

BAB V

PEMBAHASAN

A. Kepuasan Pelanggan

kepuasan pelanggan adalah usaha untuk memenuhi kebutuhan dan sesuai dengan harapan. Ada beberapa aspek yang terkait di dalamnya, yaitu aspek kualitas, harga, keamanan, dan kedisiplinan yang harus di penuhi dan di puaskan. Berdasarkan uraian temuan penelitian di temukan bahwa beberapa strategi yang di lakukan oleh SMP YPK 1 (Yayasan Pendidikan Kutai) Tenggarong, dalam usaha memenuhi kepuasan pelanggan internal maupun eksternal sudah sesuai dengan harapan pelanggan. Berbicara mengenai kepuasan merupakan hal yang dinamis. Lebih lanjut Garvi dan Davis mengatakan kepuasan adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.¹

Terkait dengan uraian di atas , upaya yang dilakukan di SMP YPK 1 yaitu, peningkatan kualitas sarana dan prasarana belajar, peningkatan kesejahteraan guru, dan kedisiplinan. Hal yang sama juga dilakukan di SMPIT Nurul Ilmi Tenggarong, yaitu peningkatan gaji guru di SMPIT Nurul Ilmi sudah di atas UMR. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana belajar, mengadakan pelatihan bagi guru-guru serta staf untuk meningkatkan kompetensi secara personal.

Sejalan dengan keterangan di atas menurut peneliti bahwa, upaya yang dilakukan oleh SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi Tenggarong untuk memenuhi

¹ Abdul Hadis, Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010), h. 84 - 86

kepuasan pelanggan telah dilakukan, karena salah satu tujuan pokoknya adalah untuk mempertahankan pelanggan. Selaras dengan hal ini, *Hensler dan Brunell* mengatakan “ dalam *TQM*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetap kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu.”²

Pelanggan adalah penentu terhadap mutu. Institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa pelanggan. Maka perlu di ketahuai pendekatan – pendekatan yang harus dilakukan untuk mengidentifikasi mutu agar dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Green and Harvey mengidentifikasikan lima pendekatan yang berbeda untuk mengidentifikasikan kualitas yaitu :

1. *In terms of exceptional (Exceeding high standards and passing required standards).*

Dalam hal luar biasa (Melebihi standar yang tinggi dan melewati standar yang dibutuhkan).

2. *In terms of consistency (exhibited through “Zero defects” and “getting right the first time”, making quality a culture).*

Dalam hal konsistensi (dipamerkan melalui "Nol cacat" dan "mendapatkan benar pada kali pertama", membuat kualitas budaya).

²Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, *Total Quality Management* (rev.ed : yogyakarta : Andi : 2003), h. 13

3. *As fitness for purpose (meaning the product or service meets the stated purpose, customer specifications and satisfaction)*

Sebagai kebugaran untuk tujuan (yang berarti produk atau jasa memenuhi tujuan lain, spesifikasi dan kepuasan)

4. *As value for money (through efficiency and effectiveness).*

Sebagai nilai uang (melalui efisiensi dan efektivitas)

5. *As transformative (in terms of qualitative change)*³

Sebagai transformatif (dalam hal perubahan kualitatif).

Konsep mengenai apa sebenarnya kepuasan pelanggan banyak telah dinyatakan oleh para pakar. Nasution mengutip Tse dan Wilton menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian atau diskoransi yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya⁴. Sedangkan Kotler sebagaimana dikutip oleh Nasution menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya⁵. Dari beberapa definisi di atas, maka peneliti mendeskripsikan bahwa kepuasan pelanggan adalah suatu kondisi di mana kondisi terakhir yang diterima oleh pelanggan dari produk atau pelayanan yang ia dapat, sesuai dengan yang ia harapkan dari produk dan pelayanan tersebut. Apabila

³Christian Madu, ed, *Handbook of Total Quality Management*(Springer US Kluwer Academic Publishers 1998), h.35

⁴Nasution, M.N *Manajemen Jasa Terpadu*, Bogor : PT Ghalia Indonesia, 2004. hal 104

⁵*Ibid h.104*

dikaitkan dengan lembaga pendidikan, maka apa yang didapatkan oleh masyarakat pengguna lembaga pendidikan yang dikelola sesuai dengan apa yang mereka harapkan dari lembaga pendidikan tersebut.

SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi perlu mengetahui beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggannya. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan dan keinginan, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan oleh pelanggan saat pelanggan sedang mencoba melakukan hubungan dengan sekolah. Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginan terhadap kualitas pendidikan yang ditawarkan sangat besar, maka harapan-harapan pelanggan yang berkaitan dengan kualitas pendidikan dan pelayanan yang ada di sekolah akan tinggi pula, begitu juga sebaliknya.
- b. Pengalaman masa lalu (terdahulu) ketika merasakan hasil pendidikan dan layanan, baik dari SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi sendiri maupun Sekolah-sekolah lain.
- c. Pengalaman teman-teman, cerita teman pelanggan tentang kualitas pendidikan dan pelayanan di SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi yang akan didapat oleh pelanggan.
- d. Komunikasi melalui iklan dan Sosialisasi atau persepsi yang timbul dari *image* periklanan dan sosialisasi yang akan dilakukan oleh Sekolah.
- e. Tingkat kepuasan yang diperoleh para pelanggan sangat berkaitan erat dengan standar kualitas Pendidikan /pelayanan yang mereka nikmati. Sifat kepuasan

bersifat subjektif, namun dapat diukur melalui survey atau indeks kepuasan pelanggan masyarakat. Kepuasan pelanggan dibangun atas dasar beberapa prinsip yang digunakan Untuk menilai suatu lembaga Pendidikan dalam memberikan pelayanan: *tangibles* (bukti nyata), *realibility* (terpercaya, tahan uji), *responsiveness* (respon, cepat tanggap), *assurance* (kepastian), *empathy* (empati).⁶

Ada 5 prinsip utama yang harus dijalankan agar Pelanggan menjadi sangat puas (*delight customer*), atau setidaknya terpenuhi ekspektasinya,yaitu :

- 1) Memahami pelanggan.
- 2) Membuat pelanggan mengerti semua Pelayanan yang Anda di sekolah anda.
- 3) Menciptakan kesan positif, kesan positif yang terekam di benak pelanggan Anda akan selalu diingat.
- 4) Senantiasa menggunakan kata-kata positif. Kata-kata yang positif akan ditangkap oleh pelanggan sebagai kesan yang positif juga.
- 5) Mempertahankan yang sudah baik dan terus melakukan perbaikan.⁷

Kelima prinsip di atas menurut peneliti, sangat membantu sekolah untuk memberikan layanan prima kepada pelanggan yang akhirnya akan tercipta kepuasan pelanggan dan terbentuklah kelompok loyal pelanggan yang akan membantu proses komunikasi sekolah terhadap layanan publik pada masyarakat luas.

⁶ *Ibid*

⁷ *Ibid., h. 105*

Beberapa faktor yang mempengaruhi apakah seorang pelanggan yang tidak puas melakukan komplain atau tidak adalah sebagai berikut:

- a) Derajat kepentingan konsumsi yang dilakukan.
- b) Tingkat kepuasan pelanggan.
- c) Manfaat yang diperoleh.
- d) Pengetahuan dan pengalaman pelanggan.
- e) Sikap pelanggan terhadap keluhan.
- f) Tingkat kesulitan dalam mendapatkan ganti rugi.
- g) Peluang keberhasilan dalam melakukan complain.⁸

Usaha mewujudkan kepuasan pelanggan memang amat sangat tidak mudah. Menurut peneliti bahwa, usaha untuk senantiasa memperbaiki kepuasan pelanggan dapat dilaksanakan dengan berbagai strategi. Pada hakekatnya, strategi kepuasan pelanggan akan menyebabkan para pesaing harus bekerja keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan suatu penyedia jasa/pelayanan (lembaga pendidikan). Beberapa strategi yang dapat dilaksanakan antara lain adalah :

(1) *Relationship Marketing*.

Dalam strategi ini, hubungan transaksi antara penyedia jasa dan pelanggan bersifat berkelanjutan dan tidak berakhir setelah penjualan selesai. Dengan kata lain, dijalin suatu kemitraan jangka panjang dengan pelanggan secara terus-menerus. Kaitannya dengan lembaga pendidikan, maka suatu wadah

⁸Fandy, *Manajemen Jasa*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset, (2000) h. 154

alumni menjadi sangat penting. Lembaga pendidikan yang besar, selalu memiliki wadah alumni yang solid.⁹

(2)*Superior Customer Service*

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, penyedia jasa dapat merancang garansi tertentu. Dalam hal ini, lembaga pendidikan Islam memiliki peluang yang luar biasa amat luas. Para orang tua di kota-kota besar pada umumnya tidak terlalu banyak memiliki waktu di rumah, sehingga kesempatan mereka mendidik agama anaknya menjadi berkurang. Untuk itu lembaga pendidikan Islam dapat mengisi kekosongan tersebut, misalnya dengan memberikan garansi, bahwa selain peserta didik di lembaga tersebut menguasai seluruh SKL yang ada, garansi yang diberikan adalah kemampuan peserta didik dalam membaca Al-Qur'an¹⁰.

(3)*Unconditional Guarantees/Extraordinary Guarantees.*

Lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa memberikan garansi atau jaminan istimewa ini dirancang untuk meringankan kerugian pelanggan, ketika pelanggan tidak puas dengan jasa yang didapatkannya. Garansi yang diberikan berupa Garansi Internal serta garansi Eksternal.

⁹ Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Edisi Milenium. PT. Prenhalindo, Yakarta, 2002, hal.160

¹⁰ Sebagai salah satu contoh adalah SMP YPK 1(Yayasan Pendidikan Kutai) Tenggarong, walaupun dengan membayar biaya sekolah yang tinggi, orang tua murid setiap tahunnya berdatangan untuk mendaftarkan anak-anaknya di sekolah tersebut, dikarenakan sekolah berani memberikan garansi bahwa setiap siswa yang bersekolah di lembaga tersebut pasti setelah lulus akan mampu membaca al-Quran secara tartil.

Dari pembahasan dan paparan teori di atas peneliti berpendapat bahwa, SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi Tenggarong telah berupaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya, baik secara internal maupun eksternal. Karena kalau kita berbicara kepuasan, kepuasan adalah sesuatu hal yang dinamis tergantung dari sisi manakontek kepuasan tersebut akan di capai.

Gasperz mengatakan bahwa, Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performa kita atau perusahaan ”.¹¹ Jika di kaitkan dengan lembaga pendidikan maka apa yang di katakana oleh Garperz tersebut sangat sesuai dengan konteks pemenuhan kebutuhan pelanggan yang harus di puaskan.

B. Respek terhadap setiap orang

Keterlibatan seluruh komponen sekolah dalam pengambilan sebuah keputusan sangat di perlukan agar keputusan yang di hasilkan di dukung dan di sepakati oleh semua pihak, sehingga dalam pelaksanaan tugas yang di berikan masing-masing memeiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tupoksinya untuk menjalankan visi, misi dan tujuan sekolah.

Jika keputusan yang di ambil oleh sekolah tidak melibatkan komponen sekolah, maka akan terjadi kesenjangan di antara para guru dan staf dan tidak adanya kesesuaian arah dan tujuan yang akan di capai, karena di antara para guru dan staf memiliki persepsi yang berbeda-beda, dan tentunya apa yang di

¹¹ Gasperz, Vincent *Manajemen Kualitas*, Jakarta : PT Gramedia Oustaka Utama, 1997. h

laksanakan kurang mendapat perhatian dan dukungan dari semua pihak karena keputusan dan tugas yang di berikan di tentukan oleh beberapa orang saja.

Dalam hal ini semua komponen yang ada di SMP YPK 1 Tenggarong ikut terlibat secara langsung dalam mengambil keputusan yang terkait dengan visi misi dan tujuan sekolah, sehingga peneliti melihat sekecil apapun ide dan keputusan yang akan di ambil semua komponen sekolah harus mengetahui dan ikut andil di dalamnya, sehingga dalam menjalankan tugas yang di berikan para guru merasa sangat yakin dalam menjalankan tugas dan fungsinya karena tugas dan fungsi yang di berikan merupakan hasil dari keputusan bersama tanpa ada tendensi apapun dan di dukung semua pihak sekolah. “ kalau semuanya ada perbedaan tentu semuanya tida akan berjalan.”¹²

Hal di atas sesuai dengan beberapa unsur dalam Total Quality Management yang sesuai dengan hal di atas yaitu :

1. *Team work* (kerja sama tim).

kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

2. Kesatuan Tujuan.

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik maka oraganisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

¹²Hasil Wawancara dengan salah seorang Guru SMP YPK 1 Tenggarong, 29 Maret 2016

3. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pemberdayaan bukan sekadar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.¹³

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan di beri kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

¹³Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, *Total Quality Management* (rev.ed : yogyakarta : Andi : 2003), h. 15 - 18

Sedangkan di SMPIT Nurul Ilmi Tenggarong, pengambilan keputusan tidak berjalan sesuai dengan prinsip respek terhadap setiap orang, meskipun pada dasarnya keterlibatan guru dan staf berperan di SMPIT Nurul Ilmi, namun keterlibatan dan peranan mereka hanya dalam ruang lingkup tertentu dalam mengambil keputusan, padahal hal tersebut masih dalam ruang lingkup teknis dan operasional sekolah, salah satu contohnya penentuan wali kelas, wali kelas masih di tetntukan oleh Kepala Sekolah dan wakilnya saja tidak secara utuh di sampaikan dalam rapat secara terbuka, sehingga pendelegasiannya berifat tertutup dan harus di terima tanpa meminta pendapat dari pihak-pihak yang lain dan itu merupakan keputusan yang tidak bisa di ganggu gugat.

Hal ini yang membuat peneliti bersamsumsi bahwa, keterlibatan guru dan staf tidak terlibat secara penuh oleh sekolah. Jika di fahami bahwa semua orang pada semua tingkatan merupakan esensi organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh memungkinkan digunakannya kemampuan mereka untuk keuntungan organisasi. Sementara hal ini tidak berjalan. Menurut peneliti, perubahan paradigma harus di lakukan secara bersama-sama antara pemimpin dan karyawan, sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan mutu di lingkungan kerja, khususnya di lingkungan sekolah atau lingkungan pendidikan. Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh(*teamwork*)yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goal*) akan tercipta dengan baik.

Tujuan pengambilan keputusan ialah untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan pembelajaran, dengan cara peningkatan komitmen guru dan staf untuk menjamin bahwa sekolah lebih bertanggung jawab terhadap kebutuhan anak didik dan masyarakat. Keterlibatan semua orang yang ada di lembaga (sekolah) dalam merencanakan, melaksanakan maupun mengevaluasi program demi tercapainya tujuan.

Sejalan dengan hal diatas perlu di fahami bahwa Usaha melibatkan seluruh karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan karyawan pada (organisasi sekolah) dalam semua level dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.¹⁴ orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan yang tebaik untuk membuat keputusan. Selain itu keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang di pengaruhi oleh keputusan tersebut.¹⁵

Dapat diambil sebuah pengertian bahwa, Pelibatan dapat di artikan sebagai pemberdayaan karyawan yang benar- benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak hanya sekedar memberikan masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindak lanjuti masukan tersebut apakah akan di terima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanya merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan karyawan harus di barengi dengan pemberdayaan karyawan.

¹⁴Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, *Total Quality Management* (rev.ed : yogyakarta : Andi : 2003), h. 128

¹⁵*Ibid*

Adapun usaha pemberdayaan karyawan di mulai dengan :

- a. Keinginan manajer dan peneyelia untuk memeberi tanggung jawab kepada karyawannya.
- b. Melatih peneyelia dan karyawan menegenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
- c. Komunikasi dan umpan balik perlu di berikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan.
- d. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu di berikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka terhadap sekolah.¹⁶

Pemikiran dan inisiatif kreatif sebanyak mungkin orang yang di libatkan dalam mengambil sebuah keputusan akan memungkinkan adanya ide dan keputusan yang lebih baik, kualitas yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi. Dan sebagai hasilnya daya saing yang semakin meningkat. Perlu di fahami juag bahwa para Guru dan staf bukanlah robot atau mesin, mereka adalah manusia, saat mereka bekerja meraka juga mengamati, berfikir, merasa dan memepertimbangkan segala sesuatu.

Pemeberdayaan secara signifikan terhadap seluruh karyawan, merupakan kunci utama dalam motivasi dan produktivitas. Mereka akan merasa di hargai dan memiliki kontribusi dan akan berkembang secara pribadi dan professional

¹⁶*Ibid*

terhadap organisasinya. Banyak manajer dewasa ini yang memiliki pemikiran dogmatis terhadap karyawan. Hal ini berarti bahwa mereka menganggap karyawan harus mengerjakan apa yang di perintahkan, saat mereka di perintah dan bagaimana mereka di perintah. Nilai pribadi seperti ini tidak dapat mendukung keberhasilan dan berpandangan bahwa “ hanya ada satu bos disini dan sayalah orangnya”.¹⁷ Peranan utama manajemen dalam melibatkan secara penuh karyawannya adalah untuk melakukan segala sesuatu yang di perlukan untuk menjamin kesuksesan.

Dari uraian pembahasan di atas peneliti berpendapat bahwa, di pandang sangat penting untuk melibatkan seluruh komponen sekolah dalam menentukan sebuah keputusan, jika ide dan gagasan itu masih dalam konteks yang mengarah kepada visi dan Misi sekolah sehingga dapat mencapai tujuan yang di inginkan. Karena jika hal ini tidak di lakukan akan terjadi ketidak seimbangan dalam menjalankan visi dan misi, dan tujuan yang akan di capai sekolah.

Sehingga langkah yang paling bijaksana adalah bagaimana mengembangkan dan melibatkan seluruh komponen dan potensi yang ada di masing-masing sekolah untuk di libatkan secara langsung dalam pengambilan keputusan. Setidaknya konsep itu telah sesuai dengan perilaku Manajemen dalam sebuah organisasi salah satunya yang meliputi rasa tanggung jawab.

Tanggung jawab (*responsibility*) dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang telah mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab adalah aktifitas untuk melakukan

¹⁷*Ibid.*, h 132

pekerjaan.¹⁸ Dan yang paling terpenting dalam konteks ini adalah agar setiap tanggung jawab yang di laksanakan harus mendapat dukungan dari semua pihak.

C. Manajemen berdasarkan fakta

Perbaikan akan dapat di lakukan apabila ada data yang mendukung. Data inilah yang di jadikan sebagai rujukan untuk melakukan sebuah perbaikan, jika tidak di dukung oleh data yang valid, sebuah organisasi apapun akan kesulitan untuk mengevaluasi sejauh mana perkembangan organisasinya, sehingga tidak bisa memulai darimana akan melakukan perbaikan.

Setiap lembaga atau organisasi, hanya akan dapat menentukan bagaimana jenis perbaikan yang akan di lakukan jika di dukung dengan data yang real, bukan hanya sekedar perkiraan yang hadir dari perasaan. Dalam penelitian ini di temukan bahwa, SMP YPK 1 Tenggarong selalu merujuk kepada data autentik kemudian selanjutnya di analisis bersama, sehingga hasil dari analisis dapat menemukan titik perbaikan yang sesuai dengan permasalahan yang ada.

Data di pandang sangat penting untuk di analisis, sehingga bentuk dan komponen perbaikan yang selaras dengan data bisa di jalankan. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usaha pada situasi tertentu yang vital. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap

¹⁸ Syarifuddin, *Manajemen Lembaga- lembaga Pendidikan Islam* h.138

sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.¹⁹

Sejauh pengamatan yang peneliti lakukan di SMP YPK 1 Tenggarong, bahwa dalam melakukan sebuah perbaikan, SMP YPK 1 menggunakan data yang sesuai dengan kenyataan yang ada. Sehingga peneliti berasumsi bahwa pelaksanaan perbaikan yang dilakukan di SMP YPK 1 sudah sesuai dengan prinsip manajemen berdasarkan fakta.

Hal yang sama juga di lakukan di SMPIT Nurul Ilmi Tenggarong bahwa, dari langkah-langkah perbaikan yang di lakukan oleh kepala sekolah dan dewan pengawas sekolah di laksanakan berdasarkan data-data yang autentik. Orientasi perbaikan yang di lakukan oleh lembaga sekolah akan berhasil dan dapat berjalan dengan prinsip manajemen berdasarkan fakta, jika betul-betul dilakukan secara objektif. Harus sesuai dengan keadaan atau situasi yang sebenarnya di lapangan, sehingga langkah-langkah manajemen pengembangan dan perbaikan yang akan di lakukan dapat di tentukan

Seperti yang di jelaskan pada pembahasan di atas, peranan manajemen menurut peneliti sangat perlu dan penting untuk di ketahui guna membantu proses perbaikan agar lebih sistematis, terstruktur dan terarah, sehingga dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt dalam Alqur'an surah Al-Baqarah ayat 282 berikut :

¹⁹Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, *Total Quality Management* (rev.ed : yogyakarta : Andi : 2003), h. 13

لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجْرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ
 فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا ۗ وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا
 شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ وَيَعْلَمُكُمْ اللَّهُ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ
 شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

Ayat di atas sesungguhnya menerangkan tentang persoalan yang berhubungan dengan urusan sesama manusia, yakni persoalan jual beli, transaksi atau persoalan kesekretariatan.

Manajemendapat di ambil pengertian manajemen yaitu, Menurut Mary Parker Follet yg dikutip oleh Handoko, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain utk melaksanakan berbagai tugas yg mungkin diperlukan.²⁰ Kemudian terkait dengan data, ada beberapa pendapat Para ahliyang memberikan pengertian tentang, hal ini sangat penting untuk di ketahui sebagai berikut :

1. Roberto Poli, University of Trento Italy menguraikan bahwa *datum is a sign thet denotes entities or attributes in a proximal context.*(Data atau Tanda yang menunjukkan entitas atau atribut dalam konteks proksimal/sumber).
2. Ronald Rousseau, KHBO and University of Antwerp, Belgium menjelaskan bahwa *data are representation of facts or ideas in a formalized, and hence*

²⁰ Malayu. Hasibuan, *DasarDasar Perbankan*, (Jakarta: Bumi Aksara) 2004, hal. 54

capable of being communicated or manipulated by some process. (Data adalah representasi dari fakta atau ide-ide yang bersifat formal, dan karenanya mampu dikomunikasikan atau dimanipulasi oleh beberapa proses).

3. Yishan Wu, Institute of Scientific and Technical Information of China, China menulis bahwa *data are artifacts that reflect a phenomenon in natural or socialworld in the form of figures, facts, plots etc*²¹(data artefak yang mencerminkan fenomena di dunia alam atau sosial dalam bentuk angka, fakta, plot dan lain-lain).

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut di atas dapat dikatakan bahwa data adalah fakta, atau bagian dari fakta yang mengandung arti sehubungan dengan kenyataan, simbol-simbol, gambar-gambar, angkaangka, huruf atau simbol yang menunjukkan suatu ide, obyek, kondisi, atau situasi dan lainnya yang didapatkan melalui suatu observasi atau secara data diartikan sebagai keterangan tentang sesuatu.

Sejalan yang di maksud Manajemen berdasarkan fakta dalam penelitian ini, bahwa setiap kaputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dalam memfokuskan usahanya pada situasi

²¹ <http://globallavebookx.blogspot.co.id/2014/06/pengertian-data-menurut-para-ahli.html>

tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Dapat di simpulkan bahwa keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi.

Ada beberapa penerapan khusus bagi manajemen berdasarkan fakta yang harus di ketahui dalam penerapannya antara lain :

1. Pastikan bahwa data dan informasi cukup akurat dan dapat dipercaya
2. Sediakan data yang diakses oleh yang membutuhkan
3. Analisa data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid
4. Buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan analisis faktual, seimbang dengan pengalaman intuisi.²²

Dari uraian pembahasan dan teori di atas dapat di ketahui bahwa kedua sekolah telah melaksanakan manajemen berdasarkan fakta yang sesuai dengan prinsip Total Quality Management.

D. Perbaikan secara berkesinambungan

Untuk mencapai tujuan, sebuah lembaga atau organisasi harus melakukan perbaikan secara berkesinambungan dan sistematis agar tujuan dapat tercapai.

²²<http://globallavebookx.blogspot.co.id/2014/06/pengertian-data-menurut-para-ahli.html>

Adapun langkah yang di lakukan dalam perbaikan ini harus jelas, bagaimana proses perencanaannya, pelaksanaan hasil rencana, mengecek pelaksanaan hasil rencana dan adanya tindakan korektif dari hasil pelaksanaan rencana tersebut secara terus menerus.

Dalam penelitian ini di temukan beberapa sasaran yang di lakukan oleh SMP YPK 1 Tenggarong dalam upaya perbaikan secara berkesinambungan, yaitu adanya perencanaan yang terstruktur, dengan mengadakan penjadwalan rapat setiap minggu yang di adakan dua kali setiap minggu, kemudian adanya komitmen yang kuat dari pihak sekolah untuk menjalankan program yang telah di sepakati, selalu mengadakan evaluasi dari pelaksanaan hasil rencana, adanya tindakan kooperatif dari pihak sekolah jika terjadi hal-hal yang tidak seimbang dari hasil pelaksanaan di lapangan. Hal ini menurut peneliti sudah sesuai dengan siklus PDCA ((*plando-check-act*)).²³

Perencanaan disini sangat di pandang penting sebelum melaksanakan sesuatu jika proses perencanaan tidak sukses maka proses pelaksanaan di lapangan tidak akan menemukan arah yang jelas. Karena perencanaan sangat berkaitan erat dengan tujuan. Tanpa perencanaan, system tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan ketentuan lingkungan yang berbeda. Perubahan dalam system akan terjadi, apabila kekuatan lingkungan mengehendaki atau menuntut keseimbangan rasionalitas pembuat keputusan. Kemudian melaksanakan hasil rencana yang telah di susun secara sistematis, maksudnya adalah pelaksanaan

²³*Ibid*, h. 15-18

tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan. Dengan melalui berbagai pengarahan dan motivasi, agar setiap karyawan dapat melaksanakan secara optimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

Kemudian Pemeriksaan hasil pelaksanaan, guna untuk mengontrol sejauh mana perkembangan dalam pelaksanaan dapat tercapai, oleh karena itu sangat di butuhkan manajemen kontrol yang di lakukan secara terus menerus, proses pengawasan (*controlling*) atau pemantauan terhadap pelaksanaan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang di lakukan berjalan sesuai dengan waktu yang telah di tentukan. Dengan pengawasan di harapkan berbagai hal penyimpangna dapat di hindari sehingga tujuan dapat tercapai. Kontroling dalam pandangan syarifuddin di maknai sebagai penjamin proses kegiatan, sebagai mana konsep berikut :“ *control is the proses of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planed and of correcting any significant deviations*”.²⁴

Pengawasan di buat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari berbagai bentuk kelemahan-kelemahan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi) demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi) sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *out put* atau standar yang di inginkan.

²⁴ Syarifuddin, Manajemen *pendidikan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam*, h. 142

Tindakan yang diambil berdasarkan masing-masing *building block* di dasarkan pada informasi umpan balik yang di peroleh dari hasil studi.²⁵

Hal yang sama juga terdapat di SMPIT Nurul Ilmi Tenggarong. Pengawasan serta pembinaan yang di lakukan secara terus- menerus yang sejalan dengan prinsip perbaikan secara berkesinambungan. Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, bertujuan untuk menghasilkan output yang berkualitas, hal ini sudah sesuai dengan prinsip perbaikan secara berkesinambungan. Jika hal ini tidak dilakukan maka kualitas yang di capai tidak akan sesuai dengan harapan. Kemudian untuk meningkatkan mutu atau kualitas sekolah, seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim (2007 : 56) yaitu :

1. kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
2. Siswa. Pendekatan yang harus dilakukan adalah “ Anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat di gali, sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.
3. Guru. Pelibatan guru secara maksimal dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, Lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut di terapkan di sekolah.

²⁵Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, *Total Quality Management* (rev.ed : yogyakarta : Andi : 2003), h. 272-273

4. Kurikulum. Adanya kurikulum yang tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan di sekolah.
5. Jaringan kerjasama. Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga *output* dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.²⁶

Menurut Crosby, kemutlakan bagi kualitas adalah:

- a. kualitas harus disesuaikan sebagai kesesuaian terhadap kebutuhankebutuhan, bukan sebagai kebaikan, juga bukan keistimewaan.
- b. sistem untuk menghasilkan kualitas adalah pencegahan bukan penilaian.
- c. standar kerja harus tanpa cacat, bukan “cukup mendekati tanpa cacat”
- d. pengukuran kualitas merupakan harga ketidaksesuaian, bukan pedoman. Karena itu, menurut tokoh yang sangat terkemuka dengan gagasan kualitas ini, bahwa setidaknya 80 % Manajemen dapat mempengaruhi kualitas di dalam organisasi. Karena itu, satu-satunya jalan memperbaikinya adalah melalui kepemimpinan manajemen.

Crosby memberikan “vaksin kualitas” (*Quality vaccine*), yaitu:

²⁶Muhammad Rohman, *Kurikulum Berkarakter* (Jakarta : Prestasi Pustakaraya 2012), h. 265

- 1) Tujuan: manajemen merupakan satu-satunya alat yang akan mengubah citra organisasi.
- 2) pendidikan: membantu semua komponen organisasi mengembangkan satu pengertian umum tentang kualitas dan memahami peran mereka masing-masing di dalam proses perbaikan kualitas.
- 3) penerapan. membimbing dan mengarahkan program perbaikan.²⁷

Setiap Organisasi tidak menutup kemungkinan memiliki sumber daya yang terbatas, termasuk di SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi Tenggara. oleh karena itu harus dioptimalkan dan digunakan untuk menghasilkan manfaat yang paling besar. Cara untuk memperoleh manfaat tersebut adalah meneliti dengan seksama bagian mana yang memerlukan perbaikan.

Ada empat strategi yang dapat di terapkan untuk mengidentifikasi kebutuhan perbaikan. Hal ini di pandang sangat penting agar dapat menentukan skala prioritas, sekala menengah dan sekala jangka panjang, yaitu :

1. Menerapkan multivoting.

Multivoting mencakup penggunaan teknik brainstorming untuk menyusun daftar proyek perbaikan potensial. Dari daftar tersebut dipilih proyek yang mendapatkan prioritas untuk dilaksanakan.

²⁷Munro. Lesley dan Malcolm, *Menerapkan manajemen mutu terpadu*, (Jakarta: PT Gramedia, (Terjemahan), Cet. ke-3, 2002)hal. 334

2. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.

Pelanggan dilibatkan dalam proses identifikasi kebutuhan akan perbaikan. Kebutuhandasar pelanggan tersebut dijadikan dasar bagi proyek perbaikan

3. Mempelajari penggunaan waktu.

Strategi ini mempelajari bagaimana proses karyawan memanfaatkan waktunya.

4. Melokalisasikan masalah

Melokalisir masalah adalah membatasi tempat, saat, dan jumlah terjadinya suatumasalah. Dengan demikian sumber masalah dapat ditemukan dan diatasi dengan baik.²⁸

Berdasarkan pembahasan di atas dapat di ketahui bahwa, SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi Tenggarong telah melaksanakan prinsip perbaikan secara berkesinambungan yang di laksanakan secara sistematis, dengan mencakup unsur-unsur perencanaan, manajemen kontrol, dan tindakan secara korektif yang bertujuan kea arah peningkatan kualitas.

E. Peran Kepala sekolah dalam pelaksanaan prinsip Total Quality Management (TQM)

Berbicara mengenai peranan kepala sekolah, tentu hal ini akan berhubungan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam kontek *TQM* adalah aktivitasaktivitas yang dilakukan para manajer dengan penuh tanggung jawab

²⁸,Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, *Total Quality Management* (rev.ed : yogyakarta : Andi : 2003), h. 270

untuk mensukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Kepemimpinan juga di artikan dengan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisiten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. George R. Tery merumuskan kepemimpinan dengan aktifitas mempengaruhi orang-orang agar di arahkan agar mencapai tujuan organisasi.²⁹ Para manajer juga bertanggung jawab terhadap para pelanggan, karyawan, guru , siswa, orang tua siswa (masyarakat) untuk mensukseskan sekolah. Dengan demikian kepemimpinan dalam TQM memerlukan dua keterampilan yaitu : keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial). Lebih lanjut Fandy Tjiptono menjelaskan tentang pemimpin yang baik secara umum memiliki karakteristik yaitu tanggung jawab yang seimbang, model peranan yang positif, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, memiliki pengaruh positif, memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain.³⁰

Kemajuan atau kemunduran sebuah sekolah terletak bagaimana kepala sekolah dalam menjalankan perannya bagi sekolah yang di pimpinya. Dari pengamatan yang peneliti lakukan di SMP YPK 1 Tenggarong bahwa SMP YPK 1 Tenggarong telah mengalami beberapa kemajuan yaitu dari Sarana dan prasarana yang sudah memadai. *Image* yang dulunya Sekolah Tidak bermutu telah terbantahkan oleh beberapa prestasi yang di raih oleh SMP YPK 1 Tenggarong salah satu di antaranya adalah sekolah ADIWIYATA Provinsi Kaltim dan

²⁹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002), h. 227

³⁰ *Ibid.*, h.152-153

kabupaten Kutai Kartanegara, meraih predikat Sekolah bersih tingkat kabupaten Kutai kartanegara. Dapat di fahami bahwa segala bentuk dan kemajuan dan prestasi yang ada tidak bisa terlepas dari peranan kepala sekolah dalam memimpin, dan mengelola lembaga yang di pimpinnya.

Esensi kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan di sekolah. Seorang kepala sekolah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, manajer, pendidik, dan supervisor. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah harus signifikan sebagai kunci keberhasilan sekolah. Dikatakan Stogdill bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.³¹

Kepala sekolah merupakan faktor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya. Maka dari itu, kepala sekolah dituntut senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja para staf yang ada di sekolah. Melihat penting dan strategisnya posisi kepala sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah, maka seharusnya kepala sekolah mempunyai kemampuan hubungan yang baik dengan segenap warga di sekolah dan masyarakat sebagai *stake holder*, sehingga tujuan sekolah dan pendidikan dapat dicapai secara optimal.

Demikian pula halnya di SMPIT Nurul Ilmi Tenggarong, Peneliti menemukan bahwa Kepala Sekolah SMPIT Nurul Ilmi dalam mengambil sebuah tindakan di jalankan sesuai dengan Tupoksinya, sehingga menjadi sekolah yang berprestasi. Proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah yang dilakukan oleh

³¹ K. Permadi, *Pemimpin & kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta : Rineka Cipta, 1996), h. 10

kepala sekolah melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengerahan tindakan dan pengendalian) untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan Prinsip TQM, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu, Prinsip TQM sebagai paradigma baru manajemen pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan Prinsip TQM adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan pilar-pilar TQM di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, terutama meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Perlu di fahami bahwa mutu sekolah di tentukan oleh tiga variabel yakni, kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. Kultur sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan di teruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya baik secara sadar maupun tidak. Kultur ini di yakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu, guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orang tua siswa. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga kearah peningkatan mutu

sekolah, sebaliknya kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah.³²

Menurut peneliti, dari ketujuh peranan kepala sekolah di atas yang telah di laksanakan oleh Kepala sekolah SMP YPK 1 dan Kepala Sekolah SMPIT Nurul Ilmi Tenggara, sehingga peneliti berasumsi SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi Tenggara telah mampu menjalankan perannya untuk mencapai Tujuan sekolah yang berkualitas, yang selama ini telah di raih, sehingga mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain yang ada di kabupaten Kutai kartanegara dan mampu membawa SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi kepada sekolah yang mencapai tujuan pendidikan dan lembaga sekolah yang bermutu.

Sebagai pemimpin tunggal di sekolah, seorang kepala sekolah di tuntut untuk memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Karena keberhasilan seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dapat di gambarkan atau di ukur dengan kemampuannya dalam menciptakan iklim atau” suasana belajar mengajar” yang dapat mempengaruhi, mengajak, mendorong guru, siswa dan staf lainnya untuk menjalankan tugas masing –masing dengan sebaik –baiknya. Terciptanya iklim belajar yang tertib, efektif, dan lancar, ini tidak terlepas dari kegiatan pengelolaan yang di lakukan oleh kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai administrator dan pemimpin pendidikan di sekolah.³³

³²Muhammad Rohman, *Kurikulum Berkarakter* (Jakarta : Prestasi Pustakaraya), h. 264

³³ Nanang Fattah, *konsep Manajemen berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, cet.1., (Bandung : Pustaka Bani Qurasyi,2004) h.125-124

Sebagai pemimpin di lingkungannya, kepala sekolah tidak hanya wajib menjalankan kewajibannya secara administratif tapi juga menyangkut tugas-tugas bagaimana mengatur seluruh program sekolah. Dia harus mampu memimpin dan mengarahkan aspek-aspek administratif maupun proses kependidikan di sekolahnya, sehingga sekolah yang di pimpinnya menjadi Dinamis dan dialektis dalam inovasi. Peranan kepemimpinannya harus di gerakkan sedemikian rupa sehingga pengaruhnya dapat di rasakan di kalangan staf dan Guru-guru langsung atau tidak langsung. Oleh karenanya, perilakunya sebagai seorang yang memegang kunci perbaikan administrasi dan pengajaran harus mampu menggerakkan kegiatan-kegiatan dalam rangka inovasi di bidang metode pengajaran, teknik pengajaran dan menerapkan ide-ide baru, serta dalam bentuk manajemen kelas yang lebih efektif.³⁴

Ada banyak Definisi tentang kepemimpinan terkait dengan peran kepala sekolah, tergantung pada perspetif yang di gunakan. Kepemimpinan dapat di definisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industry dan bidang-bidang yang lainnya.³⁵Robbins (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang di tetapkan.³⁶Schrishiem, et.al (dalam kreitner dan kinicki,1992, p. 516) menyatakan

³⁴M. Arifin, *Kapita selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, cet.III (Bandung : Bumi Aksara , 1995), h.155

³⁵Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, *Total Quality Management* (rev.ed : yogyakarta : Andi : 2003), h. 152

³⁶*Ibid*

bahwa kepemimpinan adalah pengaruh proses social dimana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam upaya mencapai tujuan Organisasi.³⁷ Gibson et. al. (1991, p. 364) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.³⁸

Definisi-definisi di atas pada hakikatnya mengandung kesamaan, dimana konsep dasarnya berkaitan dengan pelaksanaannya dalam TQM, yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain, yaitu dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami. Konsep ini mengandung pengertian bahwa motivasi tersebut telah ada dalam diri setiap karyawan dan motivasi yang ada tersebut bukanlah sekedar tanggapan temporer terhadap ransangan eksternal.

Sejauh ini pengaruh dari peran kepemimpinan Kepala Sekolah SMP YPK 1 dan SMPIT Nurul Ilmi, sudah mampu menggerakkan semua komponen yang ada di lingkungan sekolah dan dapat di rasakan oleh semua staf, guru dan siswa.

Secara umum pemimpin (kepala Sekolah) yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Tanggung jawab yang seimbang.

Keseimbangan disini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang di lakukan dan tanggung jawab yang terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.

³⁷*Ibid*

³⁸*Ibid*

2. Model peranan yang positif

Peranan ini adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu seorang pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya. Mereka melakukan apa yang diharapkan dari karyawannya, misalnya ia mengharapkan karyawannya untuk tepat waktu, maka pemimpin tersebut harus bersikap tepat waktu dalam memenuhi janji atau melaksanakan tugasnya.

3. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik

Pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide – idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.

4. Memiliki pengaruh positif

Pemimpin yang baik memiliki pengaruh yang baik terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal – hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain kearah satu tujuan atau sudut pandang tertentu

5. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.³⁹

³⁹*Ibid.*, h. 153-154

Di samping memiliki karakteristik sebagaimana di jelaskan di atas seorang pemimpin yang baik harus dapat memainkan peranan penting dalam melakukan tiga hal berikut, yaitu (Bennis dan Nanus 1985, pp. 184-186) :

a. Mengatasi penolakan terhadap perubahan

Orang – orang yang memiliki posisi manajemen seringkali berusaha mengatasi hal ini dengan menggunakan kekuasaan (power) dan kendali. Akan tetapi pemimpin mengatasi penolakan dengan menciptakan dengan menciptakan komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai – nilai bersama.

b. Menjadi perantara bagi kebutuhan kelompok – kelompok di dalam dan luar organisasi

Bila terjadi konflik kepentingan antara perusahaan dengan salah satu pemasokannya, maka pemimpin harus dapat menemukan cara mengatasi tanpa merugikan salah satu pihak.

c. Membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan yaitu :

- 1) Memberikan contoh perilaku etis
- 2) Memilih orang orang yang berperilaku etis sebagai anggota tim.
- 3) Mengkomunikasikan tujuan organisasi
- 4) Memperkuat perilaku yang sesuai di dalam dan di luar organisasi
- 5) Menyampaikan posisi – posisi etis, secara internal maupun eksternal.⁴⁰

⁴⁰ *Ibid.*, h. 154

Kepeimpinan bukanlah fungsi dari charisma, oleh karena itu seseorang tidak bisa hanya mengandalkan charisma yang ia miliki semata dalam usaha memimpin suatu kelompok tertentu. Bila seorang pemimpin mencoba menggunakan citra dan kharismanya semata untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin, tetapi *misleader*. Ada beberapa karekter yang membedakan seseorang pemimpin dengan *Misleader* (Drucker, 1992,p.122) yaitu :

- (a) Pemimpin menentukan dan mengungkapkan misi organisasi secara jelas.
- (b) Pemimpin lebih memandang kepemimpinan sebagai tanggung jawab daripada suatu hak istimewa dari suatu kedudukan.
- (c) Pemimpin bekerja dengan orang – orang yang berpengetahuan dan tangguh, serta dapat memberikan kontribusi kepada organisasi.
- (d) Pemimpin memperoleh kepercayaan, respek dan integritas.⁴¹

Ada beberapa peranan yang harus di fahami oleh setiap kepala sekolah sehingga dalam memimpin lembaga sekolah dapat berjalan dengan baik yaitu kepala sekolah harus meahami peranannya sebagai Manajer, pemimpin, supervisor, educator, administrator, inovator, dan motivator bagi lembaga sekolah yang di pimpinnya.

Dari ketujuh peranan tersebut dapat di uraikan sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan

⁴¹ *Ibid*

seluruh sumber daya organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang ditetapkan. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁴²Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

b. Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk kalau tidak ada bawahan.

c. Supervisor

Mutu pendidikan banyak di pengaruhi oleh kualitas proses pembelajaran yang di lakukan oleh guru. untuk itu peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor , Pembina dan atasan langsung, karena itu ia harus melakukan supevisi secara baik dan benar sesuai dengan prinsip – prinsip supervisiserta tehnik dan pendekatannya yang tepat.

⁴²Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*,. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. 2005. h.94

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah, antara lain untuk meningkatkan kompetensi guru-guru dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga diharapkan dapat memenuhi misi pengajaran yang diembannya, atau misi pendidikan nasional dalam lingkup yang lebih luas. Sebagaimana yang kita pahami bersama, bahwa masalah profesi guru dalam mengemban kegiatan belajar mengajar akan selalu ada dan terus berlanjut seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga bimbingan dan pembinaan yang profesional dari kepala sekolah selalu dibutuhkan guru secara berkesinambungan. Pembinaan tersebut, di samping untuk meningkatkan semangat kerja guru juga diharapkan dapat memberi dampak positif terhadap munculnya sikap profesional guru. Karena itu supervisi yang dilakukan kepala sekolah memiliki dampak positif dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pada umumnya para kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi belum sesuai dengan prinsip-prinsip supervise dan kebanyakan pendekatannya kurang persuasif. Padahal cara pendekatan yang tepat sangat menentukan keberhasilan supervisi, karena kegiatan ini menyangkut interaksi sosial antara supervisor dengan guru.⁴³

d. Kepala Sekolah sebagai Educator

⁴³Nur Ali Rahman, *Ulul Albab: Jurnal Studi Islam, Sains Dan Teknologi*. Malang: UIN Malang, 2004, vol.5 No.1 h.128

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki spiritual keagamaan, Pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang di perlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara oleh karena itu, Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, dalam hal ini pengalaman kepala sekolah mempunyai peran yang besar terhadap kualitasnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Kaitannya sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. (1). *Pembinaan mental*, yakni membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini, kepala sekolah berusaha melengkapi sarana dan pra-sarana untuk belajar. (2). *Pembinaan moral*, yakni membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan, misalnya selalu memberi nasehat pada saat upacara dan pertemuan rutin. (3). *Pembinaan fisik*, yakni membina para tenaga kependidikan tentang hal-

hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. (4). *Pembinaan artistik*, yakni membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan, misalnya mengadakan program karyawisata setiap akhir tahun ajaran.⁴⁴

e. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi berupa pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, arsip, dan keuangan. Kegiatan tersebut harus dilaksanakan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasionalnya.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator tecermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara: (1). *Konstruktif*, misalnya dalam meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah memberikan dorongan dan bimbingan kepada setiap tenaga kependidikan agar lebih optimis. (2). *Kreatif*, misalnya kepala sekolah mencari gagasan baru dalam melaksanakan tugasnya. (3). *Delegatif*, misalnya kepala sekolah memberikan tugas kepada stafnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing. (4). *Integratif*, misalnya kepala

⁴⁴Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar Dan Menengah. Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Panduan Manajemen Sekolah* (2000) h.13

sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sekolah sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai visi dan misi sekolah. (5). *Rasional dan objektif*, misalnya dalam bertindak harus berdasarkan rasio dan objekif. (6). *Pragmatis*, misalnya menetapkan kegiatan berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. (7). *Keteladanan*, misalnya berusaha menjadi suri tauladan yang baik. (8). *Adaptabel dan fleksibel*, misalnya mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.⁴⁵

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para stafnya dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui: (1). *Pengaturan lingkungan fisik*, misalnya pengaturan ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, perpustakaan, laboratorium, bengkel dan sebagainya. (2). *Pengaturan suasana kerja*, misalnya menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para staf dan peserta didiknya dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. (3). *Disiplin*, misalnya kepala sekolah tidak pernah datang terlambat di sekolah, menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien. (4). *Dorongan*, misalnya pekerjaan yang menarik dan menyenangkan sesuai dengan kemampuannya masing-masing, tujuan kegiatan jelas,

⁴⁵*Ibid.*, h.13-14

pemberitahuan hasilnya dari kegiatan dan lain-lain. (5). *Penghargaan*, misalnya mengumumkan nama guru yang berjasa bagi keberhasilan sekolah di depan guru-guru dan peserta didik agar dijadikan contoh atas prestasinya.⁴⁶

⁴⁶*Ibid.*, h.5