pelayanan kepada pengguna layanan diseluruh unit kerja dengan menerapkan SOP, contoh pelaksanaan ujian-ujian siswa, pelaksanaan kegiatan siswa (ibadah atau ekstra kurikuler), penegakan kedisiplinan siswa, menjalin hubungan dengan berbagai pihak, serta menjaga keberlangsungan dan efektifitas sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan.

Kedua, merencanakan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Mutu Terpadu

Pengendalian mutu terpadu dilaksanakan melalui beberapa kegiatan sebagai berikut, yaitu; *Pertama*, Melaksanakan kegiatan supervisi mengajar setiap awal semester. *Kedua*, Melaksanakan pengendalian mutu dibidang ketertiban dan penegakan kedisiplinan siswa, serta kegiatan ekstrakurikuler melalui absen kehadiran disekolah. *Ketiga*, Melaksanakan pengendalian mutu pada kegiatan keagamaan siswa disekolah melalui absen kehadiran siswa. *Keempat*, Melaksanakan pengendalian mutu pada kegiatan pelayanan akademik, baik pada guru, siswa ataupun wali murid melalui pemutakhiran sistem informasi dan komputerisasi. Dan *Kelima*, Melaksanakan pengendalian mutu pada layanan penunjang(laboratorium dan perpustakaan) melalui pelaksanaan perawatan secara berkala pada peralatan dan perlengkapannya bagi laboratorium, dan melengkapi koleksi buku pada perpustakaan.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Terpadu

Kegiatan peningkatan mutu terpadu dilaksanakan melalui kegiatan sebagai berikut :

Pertama, Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015. *Kedua*, Melaksanakan penyusunan pedoman mutu yang menjadi acuan dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember. *Ketiga*, Melaksanakan pemetaan (*Mapping*) kebutuhan *stakeholder* serta melaksanakan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan tersebut berdasar pada tabel idenifikasi pihak berkepentingan.

MATRIK TEMUAN FOKUS PENELITIAN

No	Focus Penelitian	Komponen	Temuan Penelitian
1	2	3	4
1.	Perencanaan mutu terpadu	Kepala Sekolah	<p>Secara garis besar, kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu dilaksanakan melalui pengambilan keputusan secara partisipatif melalui rapat terbatas (wakil kepala sekolah atau ka. Unit) atau rapat dewan guru. Adapun penekanan pada rapat ini ialah : <i>pertama</i>, merencanakan kegiatan pelayanan kepada pengguna layanan diseluruh unit kerja dengan menerapkan SOP, contoh pelaksanaan ujian-ujian siswa, pelaksanaan kegiatan siswa (ibadah atau ekstra kurikuler), penegakan kedisiplinan siswa, menjalin hubungan dengan berbagai pihak, serta menjaga keberlangsungan dan efektifitas sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan.</p> <p><i>Kedua</i>, merencanakan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu.</p>
2.	Pengendalian mutu terpadu	Kepala Sekolah	<p>Pengendalian mutu terpadu dilaksanakan melalui beberapa kegiatan sebagai berikut, yaitu; <i>Pertama</i>, Melaksanakan kegiatan supervisi mengajar setiap awal semester. <i>Kedua</i>, Melaksanakan pengendalian mutu dibidang ketertiban dan penegakan kedisiplinan siswa, serta kegiatan ekstrakurikuler melalui absen kehadiran disekolah. <i>Ketiga</i>, Melaksanakan pengendalian mutu pada kegiatan keagamaan siswa disekolah melalui absen kehadiran siswa. <i>Keempat</i>,</p>

			Melaksanakan pengendalian mutu pada kegiatan pelayanan akademik, baik pada guru, siswa ataupun wali murid melalui pemutakhiran sistem informasi dan komputerisasi. Dan <i>Kelima</i> , Melaksanakan pengendalian mutu pada layanan penunjang (laboratorium dan perpustakaan) melalui pelaksanaan perawatan secara berkala pada peralatan dan perlengkapannya bagi laboratorium, dan melengkapi koleksi buku pada perpustakaan.
3.	Peningkatan mutu terpadu	Kepala Sekolah	<i>Pertama</i> , Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015. <i>Kedua</i> , Melaksanakan penyusunan pedoman mutu yang menjadi acuan dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember. <i>Ketiga</i> , Melaksanakan pemetaan (<i>Mapping</i>) kebutuhan <i>stakeholder</i> serta melaksanakan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan tersebut berdasar pada tabel identifikasi pihak berkepentingan.

IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Mutu Terpadu

Berdasarkan temuan penelitian, Kepala Sekolah dalam kegiatan perencanaan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember menggunakan pendekatan pengambilan keputusan secara partisipatif yang dilakukan oleh tim pengembang kurikulum dan dipimpin oleh kepala sekolah, serta penetapan mutu pendidikan mengacu kepada SNP (Standar Nasional Pendidikan) yang kemudian didokumentasikan dalam Dokumen 1 KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan).

Adapun pengambilan keputusan secara partisipatif merupakan bagian dari pendekatan kepemimpinan kontingensi atau situasional dimana seorang pemimpin menentukan seperangkat aturan untuk menetapkan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan.

Stephen P. Robbins dalam Iskandar Putong menyatakan, Pendekatan partisipasi-pemimpin adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan, untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berlainan.¹

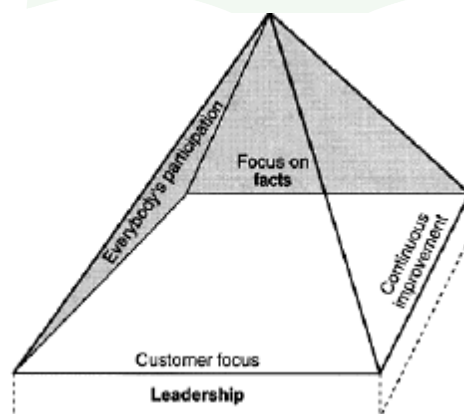
Senada dengan Robbins, Gary Yukl menyatakan Kepemimpinan partisipatif melibatkan usaha-usaha manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting.²

¹ Soekarso, Iskandar Putong, *Kepemimpinan : Kajian Teoritis dan Praktis*, (Prenada: Jakarta, 2016), 185

² Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terj. Budi Supriyanto (Jakarta:Indeks, 2010), 98.

Pendekatan kepemimpinan ini menekankan pada proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan bawahan, serta menetapkan keputusan berdasarkan pada suara terbanyak. Kelebihan pendekatan kepemimpinan ini ialah mampu mengakomodir gagasan dari para bawahan sehingga akan meningkatkan peran serta bawahan dalam melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan.

Dalam kepemimpinan mutu pendidikan, penggunaan pendekatan pengambilan keputusan partisipatif dinilai tepat dan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Jens. J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji dalam piramida dibawah ini :



- a. *Management's commitment (Leadership).*
- b. *Focus on the costumer and the employee.*
- c. *Focus on fact.*
- d. *Continous improvement (Kaizen).*
- e. *Everybody's participation.*³

³Jens. J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management* (Taylor & Francis, London and New York, 1998), 17.

Dalam piramida tersebut, pemberdayaan karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam kegiatan perencanaan mutu pendidikan. Selain meningkatkan partisipasi seluruh elemen disekolah, pelibatan tersebut akan menumbuhkan kepercayaan terhadap manajemen tentang komitmen dalam peningkatan mutu pendidikan .

Pada kegiatan perencanaan mutu pendidikan, beragam rapat yang dilaksanakan baik oleh tim pengembang kurikulum atau rapat rutin awal semester dan bulanan, merupakan sarana dalam penyusunan program dan langkah-langkah perbaikan berdasarkan hasil evaluasi pada semester sebelumnya, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal atau eksternal.

Hal ini sesuai dengan pendekatan perencanaan mutu yang dikonsepsikan oleh Joseph M. Juran, *Quality planning this is the activity of developing the products and processes required to meet costumers need. It involves a series of universal steps which can be abbreviated as follows :*

- a) *Establish quality goals*
- b) *Identify the costumers*
- c) *Determine the costumers needs*
- d) *Develop product features that respond to costumers' need*
- e) *Develop processes that are able to produce those product features*
- f) *Establish process control, and transfer the resulting plans to the operating forces.*⁴

Dalam konteks perencanaan mutu pendidikan, langkah-langkah yang diadopsi dalam pemikiran Joseph M Juran tidak sepenuhnya dapat digunakan, karena konsep tersebut lebih tepat digunakan dalam kegiatan *industrial* yang menghasilkan produk berupa barang. Namun, beberapa poin masih relevan dan poin yang lain dapat digunakan dan dimodifikasi sehingga relevan dengan kebutuhan perencanaan mutu pendidikan.

⁴ Joseph M. Juran, *Juran On Quality by Design : The New Steps For Planning Quality Into Goods and Services*, (The Free Press: USA, 1992)h. 15.

Langkah pertama, penetapan sasaran mutu, kegiatan ini merumuskan pencapaian mutu yang harus dicapai oleh segenap individu (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan) disekolah berdasar pada pencapaian SNP.

Langkah kedua, identifikasi pelanggan, Dalam perusahaan atau organisasi, terdapat 2 (dua) jenis pelanggan, yaitu : *pelanggan internal*, yang merupakan pegawai dalam perusahaan atau organisasi tersebut, dan *pelanggan eksternal*, merupakan pengguna hasil atau produk dari perusahaan baik barang atau layanan yang berasal dari eksternal perusahaan atau organisasi.⁵

Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya, kegiatan perencanaan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember telah sesuai dengan teori perencanaan mutu yang tertuang dalam manajemen mutu. Hal ini dapat dilihat dari tahapan yang dilaksanakan dalam penyusunan Dokumen 1 KTSP, dengan menjadikan SNP (Standar Nasional Pendidikan) sebagai acuan dalam menetapkan rencana pengembangan sekolah.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Mutu Terpadu

Kegiatan pengendalian mutu terpadu memiliki peran penting dalam menjaga kualitas pendidikan yang telah direncanakan agar sesuai dengan tujuan pendidikan serta memiliki standar mutu yang telah ditetapkan dalam SNP.

Secara garis besar, pelaksanaan pengendalian mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember dilaksanakan melalui beberapa kegiatan yaitu : 1) Evaluasi pada guru berupa pelaksanaan supervisi KBM (kegiatan belajar mengajar), 2) Pada siswa dilaksanakan kegiatan evaluasi hasil belajar, 3) Pada

⁵ Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima* (Gramedia:Jakarta), 37.

manajemen dilaksanakan melalui rapat tinjauan manajemen, 4) Menetapkan POS diseluruh unit kerja dan didokumentasikan dalam SMM ISO 9001:2015, dan 5) Pelaksanaan survey kepuasan pelanggan.

Pelaksanaan pengendalian mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember, *pertama*, dilaksanakan melalui kegiatan supervisi KBM. Pada kegiatan ini kepala sekolah melaksanakan fungsi sebagai pemimpin. Sebagaimana Jejen Musfah memberikan indikator sebagai berikut :

- a) Mendelegasikan tugas-tugas kepada orang yang tepat.
- b) Menentukan tenggat waktu dan tempat yang tepat bagi suatu program sekolah.
- c) Mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang berlaku.⁶

Senada dengan Jejen Musfah, Plunkett dan Attner, dalam Jejen Musfah, menjelaskan beberapa peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu : sebagai pendidik, penasihat, penilai dan juru bicara.⁷ Pelaksanaan supervisi KBM dilaksanakan oleh Waka. Kurikulum dan kepala sekolah dengan menentukan jadwal supervisi sesuai dengan jadwal mengajar guru, serta menetapkan indikator penilaian yang menjadi acuan atau standar dalam supervisi KBM. Disamping itu, pelaksanaan supervisi KBM akan memacu guru untuk menyelesaikan kewajibannya dalam penyusunan perangkat mengajar.

Kedua, melaksanakan kegiatan evaluasi hasil belajar. Kegiatan evaluasi hasil belajar dilaksanakan 4 (empat) kali dalam setahun yang dibagi dalam 2 (dua) semester. Pada kegiatan tengah semester bernama Pekan Ulangan Harian (PUH)

⁶ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan, Teori , Kebijakan dan Praktik*, (Kencana : Jakarta, 2015), 303.

⁷Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan, Teori*, 304

dan pada akhir semester bernama Ujian Akhir Semester (UAS), serta UASBN dan UNBK bagi kelas XII diakhir studi mereka.

Kegiatan ini telah diatur dalam Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 Tentang Standar Penilaian Pendidikan, yaitu :

1. Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai lingkup, tujuan, manfaat, prinsip, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian hasil belajar peserta didik pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah.
2. Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.
3. Pembelajaran adalah proses interaksi antar peserta didik, antara peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.
4. Ulangan adalah proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian Kompetensi Peserta Didik secara berkelanjutan dalam proses Pembelajaran untuk memantau kemajuan dan perbaikan hasil belajar Peserta Didik.
5. Ujian sekolah/madrasah adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik sebagai pengakuan prestasi belajar dan/atau penyelesaian dari suatu satuan pendidikan.
6. Kriteria Ketuntasan Minimal yang selanjutnya disebut KKM adalah kriteria ketuntasan belajar yang ditentukan oleh satuan pendidikan yang mengacu pada standar kompetensi kelulusan, dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, karakteristik mata pelajaran, dan kondisi satuan pendidikan.

Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 menjadi landasan dalam pelaksanaan kegiatan penilaian di SMA Muhammadiyah 3 Jember, serta menjadi landasan dalam pelaksanaan pengendalian mutu pendidikan melalui kegiatan evaluasi hasil belajar siswa.

Ketiga, melaksanakan rapat tinjauan manajemen. Rapat tinjauan manajemen merupakan salah satu program kerja wakil manajemen representative yang dilaksanakan setiap 6 bulan sekali. Adapun target kegiatan ini yaitu; Memperoleh saran saran untuk perbaikan dari Ka. Unit kerja, perbaikan pada keefisienan system manajemen representatf dari proses-prosesnya, perbaikan pada produk yang berkaitan dengan persyaratan pelanggan, ada sumber daya yang

diperlukan bila diperlukan dapat merubah jadwal tinjauan manajemen representative, ada pejabat yang ditunjuk untuk bertanggung jawab menindak lanjuti salah satu atau beberapa hasil tinjauan manajemen representatif beserta kerangka penyelesaiannya.

Pelaksanaan rapat tinjauan manajemen telah selaras dengan teori manajemen mutu yang disampaikan oleh David Garvin dalam *Managing Quality*, dalam peningkatan mutu dibutuhkan enam langkah sistematis dalam penerapannya, diantaranya : 1) *Formulation of strategies*, 2) *Setting goals and objectives*, 3) *Developing action plans*, 4) *Implementing plans*, 5) *Using control system for monitoring feedback*, 6) *Taking corrective action*.⁸

Enam langkah strategis yang harus dilakukan secara sistematis dalam manajemen mutu yaitu ; merumuskan strategi, menetapkan tujuan dan sasaran, mengembangkan rencana aksi, melaksanakan rencana, menggunakan sistem pengendalian untuk memantau umpan balik, dan melakukan langkah perbaikan.

Kesesuaian langkah yang dilaksanakan dalam rapat tinjauan manajemen dengan teori *managing quality* ialah pada penerapan sistem pengendalian untuk memantau umpan balik guna menetapkan langkah-langkah perbaikan. Rapat tinjauan manajemen dilaksanakan dalam upaya melihat dan menilai efektifitas sistem manajemen dalam organisasi dan hasil tinjauan manajemen menjadi umpan balik (temuan) yang harus dirumuskan langkah perbaikannya.

Keempat, Menetapkan POS diseluruh unit kerja dan didokumentasikan dalam SMM ISO 9001:2015. Langkah ini sejalan dengan teori David Garvin

⁸ David A. Garvin, *Managing Quality The Strategic and Competitive Edge* (The Free Press : New York, 1988), 38.

dalam *Managing Quality The Strategic and Competitive Edge*, bahwa enam langkah dalam kegiatan manajemen mutu diantaranya ialah menetapkan sistem pengendalian untuk memantau umpan balik. Penetapan POS kegiatan dalam SMM ISO 9001:2015 dimaksudkan untuk menetapkan alur dan sistem dalam kegiatan yang dilaksanakan agar sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

Kelima, melaksanakan survey kepuasan pelanggan. Sebagai sebuah lembaga penyedia jasa pendidikan, keberadaan pelanggan menjadi faktor penting. Tolak ukur kualitas pelayanan yang diberikan dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam memberikan pelayanan jasanya kepada pelanggannya.

Dalam pandangan tradisional, pelanggan perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk.⁹

Produk yang dimaksud ialah hasil proses pada kegiatan produksi atau kegiatan jasa. Individu, badan atau institusi yang berinteraksi secara langsung ataupun tidak langsung merupakan pelanggan yang mendapatkan manfaat dari hasil produksi perusahaan tersebut.

Pelanggan jasa pendidikan dibagi menjadi dua, yaitu pelanggan primer, pelanggan sekunder dan pelanggan tersier. Pelanggan primer merupakan adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung, adapun pelanggan sekunder merupakan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan contoh orang tua siswa, penyandang dana, pemerintah yang

⁹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Andi : Yogyakarta, 2003), 100.

menanggung biaya pendidikan, pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan baik tenaga akademik ataupun tenaga administratif, dan pelanggan tersier merupakan pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi terkait langsung dengan mutu jasa layanan pendidikan itu karena mereka memanfaatkan hasil layanan pendidikan.¹⁰

Dalam konteks pendidikan, pelanggan jasa pendidikan merupakan mereka yang berkaitan secara langsung ataupun tidak langsung terhadap layanan pendidikan berikut hasil dari kegiatan layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan. Disamping itu, survey kepuasan pelanggan dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap kinerja sekolah dalam memenuhi kebutuhan mereka. Hasil survey kepuasan pelanggan nantinya menjadi bahan masukan bagi manajemen untuk memperbaiki kualitas pelayanannya.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Terpadu

Kegiatan peningkatan mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember dilaksanakan melalui beberapa kegiatan yaitu :

a. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

*Leadership is the beginning of the quality improvement process which starts with vision, mission, values, policy and strategy, systems.*¹¹ Kepemimpinan ditandai dengan visi, misi, nilai-nilai, kebijakan dan strategi dalam meningkatkan mutu organisasi. Pemahaman yang baik seorang pemimpin tentang mutu,

¹⁰ Darmadi, *Optimalisasi Strategi Pembelajaran* (Guepedia : Jakarta, 2016), 8.

¹¹ Jens. J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management* (Taylor & Francis: London and New York, 1998), 214.

tercermin dalam perumusan visi dan misi organisasi, implementasi kebijakan peningkatan mutu dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

Penerapan SMM ISO 9001:2015 merupakan kebijakan kepala sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini juga merupakan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah untuk menjaga mutu pada setiap kegiatan layanannya. Selain sebagai sebuah strategi, kebijakan penerapan SMM ISO 9001:2015 di SMA Muhammadiyah 3 Jember menggambarkan visi mutu kepala sekolah dalam pengembangan pendidikan dilingkungan lembaga tersebut.

b. Menetapkan pedoman mutu yang didalamnya memuat tentang kebijakan mutu, sasaran mutu, dan strategi pencapaian sasaran mutu.

Penetapan pedoman mutu dilaksanakan dalam rangka memberikan pemahaman yang sama terhadap seluruh warga sekolah berkaitan dengan target mutu yang ditetapkan serta strategi yang digunakan dalam mencapai target mutu yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan hal tersebut, David Garvin dalam *Managing Quality*, dalam peningkatan mutu dibutuhkan enam langkah sistematis dalam penerapannya, diantaranya : 1) *Formulation of strategies*, 2) *Setting goals and objectives*, 3) *Developing action plans*, 4) *Implementing plans*, 5) *Using control system for monitoring feedback*, 6) *Taking corrective action*.¹²

Enam langkah strategis yang harus dilakukan secara sistematis dalam manajemen mutu yaitu ; merumuskan strategi, menetapkan tujuan dan sasaran,

¹² David A. Garvin, *Managing Quality The Strategic and Competitive Edge* (The Free Press : New York, 1988), 38.

mengembangkan rencana aksi, melaksanakan rencana, menggunakan sistem pengendalian untuk memantau umpan balik, dan melakukan langkah perbaikan.

Penetapan pedoman mutu merupakan langkah strategis dalam peningkatan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 3 Jember, hal tersebut telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh David Garvin dalam *Managing Quality* bahwa peningkatan mutu memerlukan penetapan strategi yang digunakan, serta menentukan tujuan dan sasaran peningkatan mutu. Tujuan penetapan pedoman mutu adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem yang efektif.

Sebagai sebuah lembaga yang bergerak dibidang jasa pendidikan, tujuan utama peningkatan mutu pendidikan ialah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan baik internal atau eksternal dengan menerapkan sistem yang efektif.

Tolak ukur kualitas pelayanan yang diberikan dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam memberikan pelayanan jasanya kepada pelanggannya.

Dalam pandangan tradisional, pelanggan perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk.¹³

Dalam konteks lembaga pendidikan, produk yang dimaksud ialah hasil proses pada kegiatan pelayanan administrasi individu, badan atau institusi yang berinteraksi secara langsung ataupun tidak langsung, serta kegiatan belajar mengajar yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan terhadap peserta didiknya. Maka, standar mutu yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan harus

¹³ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Andi : Yogyakarta, 2003), 100.

sesuai dengan keinginan para pengguna jasa pendidikan sehingga pelayanan yang telah sesuai dengan syarat yang ditetapkan akan menimbulkan kepuasan pelanggan.

Hal ini senada dengan pendapat Charles Hoy, bahwa mutu pendidikan yang diberikan oleh lembaga pendidikan berupa :

- a. *A high proportion of satisfactory teaching, including high expectation of pupils.*
- b. *Full implementation of the national curriculum.*
- c. *Very good provision for pupils' spiritual, moral, social and cultural development.*
- d. *No pupils at physical or emotional risk from other pupils or adults in the school.*
- e. *No abrasive and confrontational relationship between staff and pupils.*¹⁴

Mutu pendidikan memberikan kepuasan melalui kegiatan pembelajaran yang proporsional, melaksanakan kurikulum nasional, menyediakan situasi yang baik bagi berkembangnya moral, spiritual, sosial dan budaya, keamanan bagi siswa dari kekerasan fisik dari siswa lain atau orang dewasa, dan tidak adanya kekerasan serta kekerasan diantara staf dan siswa.

c. Menetapkan positif internal dan eksternal konteks, serta menetapkan negative internal dan eksternal konteks dan menjadikan kedua hal tersebut acuan dalam menetapkan strategi peningkatan mutu pendidikan.

Positif internal dan eksternal konteks, serta negative internal dan eksternal konteks merupakan analisis yang dilakukan oleh SMA Muhammadiyah 3 Jember terhadap lingkungan didalam sekolah dan diluar sekolah yang meliputi

¹⁴ Charles Hoy, Colin Bayne-Jardine, and Margaret Wood, *Improving Quality in Education*, (Routledge: New York, 2000), 12.

keunggulan dan kelemahan sekolah pada berbagai aspek atau isu mendasar yang berpengaruh kepada peningkatan mutu pendidikan.

Hasil analisis ini menjadi acuan dalam merumuskan strategi pencapaian sasaran mutu yang tertuang dalam pedoman mutu. Kegiatan analisis ini berfokus kepada fakta atau kenyataan yang terjadi di dalam dan diluar lingkungan sekolah serta berbasis pada persoalan. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Jens. J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji dalam *Fundamentals of Total Quality Management*¹⁵, bahwa manajemen harus memiliki komitmen terhadap pelanggan, berpusat pada fakta atau persoalan yang muncul serta melakukan peningkatan mutu secara berkesinambungan.

d. Melaksanakan identifikasi pihak-pihak berkepentingan serta berupaya untuk memenuhi segala harapan dan kebutuhan pihak tersebut.

Kegiatan identifikasi pelanggan dilaksanakan dalam rangka pemetaan terhadap pelanggan internal atau eksternal serta untuk mengetahui kebutuhan mereka terhadap lembaga pendidikan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen SMA Muhammadiyah 3 Jember untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pengguna jasanya.

Sejalan dengan pendapat MN. Nasution dalam bukunya *Manajemen Mutu Terpadu*

- 1) Bukti langsung (*tangibles*) meliputi sarana fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- 2) Keandalan (*reliability*) yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.

¹⁵ Jens. J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management* (Taylor & Francis, London and New York, 1998), 17.

- 3) Daya tanggap (*responsivness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) Jaminan (*assurance*) mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh staf.
- 5) Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.¹⁶

Berdasarkan pendapat tersebut, lembaga pendidikan dituntut memiliki keandalan pada dimensi (*Reliability*) layanannya dengan memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan yang dijanjikan, daya tanggap (*Responsivness*) yang baik berupa keinginan melayani dengan sepenuh hati terhadap seluruh kebutuhan pelanggan pada lembaga pendidikan, dan memberikan jaminan (*Assurance*) terhadap kemampuan individual dalam memberikan pelayanan yang baik.

e. Menetapkan kebijakan mutu melalui penyusunan visi dan misi.

Visi merupakan nilai-nilai ideologis yang menjadi cita-cita organisasi. Pemahaman kepala sekolah terhadap mutu pendidikan, diwujudkan dalam penyusunan visi sekolah. Rencana strategis peningkatan mutu pendidikan di sekolah, diwujudkan dalam penjabaran misi yang terukur dan operasional.

Visi dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan *stakeholder* potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi sekolah harus meliputi beberapa hal sebagai berikut :¹⁷

1. Kepercayaan sekolah/madrasah harus sesuai dengan visi organisasi dan berbagai pandangan *stakeholder*.
2. Kepercayaan sekolah/madrasah merupakan statement dari nilai-nilai sekolah/madrasah.

¹⁶ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Ghalia Indonesia: Bogor, 2010), 5.

¹⁷ Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Wibowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasi Dalam Penyusunan RPS* (Prenada Media : Jakarta, 2015), 159.

3. Kepercayaan sekolah/madrasah merupakan deklarasi dari harapan sekolah/madrasah terhadap harapan produk yang akan dihasilkan.
4. Kepercayaan sekolah/madrasah harus tepat dan dapat diimplementasikan.
5. Kepercayaan sekolah/madrasah akan menjadi pedoman dalam melaksanakan berbagai kegiatan.
6. Kepercayaan sekolah/madrasah merefleksikan ilmu pengetahuan, filosofi dan semua perbuatan yang dilakukan sekolah/madrasah.
7. Kepercayaan sekolah/madrasah merupakan komponen kunci dari perencanaan strategis.

Penyusunan visi SMA Muhammadiyah 3 Jember dilaksanakan melalui kegiatan rapat tim pengembang kurikulum yang didalamnya juga terdapat komite sekolah selaku *stakeholder*, dan telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan. Disamping itu, dalam penyusunan visi sekolah, menyesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan zaman.

IAIN JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Mutu Terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018-2019, dilaksanakan melalui kegiatan, yaitu :

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Mutu Terpadu

Kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan mutu terpadu dilaksanakan melalui pengambilan keputusan secara partisipatif melalui rapat terbatas (wakil kepala sekolah atau ka. Unit) atau rapat dewan guru. Adapun penekanan pada rapat ini ialah : *pertama*, merencanakan kegiatan pelayanan kepada pengguna layanan diseluruh unit kerja dengan menerapkan SOP, contoh pelaksanaan ujian-ujian siswa, pelaksanaan kegiatan siswa (ibadah atau ekstra kurikuler), penegakan kedisiplinan siswa, menjalin hubungan dengan berbagai pihak, serta menjaga keberlangsungan dan efektifitas sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan.

Kedua, merencanakan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Mutu Terpadu

Pengendalian mutu terpadu dilaksanakan melalui beberapa kegiatan sebagai berikut, yaitu; *Pertama*, Melaksanakan kegiatan supervisi mengajar setiap awal semester. *Kedua*, Melaksanakan pengendalian mutu dibidang ketertiban dan penegakan kedisiplinan siswa, serta kegiatan ekstrakurikuler melalui absen

kehadiran disekolah. *Ketiga*, Melaksanakan pengendalian mutu pada kegiatan keagamaan siswa disekolah melalui absen kehadiran siswa. *Keempat*, Melaksanakan pengendalian mutu pada kegiatan pelayanan akademik, baik pada guru, siswa ataupun wali murid melalui pemutakhiran sistem informasi dan komputerisasi. Dan *Kelima*, Melaksanakan pengendalian mutu pada layanan penunjang(laboratorium dan perpustakaan) melalui pelaksanaan perawatan secara berkala pada peralatan dan perlengkapannya bagi laboratorium, dan melengkapi koleksi buku pada perpustakaan.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Terpadu

Kegiatan peningkatan mutu terpadu dilaksanakan melalui kegiatan sebagai berikut :

Pertama, Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015. *Kedua*, Melaksanakan penyusunan pedoman mutu yang menjadi acuan dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan secara terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember. *Ketiga*, Melaksanakan pemetaan (*Mapping*) kebutuhan *stakeholder* serta melaksanakan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan tersebut berdasar pada tabel idenifikasi pihak berkepentingan.

IAIN JEMBER

B. SARAN

1. Bagi kepala sekolah, penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen mutu terpadu di SMA Muhammadiyah 3 Jember.
2. Bagi wakil kepala sekolah atau Ka. Unit Kerja, penting dalam menjaga kegiatan dimasing-masing unit kerja agar selalu sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.
3. Bagi penelilitain, kiranya dapat dilaksanakan ditindak lanjuti dari penelitian ini, tentang Kepemimpinan Mutu Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah 3 Jember.



DAFTAR PUSTAKA

- Adya Barata, Atep, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*, Gramedia: Jakarta.
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*, KoganPage : London Philadelphia.
- Asfiati, 2016. *Pengembangan Humanis Dalam Pengembangan Kurikulum*, Perdana Publishing: Medan.
- Baharuddin dan Umiarso, 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori Dan Praktik*, Arruzz Media: Yogyakarta..
- Blanchard, Ken. 2006. *The Leader of The Future*, Leader to Leader Institute: San Fransisco.
- Biodata Ki Hajar Dewantara, (Online), (<https://www.Biografiku.com>, diakses 06 Januari 2019).
- Biro Komunikasi dan Layanan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Peringkat dan Capaian PISA Indonesia Mengalami Peningkatan*, (Online), (<https://www.kemdikbud.go.id>, diakses 03 Nopember 2018).
- Bateman, Thomas S and Scot A Snell, 2008. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia Kompetitif* (Terj), Salemba Empat: Jakarta.
- BSNP Indonesia, *Standar Nasional Pendidikan* (Online), (<http://bsnp-indonesia.org>, diakses pada 13 Januari 2019)
- Cohen, William A. 2010. *Drucker On Leadership*, JosseyBass : San Fransisco.
- Dahlgard, Jens. J, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, 1998. *Fundamentals of Total Quality Management*, Taylor & Francis, London and New York.
- Darmadi, 2016. *Optimalisasi Strategi Pembelajaran*, Guepedia : Jakarta.
- Darmadi, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*, Budi Utama : Yogyakarta.
- Dessthanian, Riva Suastha, *UNESCO Soroti Kesenjangan Kualitas Pendidikan di Indonesia*, (Online), (<https://www.cnnindonesia.com>, diakses 03 Nopember 2018)
- Drake, Thelbert L. William H Roe, 2003. *The Principalship*, Merrill Prentice Hall : New Jersey.

- Elbree, Willard S. Harold J. McNally, Richard Wynn, 1967. *Elementary School Administration and Supervision* American Book Company : New York
- Efendi, Nur. 2016. *Islamic Educational Leadership, Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Kalimedia : Yogyakarta.
- Fathi, Muhammad, 2009. *The Art Of Leadership in Islam*, Khalifa : Jakarta Timur.
- Garvin, David A, 1988. *Managing Quality The Strategic and Competitive Edge* The Free Press : New York.
- Gorton, Richard A., Gail Thierbech Schneider, 1991. *School-Based Leadership Challenges and Opportunities*, WM. C. Brown Publisher: USA
- Goetsch, David L. /Stanley Davis, 2014. *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality*, Pearson education Limited: Edinburgh Gate
- Harris, Alma and Linda Lambert, 2003. *Building Leadership Capacity fo School Improvement*, Open University Press : Maidenhead-Philadelphia.
- Hoy, Charles, Colin Bayne-Jardine, 2000. and Margaret Wood, *Improving Quality in Education*, Routledge: New York
- Juran, Joseph M. and Joseph A. Defeo, 2010. *Juran's Quality Handbook The Complete Guide to Excellence*, McGraw Hill: New York.
- Kompri, 2017. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, Kencana : Jakarta.
- Luthan, Fred and Jonathan P Doh, 2012. *International Management Culture, Strategy and Behaviour*, McGraw Hill-Irwin: New York.
- Miles, Mathew B. A. Michael Hubberman, Johnny Saldana, 2014. *Qualitative Data Analysis a Methods Source Book Third Edition*, SAGE Publication: California.
- Manning, George and Kent Curtis, 2012. *The Art Of Leadership*, McGraw Hill: New York.
- Moleong, Lexy J, 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Muhith, Abdul, 2013. *Transformational Leadership*, Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Musfah, Jejen, 2015. *Manajemen Pendidikan, Teori ,Kebijakan dan Praktik*, Kencana : Jakarta.
- Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Wibowo, 2015. *Manajemen Pendidikan Aplikasi Dalam Penyusunan RPS*, Prenada Media : Jakarta.
- Nasution, M.N, 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia: Bogor.

- Sallis, Edward, 2012. *Total Quality Manajemen in Education*, IRCisod: Yogyakarta.
- Prastowo, Andi, 2014, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Arruzz Media: Yogyakarta.
- Undang-Undang Sekretariat Negara RI, Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah.*
- Undang-Undang Sekretariat Negara RI, Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Raihani, 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, LKiS: Yogyakarta.
- Reinhartz, Judy and Don. M. Beach, 2004. *Educational Leadership*, Pearson Education : USA.
- Rivai, Veithzhal Zainal, Mursalim Umar Gani Samad, Hendy Herijanto, Dalmeri, 2016. *Islamic Quality Education Management*, Gramedia : Bandung.
- Rivai, Veithzhal, Deddy Mulyadi, 2003. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, PT. Raja grafindo Persada: Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2007. *Organisational Behaviour Global And Southern African Perspective*, Pearson Education South Africa : Capetown
- Sagala, Syaiful, 2018. *Pendekatan Model Kepemimpinan*, Prenada Media: Jakarta.
- Shahihul Jami' No : 3289
- Santoso, Djoko Moeljono, 2013 . *Lead Galang, Gagasan Tantangan SDM, Kepemimpinan, dan Perilaku Organisasi*, Elek Media Komputindo : Jakarta.
- Soekarso, Iskandar Putong, 2016. *Kepemimpinan : Kajian Teoritis dan Praktis*, Prenada: Jakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2003. *Total Quality Management*, Andi : Yogyakarta.
- <http://bsnp-indonesia.org>, *Standar Nasional Pendidikan*, (Online), (<http://bsnp-indonesia.org>, diakses 03 Nopember 2018).
- QS. Al-Isra' : 7
- Yukl, Gary, 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan oleh Budi Supriyanto. 2010, PT. Indeks: Jakarta.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2010), .

- Winardi, *Manajemen Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, Edisi 2, (Bandung: Sarana Puncu Karya Nusa, 2000), .
- Akhmad Sudrajat, “Kepemimpinan Pendidikan” (<http://.wordpress.com/kompetensi-guru-dan-peran-kepala-sekolah-2/>), diakses pada tanggal 20 Mei 2019.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2000), .
- Thomas J. Sergiovanni, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*, Second Edition. (Needham Heights: Allyn and Bacon, A Devison of Simon & Schuster, Inc., 1991), .
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), .
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Grapindo Persada, 2010), 68.
- Wikipedia, *ISO 9001*, (Online), (<https://id.wikipedia.org>, diakses pada 20 Maret 2020)
- Marketing sentral system consulting, *Pengertian ISO 9001 dan apakah perlu sertifikat* (Online), (<https://sentralsistem.com>, diakses pada 20 maret 2020)

IAIN JEMBER

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Farid Rosyidi

NIM : 0849117012

Program : Magister S2 MPJ (Manajemen Pendidikan Islam)


Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Tesis/Disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 25 Nopember 2019

Saya yang menyatakan,




FARID ROSYIDI
0849117012



SMA MUHAMMADIYAH 3 JEMBER

NPSN: 20523799 TERAKREDITASI A
Jl. Mastrip No.3 ☎0331-335127 tel (0331) 325 316 Jember Kp. 68126
Web : www.smamuh3jbr.kch.id



SURAT KETERANGAN
Nomor: 153 / SKT / III.4.A / AU / F / 2019

Yang bertandatangan di bawah ini Kepala SMA Muhammadiyah 3 Jember,

Nama : Mohamad Zaenal Mahfud, S.Pd., M.Si
NUPTK : 5355749651200013
Jabatan : Kepala Sekolah
Unit kerja : SMA Muhammadiyah 3 Jember
Alamat : Jl. Mastrip No. 3 Telp (0331) 335 127 Jember

Menerangkan bahwa nama di bawah ini :

Nama : FARID ROSYIDI
NIM : 0849117012
Prodi/Universitas : Manajemen Pendidikan Islam (S2) / IAIN Jember

Benar-benar telah melakukan penelitian/riset mengenai Kepemimpinan Mutu Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah 3 Jember Tahun Pelajaran 2018/2019.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.













30 Oktober 2019

Kepala Sekolah,

Mohamad Zaenal Mahfud, S.Pd., M.Si.
NUP. 5355749651200013

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN
PENELITIAN TESIS KEPEMIMPINAN MUTU KEPALA SEKOLAH DI SMA
MUHAMMADIYAH 3 JEMBER TAHUN PELAJARAN 2018/2019

No	Hari	Tanggal	Kegiatan Penelitian	Tanda Tangan
1.	Kamis	23 Mei 2019	- Silaturahmi Dengan Kepala Sekolah. - Mengantarkan surat permohonan ijin penelitian.	
2.	Rabu	2 Juni 2019	- Interview dengan kepala sekolah.	
3.	Selasa	1 Juli 2019	- Interview dengan seluruh unit kerja pembantu kepala sekolah (wakil kepala sekolah).	
4.	Selasa	15 Juli 2019	- Interview dengan perwakilan guru.	
5.	Selasa	22 Juli 2019	- Observasi - Studi dokumen tentang perencanaan mutu pendidikan	
6.	Rabu	27 Juli 2019	- Observasi - Studi dokumen tentang pengendalian mutu pendidikan.	
7.	Kamis	1 Agustus 2019	- Observasi - Studi dokumen tentang peningkatan mutu pendidikan.	
8.	Kamis	8 Agustus 2019	- Observasi - Studi dokumen SNM ISO tentang pedoman mutu.	
9.	Rabu	18 September 2019	- Observasi - Rapat tinjauan manajemen	
10.	Rabu	30 Oktober 2019	- Pengambilan surat keterangan selesai penelitian.	



Mohamad Zaenal Mahfud, S. Pd., M. Si

Jember, 30 Oktober 2019
 Mahasiswa/ Peneliti


 Farid Rosyidi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor: B-2110/In.20/2/PP.00.9/11/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas terhadap naskah tesis:

Nama : FARID ROSYIDI
NIM : 0849117012
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	74 %	70 %
Bab II (Kajian Pustaka)	71 %	70 %
Bab III (Metode Penelitian)	73 %	70 %
Bab IV (Paparan Data)	85 %	85 %
Bab V (Pembahasan)	80 %	80 %
Bab VI (Penutup)	95 %	90 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 22 Nopember 2019

an. Direktur,
Wakil Direktur



[Signature]
r. I. Aminullah, M.Ag./
6011161992031001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

Nama : Farid Rosyidi
Tempat Tanggal Lahir : Situbondo, 05 Nopember 1984
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Status : Menikah
Email : thefreelancer1984@gmail.com
Telp/Hp/Wa : 081230889516



B. Data Pendidikan

1. Tahun 1990-1996 : SDN Dawuhan IV Situbondo
2. Tahun 1997-1999 : MTsN Situbondo
3. Tahun 1999-2002 : MAN 2 Situbondo
4. Tahun 2002-2006 : Fakultas Tarbiyah (PAI) STAIN Jember (S1)
5. Tahun 2017-2020 : Pascasarjana IAIN Jember (S2)

C. Data Pekerjaan

1. Guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember mulai tahun 2007 s.d Sekarang
2. Data Jabatan yang pernah diemban :
 - a. Staf Kesiswaan Tahun 2012 s.d 2015
 - b. Staf Kurikulum Tahun 2015 s.d 2019
 - c. Staf Kesiswaan Tahun 2019 s.d 2020
 - d. Wakil Kepala Sekolah Bid. Manajemen Mutu (Manajemen Representatif) Tahun 2020.

D. Data Organisasi

1. Anggota Majelis Tabligh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kab. Jember Tahun 2010 s.d 2015
2. Anggota Majelis Tabligh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kab. Jember Tahun 2015 s.d Sekarang
3. Pimpinan Muhammadiyah Cabang Jenggawah Tahun 2015 s.d Sekarang