

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Strategi Pimpinan Pondok Pesantren

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin.¹ Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi juga dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya.

Menurut Stephanie K. Marrus, strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.²

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta

¹Triton PB, *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Cet. ke-1, (Yogyakarta: Tugu Publisher, 2007), 13.

²Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31.

dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan, dengan demikian strategi hampir dimulai dari apa yang terjadi dan bukan dimulai dari apa yang akan terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.³

Adapun menurut Mudrajad Kuncoro, strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.⁴ Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁵

Dari beberapa defenisi di atas, bahwa strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

b. Tahap-tahap Strategi

Menurut Crown bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan yaitu:⁶

³Husein Umar, *Strategic Management in Action.....*, 31.

⁴Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), 12.

⁵Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Cet. ke-8, Edisi IV, (Jakarta: PT Gramedia, 2014), 1340.

⁶Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1996), 17.

1) Formulasi Strategi

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir (*aims*) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.⁷

Formulasi strategi merupakan penentuan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Di mana pada tahapan ini penekanan lebih difokuskan pada aktivitas-aktivitas yang utama antara lain:

- a) Menyiapkan strategi alternatif;
- b) Pemilihan strategi;
- c) Menetapkan strategi yang akan digunakan.

Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisa lingkungan di mana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

Oleh karena itu, dalam proses ini Pimpinan Pondok Pesantren hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini tidak lain agar timbul rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya *ghīroh* untuk bertanggung jawab, sehingga mudah dalam

⁷Robinson Pearce, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Jilid I*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 20.

mengimplementasikan semua formulasi yang telah ditetapkan.

2) Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, di mana tahap ini beberapa aktivitas kegiatan yang memperoleh penekanan sebagai mana penjelasan Crown, antara lain: a) menetapkan tujuan tahunan, b) menetapkan kebijakan, c) memotivasi karyawan, d) mengembangkan budaya yang mendukung, d) menetapkan struktur organisasi yang efektif, e) menyiapkan budget, f) mendayagunakan sistem informasi, g) menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi.

Namun satu hal yang perlu diingat bahwa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik, belum bisa menjamin keberhasilan dalam implementasinya sesuai dengan harapan yang diinginkan, karena tergantung dari komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankan strategi tersebut.

Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling*.⁸

⁸Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan; Konsep dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal, EPISTEME, Vol. 3, No. 2, (Tulungagung: PPs STAIN Tulungagung, 2008), 158.

3) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerepan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.⁹

Dengan strategi ini, seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

Menurut Akdon, bahwa evaluasi strategi dapat dipetakan menjadi tiga tahapan: *Tahap pertama*, pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dalam dokumen rencana kerja. *Tahap kedua*, analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). *Tahap ketiga*,

⁹Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, Cet. ke-1, (Bandung: Mandar Maju, 1997),

pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.¹⁰

Oleh karena itu, dengan adanya evaluasi strategi, seorang pemimpin diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Dengan bertolak hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, seorang pemimpin mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan di masa yang akan datang.

c. Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

- 1) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- 2) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- 3) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- 4) Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.

¹⁰Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 84.

- 5) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
- 6) Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.¹¹

2. Pimpinan Pondok Pesantren

a. Pengertian Pimpinan dan Pemimpin

Pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi, baik organisasi formal maupun organisasi non formal.¹²

Menurut Miftah Thoha, Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.¹³ Sedangkan menurut Kartini Kartono, Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan (khususnya kecakapan dan kelebihan pada satu bidang), sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.¹⁴ Adapun menurut John Gage Alle menyatakan: “*Leader... a guide; a conductor; a commander*” (Pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan).¹⁵ Pada hakekatnya pemimpin

¹¹Sofjan Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, Cet.ke-1, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 7.

¹²Dosen.uta45jakarta.ac.id>downlot, 2.

¹³Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), 255.

¹⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, Cet. ke-21, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 38.

¹⁵Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*,....., 39.

adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.¹⁶

Adapun pandangan Islam tentang pemimpin, baik yang tertulis dalam Al-Qur'an maupun Hadits, Allah swt. dan Rasul-Nya saw. telah memberikan gambaran kriteria, ciri-ciri, tanggung jawab, dan wewenang seorang pemimpin.

Allah swt. telah memperkenankan manusia dengan kemuliaannya menjadi *khalifah* (pemimpin/penguasa) di muka bumi dengan dasar ketaatan kepada-Nya. Sebagaimana firman-Nya:¹⁷

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً (البقرة: 30)

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". (Al-Baqarah/2: 30)*¹⁸

وَيَسْتَخْلِفُكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُ كَيْفَ تَعْمَلُونَ (الأعراف: 129)

*Dan menjadikan kamu khalifah di bumi (Nya) maka Allah akan melihat bagaimana perbuatanmu. (Al-A'raf/7: 129)*¹⁹

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ

لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ (الأنعام: 165)

¹⁶Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. ke-12, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 88.

¹⁷Yusuf Al-Qardhawy, *As-Sunnah Sebagai Sumber Iptek dan Peradaban*, pentj: Setiawan Budi Utomo, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1998), 291-292.

¹⁸Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 13.

¹⁹Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 241.

*Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di muka bumi, dan Dia meninggikan sebagaimana kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. (Al-An'ām/6: 165)*²⁰

Rasulullah saw. dalam beberapa haditsnya mengatakan:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه متفق عليه)

*Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah saw. berkata: “Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban mengenai orang yang kamu pimpin.” (HR. Muttafaqun ‘Alaih)*²¹

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا

وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

*Dari Abu Hurairah r.a. ia berkata: “Rasulullah saw. telah bersabda: Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya.” (HR. Bukhari)*²²

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Seorang pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya, baik di dunia sebagai pertanggungjawaban organisasi, maupun di akhirat akan

²⁰Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 217.

²¹Imam Nawawi, *Terjemah Riyadhus Shalihin*, pentrj. Ahmad Sunarto, (Jakarta: Pustaka Amani, 1994), 303-304.

²²Imam Abi Abdillah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Al-Mughirah bin Bardizbah Al-Bukhari Al-Ja'fiy, *Shahih Bukhari*, (Beirut: Dar al-Kutb al-Ilmiyah, 1992), Juz I, 21.

diminta pertanggungjawaban oleh Yang Maha Memberi Amanat atas kepemimpinannya yaitu Allah swt.

b. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok adalah nama lain untuk pesantren, yang diindonesiakan dari perkataan Arab “*fundūq*”. Perkataan Arab itu sendiri berasal dari perkataan Yunani, *pandukheyon* atau *pandokeyon*, yang berarti penginapan atau hotel.²³

Pondok Pesantren pada umumnya tergambar pada ciri khas yang dimiliki oleh Pondok Pesantren, yaitu adanya pengasuh Pondok Pesantren (kyai/ajengan/tuan guru/buya/tengku/ustadz), adanya masjid sebagai tempat ibadah dan tempat belajar, adanya santri yang belajar, serta adanya asrama tempat tinggal santri. Namun seiring dengan perkembangan zaman, penyelenggaraan pendidikan di pesantren juga mengalami perubahan dan perkembangan, sehingga ada pesantren yang disebut *khalafiyah* dan *salafiyah*.²⁴

Pondok Pesantren *Khalafiyah* atau ‘*Aşriyah* adalah Pondok Pesantren yang menadopsi sistem madrasah atau sekolah, kurikulumnya disesuaikan dengan kurikulum pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama, melalui penyelenggaraan SD, SLTP, dan SMU atau MI, MTs, dan MA. Bahkan ada pula yang sampai tingkat Perguruan Tinggi.²⁵

²³Muhamad Wahyuni Nafis, *Cak Nur Sang Guru Bangsa, Biografi Pemikiran Prof. Dr. Nurcholish Madjid*, (Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2014), 186.

²⁴Departemen Agama RI, *Pedoman Pondok Pesantren*, Jakarta, 2002, 6.

²⁵Departemen Agama RI, *Pedoman Pondok Pesantren....*, 6.

Pondok Pesantren *Salafiyyah* adalah Pondok Pesantren yang masih tetap mempertahankan sistem pendidikan khas Pondok Pesantren, baik kurikulum maupun metode pendidikannya. Bahan ajarnya meliputi ilmu-ilmu agama, dengan mempergunakan kitab-kitab klasik berbahasa Arab, sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing santri. Pembelajarannya dengan cara bandongan dan sorogan masih tetap dipertahankan, tetapi sudah banyak yang menggunakan sistem klasikal.²⁶

Jadi yang dimaksud Pimpinan Pondok Pesantren adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam pondok pesantren yang menjadi *top leader*/pimpinan puncak. Di mana ia memiliki kecakapan dan kelebihan, sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

3. Teori Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata *leadership*, dari asal kata *to lead*. Dalam kata kerja *to lead* terkandung beberapa makna yang saling berhubungan erat, yaitu: bergerak lebih cepat, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat lebih dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.²⁷

²⁶Departemen Agama RI, *Pedoman Pondok Pesantren....*, 7.

²⁷Imam Suprayogo, *Reformasi Visi Pendidikan Islam*, Cet. ke-1, (Malang: STAIN Press, 1999), 36.

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* berkata, bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Sedangkan menurut Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.²⁸

Berdasarkan defenisi di atas, bahwa Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi atau kelompok.

b. Syarat-syarat Kepemimpinan

Pemimpin yang baik dan sukses, dituntut baginya untuk memiliki persyaratan sehat jasmani dan rohani, memiliki moralitas yang baik, memiliki rasa sosial ekonomi yang layak. Sedangkan persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik adalah²⁹

- 1) Rendah hati dan sederhana
- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya diri
- 5) Jujur, adil, dan dipercaya
- 6) Memiliki keahlian dan jabatan

²⁸Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, 57.

²⁹Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 136.

Menurut Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership*, bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:³⁰

- 1) Kapasitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian, kemampuan menilai.
- 2) Prestasi/*Achievement*: gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain.
- 3) Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
- 4) Partisipasi: aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- 5) Status: meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.

Adapun syarat pemimpin pendidikan menurut Tead yang dikutip oleh Soekarto adalah:

1. Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniah yang baik.
2. Berjuang teguh pada tujuan yang hendak dicapai.
3. Bersemangat.
4. Jujur.
5. Cakap dalam memberi bimbingan.
6. Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan.
7. Cerdas.

³⁰Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, 36.

8. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.³¹

c. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono, fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Adapun tugas pemimpin ialah pemberian insentif terhadap bawahannya sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat, baik insentif materil maupun insentif sosial (immateril). Insentif materil dapat berbentuk uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, jaminan kesehatan, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, pensiun, fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan, dan lain-lain. Sedangkan insentif sosial dapat berupa promosi jabatan, status sosial tinggi, martabat diri, prestise sosial, respek, dan lain-lain.³²

d. Tipe-tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan, antara lain:³³

1) Tipe Karismatik

Menurut Max Weber, kepemimpinan jenis ini adalah kepemimpinan yang bersumber dari kekuasaan luar biasa. Bagi para

³¹Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Ed. ke-2, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 22.

³²Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, 93-94.

³³Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, 80-87.

pengikut, pemimpin adalah harapan untuk suatu kehidupan yang lebih baik. Ia adalah pelindung sekaligus penyelamat. Ia dianggap dan diyakini memiliki kekuatan *supra natural*, manusia serba istimewa. Hal senada dinyatakan oleh Kartono bahwa pemimpin karismatik adalah tipe pemimpin yang memiliki kekuatan energi, daya tarik serta pesona serta wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi para pengikutnya. Dia menambahkan sampai sekarang tidak seorang pun mengetahui sebab-sebab seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Meminjam istilah pernyataan Arifin, jenis kepemimpinan semacam ini dianggap oleh komunitas pendukungnya memiliki kekuatan supranatural dari tuhan.

2) Tipe Paternalistik

Menurut Kartono tipe paternalistik adalah tipe kepemimpinan yang memiliki sifat kebapakan antara lain sebagai berikut:³⁴

- a) Dia menganggap bawahanya sebagai anak sendiri.
- b) Bersikap melindungi.
- c) Kurang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- d) Kurang memberi kesempatan bawahan untuk berinisiatif.
- e) Hampir tidak pernah memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengembangkan kreativitasnya mereka sendiri.
- f) Selalu bersikap paling benar dan paling tahu.

³⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, 80-82.

3) Tipe Otokratis

Menurut Kartono, kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Segala perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya, serta bawahan tidak diberi informasi lengkap atas rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Dia berperan sebagai pemain tunggal.³⁵

4) *Laisser faire*

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikannya dari bentuk kepemimpinan otokratik. Pemimpin tipe *laisser faire* berkedudukan sebagai simbol karena dalam realitas kepemimpinannya memberikan kebebasan secara penuh kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Pucuk pimpinan hanya berfungsi sebagai penasehat dan pengarah.³⁶

5) Tipe Demokratis

Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Tipe kepemimpinan ini adalah aktif, terarah, dan dinamis yang berusaha memanfaatkan setiap orang demi kemajuan organisasi. Saran, pendapat, dan kritik disalurkan dengan sebaik-baiknya dan diusahakan untuk dimanfaatkan demi kemajuan organisasi sebagai perwujudan tanggung jawab bersama.³⁷

³⁵Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*....., 83-84.

³⁶Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*....., 84-85.

³⁷Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), 94.

e. Gaya Kepemimpinan

Menurut Sedarmayanti, bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.³⁸

Menurut Hasibuan, gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.³⁹

Menurut Thoha, Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan kepemimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah

³⁸Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 2009), 131.

³⁹Malayu Hasibuan S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 162.

perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, dan sikap yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.⁴⁰

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan bawahan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Pada fakta riilnya, gaya kepemimpinan yang efektif ada empat, yaitu:⁴¹

1) Gaya Instruktif

Penerapan gaya ini bagi bawahan yang masih baru atau bertugas. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a) Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; b) Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; c) Kadar direktif tinggi; d) Kadar semangat rendah; e) Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai; f) Tingkat kematangan bawahan rendah.

⁴⁰Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 303.

⁴¹Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, Cet. ke-3, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2016), 53-54.

2) Gaya Konsultatif

Gaya konsultatif diterapkan pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi, namun kemauan rendah. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a) Kadar direktif rendah; b) Semangat tinggi; c) Komunikasi dilakukan secara timbal balik; d) Masih memberikan pengarahan yang spesifik; e) Pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu; f) Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

3) Gaya Partisipatif

Gaya partisipatif dikenal juga dengan istilah terbuka, bebas, dan *nondirective*. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah; b) Pemimpin secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran bawahan; c) Mendengar bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; d) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; e) Mendorong bawahan untuk berpartisipasi; f) Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi.

4) Gaya Delegatif

Penerapan atas gaya ini bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif adalah sebagai berikut: a) Memberikan pengarahan bila diperlukan saja; b) Memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi; c) Penyerahan

tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; d) Tidak perlu memberi motivasi; e) Tingkat kematangan bawahan tinggi.

f. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemimpin

Menurut H. Jodeph Reitz (1981) dalam Nanang Fattah, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin meliputi:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lalu, dan harapan pemimpin. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya, cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan/orang.
- 2) Harapan dan perilaku atasan. Sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya itu.
- 3) Karakteristik harapan dan perilaku bawahan. Hal ini mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas. Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh bawahan yang bekerja pada bagian pengolahan data (litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi kepada tugas.

- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, dan cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan. Sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba-lomba memperbutkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekan-rekannya.⁴²

B. Mutu Guru

1. Pengertian Mutu Guru

a. Pengertian Mutu

Mutu merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi, baik itu organisasi non pendidikan maupun organisasi pendidikan. Mutu sendiri mempunyai berbagai macam pengertian, antara lain:

Secara etimologi, mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda; kualitas.⁴³

Secara terminologi, mutu adalah kondisi yang terkait dengan kepuasan pelanggan terhadap barang atau jasa yang diberikan oleh produsen.⁴⁴

Adapun yang dimaksud dengan kepuasan menurut Kolter, *Satisfaction is a*

⁴²Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan.....*, 98-100.

⁴³Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Cet. ke-8, Edisi IV, (Jakarta: PT Gramedia, 2014), 945.

⁴⁴Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Cet. Ke-6, (Bandung: Alfabeta, 2013), 295.

*person's feelings of pleasure of disappointment resulting from comparing a product's perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectations.*⁴⁵ Kepuasan diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan (kenyataan yang dialami) terhadap ekspektasi (harapan) mereka.

Menurut Deming, mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Mutu menurut Juran ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Sejalan dengan dua pendapat tersebut Fegenbaum mengatakan bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Sedangkan menurut Crosby, mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan.⁴⁶

Berdasarkan defenisi di atas, mutu adalah kondisi baik buruk suatu barang atau jasa yang terkait dengan kepuasan pelanggan terhadap barang atau jasa tersebut yang telah diberikan oleh produsen.

b. Pengertian Guru

Secara etimologi, guru adalah orang yang pekerjaannya (mata pencaharian, profesinya) mengajar.⁴⁷

Secara terminologi, guru adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensinya, baik potensi kognitif (*knowledge*), potensi afektif,

⁴⁵Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1997), Ninth Edition, 40.

⁴⁶Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 33-34.

⁴⁷Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.....*, 469.

maupun potensi psikomotorik.⁴⁸ Guru adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan kepada peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohani agar mampu berdiri sendiri memenuhi tugasnya, baik individu maupun sosial.⁴⁹

Guru dalam paradigma jawa, sering diartikan sebagai orang yang harus “digugu dan ditiru”. “Digugu” dalam arti didengar semua perkataan dan ucapannya, sedangkan “ditiru” dalam arti diikuti atau dicontoh setiap tingkah laku dan perbuatannya. Dengan kata lain, perkataan dan perbuatan guru haruslah mencerminkan perilaku layaknya contoh atau teladan serta figur panutan. Guru sebagai figur panutan dapat dikatakan bahwa guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utamanya adalah mendidik (*educator*), mengajar (*instructor*), membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.⁵⁰

Adapun yang dimaksud dengan mutu guru, menurut U.J Nwogu, B.I Esobhawan berpendapat, “*Teacher must meet three general requirements: have a bachelor’s degree, be licensed or certified by the state, and demonstrate subject matter competence in each academic subject they teach*”.⁵¹ Hal ini berarti, guru yang bermutu adalah yang memiliki kualifikasi tingkat sarjana, lisensi atau sertifikasi dari negara, dan memiliki kompetensi akademik sesuai bidangnya.

⁴⁸Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran Melalui Dimensi Profesionalisme Guru*, Cet. Ke-1, (Bandung: Yrama Widya, 2015), 2.

⁴⁹Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran.....*, 3.

⁵⁰Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran.....*, 3.

⁵¹U.J. Nwogu, dan B.I. Esobhawan, “Teacher Quality and Quantity: Implementations for the implementation of Universal Basic Education in Nigeria”, *Jurnal Pendidikan*, Vol. 5, No. 1, 2014, 2.

Sedangkan menurut, Abin dan Syamsuddin Makmun, mutu guru adalah tenaga pengajar yang mampu melahirkan lulusan yang bermutu, sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan berbagai jalur, jenis, dan jenjang pendidikan. Di lain pihak, mutu guru sangat berkaitan dengan pengakuan masyarakat akan status guru sebagai jabatan profesional.⁵²

Mutu guru dalam perspektif Islam adalah seseorang yang bekerja sesuai dengan kemampuan atau kapasitasnya; bekerja dengan hasil terbaik, bekerja sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini sebagaimana yang tertulis baik dalam Al-Qur'an maupun Hadits. Allah swt telah berfirman dalam Al-Qur'an diantaranya:

قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ

عَاقِبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ (الأنعام:135)

Katakanlah: “Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik dari dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan”. (Al-An'ām/6: 135)⁵³

قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ (الزمر:39)

Katakanlah: “Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula, maka kelak kamu akan mengetahui”. (Az-Zumar/39: 39)⁵⁴

⁵²Abin dan Syamsuddin Makmun, *Psikologi Kependidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 15.

⁵³Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 210.

⁵⁴Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 751.

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ

(المالك:2)

“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antra kamu yang lebih baik amalnya, dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.” (Al-Mulk/67: 2)⁵⁵

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرِئُكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا (الإسراء:

84)

Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (Al-Isra/17: 84)⁵⁶

Dan Rasulullah saw. telah bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا

وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Dari Abu Hurairah r.a. ia berkata: Rasulullah saw. telah bersabda: “Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya”. (HR. Bukhari).⁵⁷

Dikatakan guru bermutu yaitu guru yang dapat mencetak dan menjadikan peserta didik sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga pendidikan dan orang tua siswa dengan melakukan pembelajaran terhadap siswa dengan memiliki kualifikasi tingkat sarjana, sertifikasi dari negara, dan memiliki kompetensi akademik sesuai bidangnya. Hal ini sebagaimana

⁵⁵Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 955.

⁵⁶Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 437.

⁵⁷Imam Abi Abdillah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Al-Mughirah bin Bardizbah Al-Bukhari Al-Ja'fiy, *Shahih Bukhari*, (Beirut: Dar al-Kutb al-Ilmiyah, 1992), Juz I, 21.

anjuran Allah swt. dalam Al-Qur'an, bahwa hendaklah seseorang bekerja dengan sepenuh kemampuannya, sehingga akan mendapatkan hasil yang lebih baik. Begitu pula anjuran Rasulullah saw. hendaknya seseorang bekerja sesuai dengan keahliannya, jika tidak sesuai dengan keahliannya akan mendatangkan kehancuran .

2. Standar Mutu Guru

Dalam PP No 19 Tahun 2005 pasal 2 (1) bahwa: “Standar Nasional Pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala”.⁵⁸

Standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam SNP pasal 28 (1) bahwa: “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa: “kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) 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”. Adapun pada ayat (3) menjelaskan bahwa: “kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan

⁵⁸Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 5.

kompetensi sosial”.⁵⁹

Standar yang dimaksud adalah suatu kriteria yang telah dikembangkan dan ditetapkan berdasarkan atas sumber, prosedur, dan manajemen yang efektif. Sedangkan kriteria adalah sesuatu yang menggambarkan ukuran dan keadaan yang dikehendaki.

Secara konseptual, standar juga dapat berfungsi sebagai alat untuk menjamin bahwa program-program pendidikan suatu profesi dapat memberikan kualifikasi kemampuan yang harus dipenuhi oleh calon sebelum masuk kedalam profesi yang bersangkutan.

Profesionalisme dan kompetensi merupakan dua hal yang menentukan parameter seseorang yang berkualitas atau tidak bermutu. Keduanya merupakan kedua hal yang tidak terpisah satu sama lainnya.

a. Profesionalisme Guru

Kata profesional adalah kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim, dan sebagainya. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus disiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.⁶⁰

⁵⁹Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 17.

⁶⁰Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Cet. ke-19, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 14-15.

Profesional adalah suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan, yang memenuhi standar mutu dan norma tertentu serta memerlukan pendidikan.⁶¹

Secara singkat dapat dikatakan bahwa kemampuan profesional guru pada hakekatnya adalah bermuara pada keterampilan dasar dan pemahaman yang mendalam tentang anak sebagai peserta didik, obyek belajar, dan situasi kondusif berlangsungnya kegiatan pembelajaran. Jadi seorang guru dalam arti yang seharusnya adalah pekerjaan yang profesional, yaitu pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang tidak dapat melakukan pekerjaan itu atau bukan ahlinya.

Dengan demikian seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai tentang tuntutan profesinya. Seorang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan profesionalisme dan bukan secara amatir.

b. Kompetensi Guru

Dalam undang-undang republik indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dijelaskan bahwa: “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.”

Menurut Oemar Hamalik memberikan syarat agar guru dalam bekerja dapat melaksanakan fungsinya dan tujuan sekolah, guru harus memiliki

⁶¹Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

kompetensi-kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Guru tersebut mampu melaksanakan peranan-peranannya secara berhasil.
2. Guru tersebut mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan (instruksional) sekolah.
3. Guru tersebut mampu melaksanakan peranannya dalam proses mengajar dan belajar dalam kelas.⁶²

Dari uraian di atas, nampak bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan; kompetensi guru menunjuk kepada *performance* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu di dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan. Dikatakan rasional karena memiliki arah dan tujuan, sedangkan *performance* merupakan perilaku nyata dalam arti tidak hanya dapat diamati, tetapi mencakup sesuatu yang tidak kasat mata.

Menurut Sudjana (1989) terdapat sepuluh kompetensi yang harus dikuasai dan diterapkan oleh guru profesional dalam pembelajaran siswa atau peserta didik di kelas yang mencakup: (1) menguasai bahan atau materi pelajaran, (2) mengelola program belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media atau sumber belajar, (5) menguasai landasan pendidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, (7) menilai prestasi belajar siswa, (8) mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan konseling, (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, (10) memahami

⁶²Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Cet ke-3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 38.

dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.⁶³

Deskripsi tentang kesepuluh kompetensi guru tersebut di atas telah mengalami penyederhanaan dan penyempurnaan, yaitu menjadi empat kompetensi utama yang harus dikuasai oleh para guru, yaitu meliputi: kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional.⁶⁴

- 1) Kompetensi pedagogik ialah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang memenuhi kaidah-kaidah pedagogik. Seperti memahami peserta didik, gaya belajar, memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik, merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.
- 2) Kompetensi kepribadian ialah kompetensi yang harus dimiliki oleh guru berkenaan dengan pribadi yang arif, berakhlak mulia, dan menjadi teladan bagi peserta didik.⁶⁵

Adapun kemampuan pribadi guru dalam proses belajar mengajar secara rinci sebagai berikut:

- a) Kemantapan integritas pribadi;
- b) Peka terhadap perubahan dan pembaharuan;
- c) Berpikir alternatif;
- d) Adil, jujur, dan objektif;
- e) Berdisiplin dalam melaksanakan tugas;
- f) Ulet dan tekun bekerja;

⁶³ Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Cet. Ke-3, (Bandung: Alfabeta, 2014), 19-20.

⁶⁴ UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

⁶⁵ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan.....*, 27.

- g) Berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya;
 - h) Simpatik, lues, bijaksana, dan sederhana dalam bertindak;
 - i) Bersifat terbuka;
 - j) Kreatif;
 - k) Berwibawa.⁶⁶
- 3) Kompetensi sosial ialah kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi sosial dengan semua pihak termasuk peserta didik, orang tua peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat.
- 4) Kompetensi profesional ialah kemampuan guru dalam menunjukkan keahliannya sebagai guru profesional. Seperti menguasai bidang studi, menguasai struktur dan materi dalam kurikulum, dan menguasai teknologi komunikasi dan informasi dalam pembelajaran.⁶⁷

Guru yang profesional dan bermutu harus memiliki beberapa kompetensi di antaranya yang telah disebutkan di atas. Apabila guru belum dapat memiliki kompetensi tersebut, maka guru belum dapat dikatakan sebagai guru profesional atau guru bermutu. Karena dengan kompetensi tersebut seorang guru dapat mengembangkan keahlian dalam dirinya dan perannya sebagai penentu mutu pendidikan.

3. Karakteristik Guru Bermutu

Bagi guru yang profesional atau berkualitas, harus memiliki kriteria-kriteria tertentu yang positif. Gilbert H. Hunt menyatakan bahwa guru yang

⁶⁶ Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 60-61.

⁶⁷ Abdul Hadis & Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan.....*, 21-22.

baik itu harus memenuhi tujuh kriteria: (1) sifat positif dalam membimbing peserta didik, (2) pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang dibina, (3) mampu menyampaikan materi secara lengkap, (4) mampu menguasai metodologi pembelajaran, (5) mampu memberikan harapan riil terhadap peserta didik, (6) mampu mereaksi kebutuhan peserta didik, (7) mampu menguasai manajemen kelas.⁶⁸

Menurut Aminatul Zahroh, seorang guru dapat dikatakan profesional manakala memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:⁶⁹

a. Kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan

Pendidikan yang dimaksud adalah jenjang pendidikan tinggi. Syarat minimal untuk menjadi guru secara akademik adalah S1. Jenjang akademik yang semakin tinggi tentu akan membuat guru semakin profesional karena secara langsung guru kaya akan pengetahuan. Pengetahuan yang didapat oleh guru bisa diperoleh melalui pendidikan formal dan pelatihan-pelatihan khusus yang berkaitan dengan keilmuan yang dimiliki oleh seorang penyandang profesi.

b. Memiliki pengetahuan spesialisasi

Pengetahuan spesialisasi adalah sebuah kekhususan penguasaan bidang keilmuan tertentu. Siapa saja bisa menjadi “guru”, tetapi tidak semua orang bisa menjadi guru sejati serta profesional. Guru yang sesungguhnya adalah guru yang memiliki spesialisasi bidang studi dan penguasaan metodologi pembelajaran secara benar.

⁶⁸I Nengah Sudja, “Pembelajaran Demokratis Menuju Profesionalisme Guru”, *Jurnal Santiaji Pendidikan*, ISSN 2087-9016, Volume 3, Nomor 2, Juli 2013, 223-224.

⁶⁹Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran.....*, 45-46.

c. Memiliki teknik kerja yang dapat dikomunikasikan

Seorang guru harus mampu berkomunikasi dengan baik seyogianya seorang guru profesional. Komunikasi yang disampaikan guru haruslah komunikasi yang memiliki makna, padat isi, dan jelas. Sehingga dari pesan tersebut dapat dipahami oleh peserta didik. Namun komunikasi integratif yang dimiliki oleh guru tidak hanya untuk peserta didik saja, tetapi juga dipergunakan untuk berkomunikasi dengan atasan, sesama kolega, wali peserta didik, dan dengan masyarakat sekitar sekolah.

d. Memiliki kode etik

Kode etik ini merupakan norma-norma yang mengikat dan mengatur guru dalam bekerja, sehingga guru menjadi tidak terkendali dan tidak seenaknya saja dalam bertindak.

e. Budaya profesional

Budaya profesional terbentuk dari adanya budaya yang dihasilkan suatu profesi. Untuk menghasilkan budaya profesional diperlukan penggunaan simbol-simbol yang berbeda. Simbol-simbol ini digunakan untuk menjadikan suatu profesi tersebut benar-benar melekat pada jiwa guru, yang dikaitkan dengan adanya hal-hal yang sudah membudaya dari penerapan simbol-simbol tersebut.

Menurut Akmal Hawi, guru yang bermutu dapat menjadikan peserta didik menjadi output yang berguna. Untuk meningkatkan mutu guru, maka diperlukan persyaratan yang lain untuk menjadi guru bermutu yaitu:

- 1) Harus memiliki sifat Rabbani;

- 2) Menyempurnakan sifat Rabbani dengan ikhlas;
- 3) Memiliki rasa sabar;
- 4) Memiliki kejujuran dengan menerangkan apa yang diajarkan dalam kehidupan pribadi;
- 5) Meningkatkan wawasan dan pengetahuan dan kajian;
- 6) Menguasai variasi serta metode mengajar;
- 7) Mampu bersikap tegas dan meletakkan sesuatu sesuai dengan tempatnya, sehingga ia akan mampu mengontrol diri dan siswanya;
- 8) Memahami dan menguasai psikologi anak;
- 9) Mampu menguasai fenomena kehidupan;
- 10) Dituntut memiliki sifat adil terhadap peserta didik.⁷⁰

Berdasarkan pemaparan di atas, bahwa guru yang bermutu atau berkualitas adalah guru yang memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

4. Syarat Guru

Berdasarkan Pasal 8 Bab IV Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, disebutkan bahwa ada 5 syarat bagi seorang guru, yaitu:

- a. Memiliki Kualifikasi Akademik;
- b. Memiliki Kompetensi;

⁷⁰Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam.....*, 12.

c. Memiliki Sertifikasi Pendidik.

Menurut Soejono, bahwa syarat guru adalah sebagai berikut:⁷¹

a. Guru harus sudah dewasa.

Tugas mendidik adalah tugas yang sangat penting karena menyangkut perkembangan seseorang. Oleh karena itu, tugas tersebut harus dilakukan secara bertanggung jawab. Hal itu hanya dapat dilakukan oleh orang yang telah dewasa.

b. Guru harus sehat jasmani dan rohani.

Seorang guru harus sehat jasmani dan rohani, karena kalau tidak akan menghambat proses belajar mengajar.

c. Guru harus ahli dalam mengajar.

Seorang guru harus ahli dalam mengajar, karena dengan pengetahuannya diharapkan akan lebih berkemampuan dalam menyelenggarakan pendidikan bagi anak-anak.

d. Guru harus berkesusilaan dan berdedikasi tinggi.

Seorang guru harus berkesusilaan dan berdedikasi tinggi, karena ia akan memberikan contoh-contoh kebaikan terhadap anak didiknya dan dedikasi tinggi sangat dibutuhkan oleh seorang guru dalam meningkatkan mutu mengajar.

Adapun menurut Aminatul Zahroh, bahwa syarat-syarat guru profesional adalah:⁷²

a. Fisik

⁷¹Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islami*....., 126.

⁷²Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran*....., 43-45.

Syarat-syarat guru profesional secara fisik, diantaranya meliputi hal-hal berikut:

- 1) Sehat jasmani.
- 2) Tidak mempunyai cacat tubuh yang bisa menimbulkan ejekan atau cemoohan atau rasa kasihan dalam diri peserta didik.

b. Mental

Syarat-syarat guru profesional secara mental, meliputi hal-hal berikut:

- 1) Berkepribadian dan berjiwa Pancasila.
 - 2) Mencintai bangsa dan sesama manusia serta rasa kasih sayang kepada peserta didik.
 - 3) Berbudi pekerti luhur.
 - 4) Berjiwa kreatif, dapat memanfaatkan rasa pendidikan yang ada secara maksimal.
 - 5) Mampu menyuburkan sikap demokrasi dan penuh tenggang rasa.
 - 6) Mampu mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab besar akan tugasnya.
 - 7) Mampu mengembangkan kecerdasan yang tinggi.
 - 8) Bersifat terbuka, peka, dan inovatif.
 - 9) Menunjukkan rasa cinta kepada profesinya.
 - 10) Ketaatannya akan disiplin.
 - 11) Memiliki *sense of humor*.
- c. Keilmiahan atau Pengetahuan

Syarat-syarat guru profesional secara keilmiahan atau pengetahuan,

meliputi:

- 1) Memahami ilmu pendidikan dan keguruan serta mampu menerapkannya dalam tugasnya sebagai pendidik.
- 2) Memahami, menguasai, serta mencintai ilmu pengetahuan yang akan diajarkan.
- 3) Memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang-bidang yang lain.
- 4) Senang membaca buku-buku ilmiah.
- 5) Mampu memecahkan persoalan secara sistematis, terutama yang berhubungan dengan bidang studi.
- 6) Memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar.

d. Keterampilan

Syarat-syarat guru profesional secara keterampilan diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mampu berperan sebagai organisator proses belajar mengajar.
- 2) Mampu memecahkan dan melaksanakan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan.
- 3) Mampu merencanakan serta melaksanakan kegiatan dan pendidikan luar sekolah.
- 4) Memahami serta mampu melaksanakan kegiatan dan pendidikan luar sekolah.

5. Peran dan Tugas Guru

a. Peran Guru

Guru tidak hanya memainkan satu peran, tetapi guru juga memainkan multi peran dalam proses pembelajaran yang diselenggarakan dengan tugas yang amat bervariasi. Peran guru yang multi peran tersebut:⁷³

1) Guru sebagai Pendidik (*Educator*) dan Pengajar (*Instructor*)

Peran guru sebagai pendidik yaitu guru harus bisa mendidik peserta didiknya dengan ilmu pengetahuan (*knowledge*) dan juga mampu mendidik sesuai dengan nilai-nilai positif, baik aspek pengetahuan (*kognitif*), keterampilan (*psikomotorik*), maupun sikap (*afektif*) agar tumbuh sebagai manusia-manusia yang berkepribadian dan berdedikasi tinggi.

Guru sebagai pengajar, artinya guru berperan untuk menyalurkan ilmu pengetahuan dan nilai (*transfer of knowledge and value*) kepada peserta didik.

2) Guru sebagai Mediator dan Fasilitator

Guru sebagai mediator, berarti guru memiliki sejumlah pengetahuan yang cukup tentang bagaimana menggunakan media pendidikan. Media pendidikan digunakan guru sebagai alat komunikasi dalam mengefektifkan kegiatan belajar mengajar.

Guru sebagai fasilitator dituntut untuk mampu mengusahakan ketepatan dalam pemilihan sumber belajar yang mampu menunjang proses kegiatan belajar mengajar. Sumber belajar tersebut bisa berupa

⁷³Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran.....*, 157-184.

buku pelajaran, majalah, koran, TV, atau juga tokoh masyarakat. Sebagai fasilitator yang baik, guru berperan memberikan dan menyediakan pelayanan terbaik dalam memudahkan peserta didik ketika berlangsungnya proses pembelajaran.

3) Guru sebagai Pembimbing

Guru harus membimbing peserta didik agar dapat menemukan berbagai potensi yang dimilikinya sebagai bekal hidup mereka. Selain itu, juga membimbing peserta didik agar dapat mencapai dan melaksanakan tugas-tugas perkembangan mereka, sehingga dengan ketercapaian itu ia dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia ideal yang menjadi harapan orang tua, masyarakat, bangsa, dan negara.

4) Guru sebagai Motivator

Peran guru sebagai motivator adalah pembangkit motivasi peserta didik supaya mereka selalu semangat belajar dan semangat dalam menuntut ilmu pengetahuan. Sebagai motivator yang baik, guru berusaha untuk mengarahkan peserta didiknya kepada hal-hal yang bermanfaat bagi kehidupan mereka, terutama saat kegiatan belajar mengajar berlangsung.

5) Guru sebagai Inovator

Guru sebagai inovator, artinya guru selalu kreatif dalam menghadirkan inovasi baru. Inovasi harus dilakukan tanpa henti.

Berbagai inovasi yang dilakukan guru semata-mata hanya untuk menjadikan pembelajaran menuai keberhasilan.

6) Guru sebagai Peneliti

Guru sebagai peneliti perlu senantiasa terus-menerus menuntut ilmu pengetahuan dan mengikuti kegiatan pemberdayaan guru. Setiap guru seyogianya selalu belajar dan juga mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan agar dapat mengikuti perkembangan zaman di era global ini.

7) Guru sebagai Demonstrator

Guru sebagai demonstrator pembelajaran, artinya guru mempertunjukkan kepada peserta didik untuk lebih mengerti dan memahami setiap pesan dari materi yang disampaikan pada kegiatan belajar mengajar.

8) Guru sebagai Pengelola Pembelajaran

Guru sebagai pengelola pembelajaran, artinya guru berperan dalam menciptakan iklim belajar yang nyaman lagi menyenangkan peserta didik untuk belajar. Pembelajaran yang nyaman lagi menyenangkan akan terbentuk jika dipenuhi melalui pengelolaan kelas secara baik.

9) Guru sebagai Sumber Belajar

Guru sebagai sumber belajar, artinya guru sebagai tempat bertanya bagi peserta didik. Dengan demikian, guru harus kaya akan pengetahuan dan menguasai berbagai macam pengetahuan. Sebagai

sumber belajar yang baik, berarti guru dijadikan pusat atau sumber pengetahuan bagi peserta didik.

10) Guru sebagai Pemimpin

Guru sebagai pemimpin, berarti guru bertugas memimpin kegiatan belajar mengajar. Sebagai pemimpin yang baik, hendaknya guru memiliki kecakapan dalam memimpin dan mengantarkan peserta didik pada kesuksesan dalam pencapaian cita-cita mereka. Kecakapan memimpin yang dimaksud adalah dapat mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, serta memotivasi peserta didik agar dapat berjuang meraih prestasi tertinggi.

11) Guru sebagai Pendorong Kreativitas

Guru sebagai pendorong kreativitas, berarti guru bertugas mengembangkan imajinasi peserta didik melalui kekreatifan mereka. Guru yang kreatif secara langsung akan membuat dan ikut menstimulasi peserta didik untuk aktif dalam mengembangkan ide-ide spektakuler mereka pada kegiatan belajar mengajar.

12) Guru sebagai Orang Tua dan Teladan

Guru mewakili orang tua peserta didik di sekolah. Sekolah merupakan lembaga pendidikan sesudah keluarga yang dalam arti luas merupakan keluarga kedua bagi peserta didik. Oleh karena itu, guru berperan sebagai orang tua kedua bagi peserta didiknya.

Guru adalah sumber keteladanan, yaitu suatu pribadi yang penuh dengan contoh teladan bagi peserta didiknya sampai akhir hayat.

Mereka mendambakan seorang guru yang benar-benar bisa diteladani, dicontoh, ditiru, dan tidak punya cacat moral sama sekali.

13) Guru sebagai Pembawa Cerita

Guru berperan sebagai pembawa cerita. Sebagai pembawa cerita, guru berusaha mencari cerita yang inspiratif dan penuh inovasi yang dapat membangkitkan gagasan-gagasan kehidupan di masa mendatang.

14) Guru sebagai Pekerja Rutin

Guru sebagai pekerja rutin, berarti pekerjaan tersebut dikerjakan oleh guru secara rutin setiap hari, dengan datang setiap hari ke sekolah sebagai pengajar dan pendidik.

15) Guru sebagai Emansipator

Guru sebagai emansipator, berarti guru mengadakan pembebasan dari yang namanya diskriminasi. Sebagai emansipator, guru berusaha memberikan persamaan hak, khususnya hak dalam berpendidikan, baik bagi peserta didik pria maupun wanita.

16) Guru sebagai Evaluator

Guru sebagai evaluator, berarti guru berperan dalam mengumpulkan berbagai data dan informasi mengenai keberhasilan dari pembelajaran yang telah dicapai oleh peserta didik. Melalui proses evaluasi, guru dapat mengetahui keberhasilan, pencapaian, dan penguasaan materi yang telah disampaikan.

b. Tugas Guru

Tugas-tugas guru yang harus dilaksanakan oleh guru adalah sebagai berikut:⁷⁴

1) Tugas guru sebagai profesi

Tugas guru sebagai profesi meliputi tugas guru sebagai pendidik (*educator*), sebagai pengajar (*instructor*), dan sebagai pelatih (*trainer*). Tugas sebagai pendidik adalah meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada peserta didik. Tugas guru sebagai pengajar adalah meneruskan dan mengembangkan IPTEKS (Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni) kepada peserta didik. Adapun tugas guru sebagai pelatih adalah mengembangkan berbagai bentuk dari keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari demi masa depan peserta didik.

2) Tugas kemanusiaan guru

Pada tugas kemanusiaan ini, guru berupaya untuk menanamkan nilai-nilai kemanusiaan kepada peserta didik secara terus-menerus dan menyeluruh. Melalui proses tersebut, peserta didik diharapkan mempunyai sifat dan rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi.

3) Tugas kemasyarakatan guru

Pada tugas kemasyarakatan ini, guru bertugas mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam Pancasila dan UUD

⁷⁴Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran.....*, 5-6.

NRI Tahun 1945.

Adapun menurut Roestiyah N.K., bahwa tugas guru ada dua belas antara lain:

- a) Mewariskan kebudayaan kepada peserta didik berupa kepandaian, kecakapan, dan pengalaman-pengalaman.
- b) Membentuk kepribadian peserta didik yang harmonis, sesuai dengan cita-cita dan dasar negara kita Pancasila.
- c) Menyiapkan peserta didik menjadi warga negara yang baik sesuai dengan UU Pendidikan yang merupakan Keputusan MPR No. II Tahun 1983.
- d) Guru sebagai perantara dalam belajar.
- e) Guru adalah pembimbing untuk membawa peserta didik ke arah kedewasaan.
- f) Guru sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat.
- g) Guru sebagai penegak disiplin.
- h) Guru sebagai administrator dan manajer (pengelola kelas atau pengelola interaksi belajar mengajar).
- i) Pekerjaan guru sebagai suatu profesi.
- j) Guru sebagai perencana kurikulum.
- k) Guru sebagai pemimpin (*guidance worker*).
- l) Guru sebagai sponsor dalam kegiatan peserta didik.⁷⁵

⁷⁵Roestiyah N.K., *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1982), 38-

Sedangkan tugas guru menurut Al-Abrasyi, antara lain:

- a) Guru harus mengetahui karakter murid.
- b) Guru harus selalu berusaha meningkatkan keahliannya, baik dalam bidang yang diajarkannya maupun dalam cara mengajarkannya.
- c) Guru harus mengamalkan ilmunya, jangan berbuat berlawanan dengan ilmu yang diajarkannya.⁷⁶

Dari paparan di atas tentang peran dan tugas guru begitu berartinya bagi seluruh kehidupan manusia. Sehingga kedudukan guru dalam Islam sangatlah mulia. Hal ini sebagaimana firman Allah swt dalam Q.S. Al-Mujadalah/58 Ayat 11:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ.

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al-Mujadalah (58):11).⁷⁷

dan Hadits Rasulullah saw, dari Abu Hurairah ra yang diriwayatkan oleh Muslim:

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ:

مَنْ دَعَا إِلَى هُدًى كَانَ لَهُ مِنَ الْأَجْرِ مِثْلُ أُجُورِ مَنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ

أُجُورِهِمْ شَيْئًا. (رواه مسلم)

⁷⁶Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islami*, Cet. ke-3, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 127.

⁷⁷Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, 910-911.

Dari Abu Hurairah ra. bahwa Rasulullah saw. bersabda: “Barang siapa menyeru kepada petunjuk, maka baginya pahala seperti pahalanya orang-orang yang mengikutinya, tanpa mengurangi pahala-pahala mereka.” (HR. Muslim)⁷⁸

C. Peningkatan Mutu Guru

a. Faktor-Faktor yang Dapat Meningkatkan Mutu Guru

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi mutu guru. Mortimore, dalam bukunya Hendyat Soetopo, mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati agar kualitas pendidikan dapat di tingkatkan : a) Kepemimpinan yang positif dan kuat. Tidak dapat dipungkiri, bahwa faktor kepemimpinan yang di terapkan sangat menentukan peningkatan mutu pendidikan; b) Harapan yang tinggi: Tantangan bagi berfikir siswa. Mutu pendidikan dapat di peroleh jika harapan yang di terapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan; c) Monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa tak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring; d) Tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggungjawab, disiplin, kreatif, dan terampil; e) Intensif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan intensif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa; f) Keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah. Faktor ini

⁷⁸Abu Usamah Salim bin ‘Ied Al-Hilali, *Syarah Riadhush Shalihin*, pentj. M. Abdul Ghoffar, (Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi’i, 2005), 445.

telah menjadi klasik sebagai realisasi dari tanggungjawab pendidik; dan g) Perencanaan dan pendekatan yang konsisten.⁷⁹

Kegiatan pendidikan agar terlaksana dengan baik, tidak terlepas dari lima faktor. Apabila salah satu faktor tidak ada maka mutu pendidikan tidak dapat tercapai dengan baik karena faktor yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi dan saling berhubungan. Adapun kelima faktor tersebut adalah:

- a. Faktor Tujuan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka faktor tujuan perlu diperhatikan. Sebab mutu suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit mencapai apa yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, sekolah senantiasa harus berpegang pada tujuan sehingga mampu menghasilkan output yang berkualitas. Dengan adanya perencanaan seperti itu dapat disimpulkan bahwa faktor utama yang harus dijadikan pedoman dalam melaksanakan pendidikan nasional, intruksional maupun tujuan yang lain yang sebih sempit
- b. Faktor Guru (pendidik). Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, guru harus benar-benar membawa siswanya kepada tujuan yang ingin dicapai. Guru harus mampu mempengaruhi siswanya. Guru harus berpandangan luas dan kriteria bagi seorang guru ialah harus memiliki kewibawaan. Guru merupakan salah satu faktor penentu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena gurulah yang merupakan aktor utama dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.

⁷⁹Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran*, Cet. ke-1, (Malang: UMM Malang, 2005), 94-96.

- c. Faktor Siswa. Anak didik atau siswa merupakan objek dari pendidikan, sehingga mutu pendidikan yang akan dicapai tidak akan lepas dengan ketergantungan terhadap kondisi fisik tingkah laku dan minat bakat dari anak didik.
- d. Faktor Alat, yang dimaksud faktor alat (alat pendidikan), adalah segala usaha atau tindakan dengan sengaja yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Alat pendidikan ini merupakan masalah yang esensial dalam pendidikan, karena itu perlu dilakukan upaya untuk menyediakan alat-alat tersebut. Yang dikategorikan sebagai alat pendidikan adalah sesuatu yang dapat memenuhi tercapainya tujuan pendidikan yaitu sarana, prasarana, dan kurikulum.
- e. Faktor Lingkungan Masyarakat. Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa adanya bantuan dan kesadaran dari masyarakat sulit untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Sekolah dan masyarakat merupakan dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi satu sama lainnya.⁸⁰

Adapun menurut Aminatul Zahroh, kiat-kiat dalam upaya peningkatan mutu guru adalah sebagai berikut:⁸¹

- a. Manajemen Guru di Lembaga Formal

Manajemen guru dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerja sama dalam menyelesaikan masalah guru dalam rangka pencapaian tujuan

⁸⁰Irwansmk2wng.blogspot.com>2013/04.

⁸¹Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran*..... 59-69.

pendidikan. Manajemen guru di sekolah merupakan manajemen yang menangani tugas-tugas yang berkenaan dengan pengelolaan guru terhadap tugas-tugasnya. Meskipun secara formal, penyelesaian manajemen guru di sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah, namun dalam penyelesaiannya kepala sekolah mendapatkan pertimbangan dari para wakil kepala sekolah.

b. Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru

Upaya rekrutmen dan pemberdayaan guru harus dilakukan di seluruh instansi pendidikan. Hal ini disebabkan, memperoleh guru yang profesional merupakan dambaan bagi semua institusi pendidikan. Rekrutmen guru dilakukan untuk mendapatkan guru yang profesional, sedangkan pemberdayaan guru dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan guru, motivasi kerja, dan performa guru.

Adapun untuk memberdayakan guru diperlukan langkah-langkah setidaknya mencakup 3 (tiga) hal, yaitu peningkatan kesejahteraan guru, pengembangan karier guru, dan peningkatan kemampuan guru.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa terdapat cukup banyak faktor yang mempengaruhi mutu guru. Faktor-faktor yang dikemukakan di atas saat ini belum terwujud sepenuhnya dalam lingkungan kehidupan guru dan belum mendapat perhatian yang cukup oleh pemerintah dalam program profesionalisasinya.

b. Bentuk-Bentuk Peningkatan Mutu Guru

Ada empat strategi yang dapat dilakukan oleh pimpinan/kepala sekolah untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik (guru) di sekolah diantaranya sebagai berikut:

a. Peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan (*off the job training*).

Guru dilatih secara individual maupun dalam kelompok untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terbaik dengan menghentikan kegiatan mengajarnya. Kegiatan pelatihan seperti ini memiliki keunggulan karena guru lebih terkonsentrasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Namun demikian kegiatan seperti ini tidak dapat dilakukan dalam jangka waktu yang lama dan terlalu sering. Semakin sering pelatihan seperti ini dilakukan, semakin meningkat dampak kontra produktifnya terhadap efektivitas belajar siswa.

b. Pelatihan dalam pelaksanaan tugas atau *on the job training*.

Model ini dikenal dengan istilah magang bagi guru baru untuk mengikuti guru-guru yang sudah dinilai baik sehingga guru baru dapat belajar dari seniorinya. Pemagangan dapat dilakukan pada ruang lingkup satu sekolah atau pada sekolah lain yang memiliki mutu yang lebih baik.

c. Pelatihan *Lesson Studi*.

Kegiatan ini pada prinsipnya merupakan bentuk kolaborasi guru dalam memperbaiki kinerja mengajarnya dengan berkonsentrasi pada studi tentang dampak positif guru terhadap kinerja belajar siswa dalam kelas. Kelompok guru yang melakukan studi ini pada dasarnya merupakan proses

kolaborasi dalam pembelajaran. Siswa dipacu untuk menunjukkan prestasinya, namun di sisi lain guru juga melaksanakan proses belajar untuk memperbaiki pelaksanaan tugasnya.

d. Melakukan perbaikan melalui kegiatan penelitian tindakan kelas (PTK).

Kegiatan ini dilakukan guru dalam kelas dalam proses pembelajaran. PTK dapat dilakukan sendiri dalam pelaksanaan tugas, melakukan penilai proses maupun hasil untuk mendapatkan data mengenai prestasi maupun kendala yang siswa hadapi serta menentukan solusi perbaikan. Karena perlu ada solusi perbaikan, maka PTK sebaiknya dilakukan melalui beberapa putaran atau siklus sampai guru mencapai prestasi kinerja yang diharapkannya.⁸²

Adapun menurut Menurut Aminatul Zahroh, ada beberapa bentuk peningkatan mutu guru, di antaranya:⁸³

a. Program Peningkatan Kualifikasi Guru

Dalam upaya meningkatkan mutu guru yang profesional, guru dalam jabatan direncanakan mendapat fasilitas pembiayaan atau beasiswa dalam rangka memenuhi kualifikasi akademiknya. Guru dalam jabatan yang mendapat beasiswa atau bantuan biaya pendidikan tetap memperoleh tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional, jika yang bersangkutan melaksanakan tugasnya sebagai guru dengan baik. Guru harus meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan,

⁸²Suharto, "Cara Mengembangkan Kompetensi Guru" (<http://Gurupembaharu.Com/Sdm/Pendidik/Menerapkan-Penjaminan-Mutu-Guru-Sesuai-Standar-Nasional-Pendidikan/>)

⁸³Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran.....*, 69-79.

teknologi, dan seni (IPTEKS).

b. Tunjangan Profesi Guru

Tunjangan profesi wajib diberikan kepada guru yang menyanggah predikat profesi. Guru merupakan pekerja profesi, jadi sudah sepatutnya tunjangan profesi tersebut diterima oleh guru. Secara jelas tunjangan profesi tercantum dalam Undang-Undang RI No.14 Tahun 2005 Pasal 16. Dalam Undang-Undang RI No.14 Tahun 2005 Pasal 16 tersebut, disebutkan bahwa pemerintah akan memberikan tunjangan profesi kepada guru yang besarnya setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama. Tunjangan profesi tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan guru.

c. Program Sertifikasi Guru

Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional, yaitu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Oleh karena itu, semua guru disyaratkan memiliki kualifikasi akademik minimal sarjana (S1) atau diploma (D4) yang relevan.

Sertifikasi guru merupakan upaya meningkatkan mutu pembelajaran sekaligus meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia secara berkelanjutan. Melalui program sertifikasi inilah pemerintah mengajak para guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan ke depannya menjadi lebih baik.

Demikianlah beberapa strategi yang dilakukan oleh Pimpinan Pondok Pesantren/kepala sekolah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik (guru) disekolah. Dari beberapa strategi tersebut diharapkan guru dapat bekerja atau mengajar siswanya dengan baik dan tujuan pendidikan pun dapat tercapai. Untuk mengetahui kualitas tenaga pendidik atau guru, perlu dilakukan suatu sistem pengujian terhadap kompetensi guru. Uji kompetensi guru dapat dilakukan secara nasional, regional, maupun lokal. Secara nasional dapat dilakukan oleh pemerintah pusat untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi guru dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan secara keseluruhan. Secara regional dapat dilakukan oleh pemerintah provinsi untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi guru dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan diprovinsi masing-masing. Sedangkan secara lokal dapat dilakukan oleh daerah (kabupaten dan kota) untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi tenaga pendidik (guru), dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan didaerah dan kota masing-masing.

Uji kompetensi tenaga pendidik (guru), baik secara teoritis maupun secara praktis memiliki manfaat yang sangat penting, terutama dalam rangka

meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas tenaga pendidik (guru) yaitu:

- a. Untuk mengembangkan standar kemampuan profesional guru,
- b. Merupakan alat seleksi penerimaan guru,
- c. Untuk pengelompokan guru,
- d. Sebagai bahan acuan dalam pengembangan kurikulum,
- e. Merupakan alat pembinaan guru,
- f. Mendorong kegiatan dan hasil belajar.⁸⁴

D. Dimensi-Dimensi Mutu

Dimensi mutu merupakan aspek-aspek yang membentuk sebuah konsep mutu, dapat diketahui apa saja yang perlu diperhatikan agar sesuatu itu dapat dipandang bermutu. Menurut Juran dalam Uhar Suharsaputra, ada lima dimensi kualitas,⁸⁵ yaitu:

1. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk.
2. Kesesuaian (*conformance*), yaitu kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual.
3. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapatandipercayaan dan ketahanan. Dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan.
4. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen.

⁸⁴E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Cet. ke-1, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 187-190.

⁸⁵Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 251.

5. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen.

Sementara itu David A Garvin dalam Uhar Suharsaputra, mengemukakan delapan dimensi dari mutu, yaitu:

1. *Performance* (kinerja). Karakteristik kinerja utama produk.
2. *Feature* (profil). Aspek sekunder dari kinerja, atau kinerja tambahan dari suatu produk.
3. *Reliability* (kehandalan). Kemungkinan produk malfungsi atau tidak berfungsi dengan baik dalam konteks ini produk/jasa dapat dipercaya dalam menjalankan fungsinya.
4. *Conformance* (kesesuaian). Kesesuaian atau cocok dengan keinginan/kebutuhan konsumen.
5. *Durability* (daya tahan). Daya tahan produk/masa hidup produk, baik secara ekonomis maupun teknis.
6. *Serviceability* (kepelayanan). Kecepatana, kesopanan, kompetensi mudah diperbaiki.
7. *Aesthetics* (keindahan). Keindahan produk dalam desain, rasa, suarau atau bau dari produk, dan ini bersifat subjektif.
8. *Perceived quality* (kualitas yang dipersepsi). Kualitas dalam pandangan pelanggan/konsumen.⁸⁶

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi mutu antara lain: spesifikasi produk, kesesuaian dengan keinginan/kebutuhan

⁸⁶Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan.....*, 251-251.

konsumen, kehandalan, ketahanan produk, aman dan tidak membahayakan konsumen, keindahan produk, dan kualitas produk dalam pandangan pelanggan/konsumen.

E. Prinsip Mutu

Prinsip mutu adalah sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Ada delapan prinsip mutu berdasarkan versi ISO (*International Organization for Standardization*),⁸⁷ yaitu:

1. *Customer Focused Organization* (orientasi pada pelanggan).

Orientasi pada pelanggan adalah organisasi tergantung pada pelanggannya, karenanya harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, mengenali tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang diharapkan pelanggan. Adapun penerapannya antara lain:

- a. Teliti, pahami kebutuhan, dan harapan pelanggan;
- b. Pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan;
- c. Komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi;
- d. Ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran;
- e. Kelola secara sistematis hubungan dengan pelanggan; dan
- f. Buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya seperti: pemilik modal, karyawan,

⁸⁷Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan.....*, 298-302.

pemasok, masyarakat, dan pemerintah.

2. *Leadership* (kepemimpinan organisasi).

Pemimpin adalah orang yang menentukan kesatuan arah dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus menciptakan dan menjaga/memelihara lingkungan internal di mana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Adapun penerapannya antara lain:

- a. Pertimbangkan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan, termasuk pelanggan;
- b. Tetapkan dan jelaskan visi organisasi ke depan agar setiap orang mengerti tujuan;
- c. Tentukan sasaran dan target yang menantang dan sosialisasikan;
- d. Ciptakan dan sokong nilai-nilai kebersamaan, kejujuran, dan model tugas yang etis pada semua level organisasi;
- e. Lengkapi semua orang dengan sumberdaya yang diperlukan (misalnya: pelatihan sesuai keperluan bidang tugas), dan beri kebebasan bertindak dengan penuh tanggung jawab; dan
- f. Beri semangat kebesaran hati dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang.

3. *Involvement of People* (keteliban orang-orang/SDM).

Sumber daya manusia pada semua tingkatan yang ada dalam sebuah organisasi merupakan esensi organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh

memungkinkan digunakannya kemampuan mereka untuk keuntungan organisasi. Adapun penerapannya antara lain:

- a. Upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi;
- b. Upayakan setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggung jawab mereka dalam organisasi;
- c. Upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotivasi untuk menyelesaikannya;
- d. Ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman mereka;
- e. Fasilitasi agar setiap orang bebas berbagi pengetahuan/pengalaman dan berinovasi; dan
- f. Budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.

4. *Process Approach* (pendekatan proses).

Maksud dari pendekatan proses adalah hasil yang diinginkan dicapai secara lebih efisien manakala sumber daya-sumber daya dan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dikelola sebagai satu proses. Adapun penerapannya antara lain:

- a. Secara sistematis menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan;
- b. Menganalisa dan mengukur kapabilitas aktivitas-aktivitas kunci;
- c. Mengidentifikasi *interface* (penghubung) aktivitas-aktivitas kunci di dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi;

- d. Upayakan agar proses lebih singkat dan efektif, tidak berbelit-belit;
- e. Menekankan pada faktor-faktor seperti sumber daya, metode, dan material untuk memperbaiki aktivitas kunci pada organisasi;
- f. Hilangkan birokrasi, serta eliminir fungsi-fungsi organisasi yang tugasnya saling tumpang tindih; dan
- g. Mengevaluasi resiko, konsekuensi, dan dampak aktivitas pada pelanggan/pemasok ataupun pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

5. *System Approach to Management* (menggunakan pendekatan sistem pada manajemen).

Menggunakan pendekatan sistem pada manajemen. Maksudnya adalah pengidentifikasian, pemahaman, dan pengelolaan sistem dari proses-proses yang terkait untuk memberikan perbaikan-perbaikan terhadap efektivitas dan efisiensi pada organisasi secara objektif. Adapun penerapannya antara lain:

- a. Penyusunan sistem untuk mencapai sasaran organisasi dengan lebih efektif dan efisien;
- b. Memahami keadaan saling ketergantungan di antara proses-proses pada sistem;
- c. Pendekatan struktur yang harmonis dan integrasi proses-proses dengan tugas yang tidak saling tumpang tindih;
- d. Memberi pemahaman terbaik pada tugas-tugas/tanggung jawab yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, serta mengurangi hambatan lintas fungsional; dan

- e. Menargetkan dan menentukan bagaimana aktivitas khusus dalam suatu sistem akan beroperasi.

6. *Continual Improvement* (perbaikan secara berkelanjutan).

Perbaikan secara berkelanjutan yang menjadi tujuan permanen organisasi.

Adapun penerapannya antara lain:

- a. Laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk kontinuitas (kelangsungan) perbaikan performa;
- b. Sediakan dan kirim SDM untuk pelatihan terhadap metode dan alat perbaikan berkesinambungan;
- c. Laksanakan perbaikan yang kontinu pada produk, proses, dan sasaran sistem;
- d. Tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman, dan ukur pencapaian untuk perbaikan yang berkesinambungan; dan
- e. Beri penghargaan dan pengakuan terhadap perbaikan.

7. *Factual Approach to Decision Making* (pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan).

Menggunakan pendekatan faktual dan pembuatan keputusan. Maksudnya adalah bahwa keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Adapun penerapannya antara lain:

- a. Pastikan bahwa data dan informasi cukup akurat dan dapat dipercaya;
- b. Sediakan data yang dapat diakses oleh yang membutuhkan;
- c. Analisa data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid; dan

- d. Buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan analisis faktual seimbang dengan pengalaman intuisi.

8. *Mutually Beneficial Supplier Relationships* (hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok).

Memiliki hubungan yang saling menguntungkan dengan *supplier*. Maksudnya bahwa suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling berhubungan/membutuhkan, dan mempunyai kerjasama yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan kedua belah pihak untuk menciptakan nilai keberhasilan. Adapun penerapannya antara lain:

- a. Tetapkan hubungan yang seimbang antara keuntungan jangka pendek dengan mempertimbangkan jangka panjang;
- b. Sinergikan keahlian dan sumber daya secara berpasangan dengan pemasok;
- c. Identifikasi dan pilih pemasok-pemasok kunci;
- d. Susun pengembangan bersama untuk fleksibilitas dan kecepatan merespon perubahan kebutuhan pasar; dan
- e. Berikan semangat, dorongan, dan penghargaan atas peningkatan dan prestasi pemasok.

Menurut Suharsaputra ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam mengimplementasikan manajemen mutu, sehingga dapat dicapai suatu kondisi di mana produk atau jasa yang diberikan oleh suatu organisasi dapat dikatakan bermutu, diantaranya yaitu:

- 1. Fokus pada pelanggan. Kelangsungan hidup organisasi sangat ditentukan oleh pelanggan, oleh karena itu organisasi harus memahami kebutuhan saat ini dan

yang akan datang dari pelanggan, dan selalu berusaha untuk dapat melampaui harapan pelanggan.

2. Kepemimpinan. Pemimpin harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Pemimpin hendaknya menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Perbaikan terus-menerus. Proses perbaikan dilakukan secara terus-menerus dengan cara melakukan cara deteksi dini terhadap semua proses untuk mencegah terjadinya penyimpangan.
4. Keterlibatan personel. Semua personel harus memiliki kontribusi dan tanggung jawab terhadap mutu produk dan kepuasan pelanggan, untuk itu diperlukan upaya untuk menjadikan personel memiliki kompetensi dan pemahaman yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya secara benar.
5. Pendekatan proses. Proses merupakan kumpulan aktivitas yang saling berhubungan. Pengendalian proses sama dengan pengendalian mutu. Efisiensi akan diperoleh dengan mengendalikan semua sumber daya yang digunakan dalam proses.
6. Pendekatan sistem. Pendekatan sistem merupakan kumpulan dari pendekatan proses. Pendekatan dilakukan dengan cara mengidentifikasi, memahami, dan mengelola proses-proses yang saling terkait dengan efisien.
7. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Semua keputusan, kegiatan, dan fungsi dalam manajemen mutu dilakukan atas dasar fakta dan data. Fakta dan

data yang digunakan harus dapat dipertanggungjawabkan sehingga keputusan yang diambil dapat mencapai tingkat akurasi yang tinggi.

8. Hubungan saling menguntungkan dengan pemasok. Melakukan pembinaan secara terus menerus, agar pemasok memahami perannya sebagai bagian integral dari sebuah mekanisme bisnis yang saling menguntungkan.⁸⁸

Sedangkan menurut Josep Juran dalam Deni Koswara dan Cepi Triatna, ada 10 langkah untuk meningkatkan mutu,⁸⁹ yaitu:

1. *Build awareness of opportunities to improve* (membangun kepedulian untuk perbaikan/peningkatan),
2. *Set goals for improvement* (menentukan tujuan-tujuan untuk peningkatan),
3. *Organize to reach goals* (mengorganiasi untuk pencapaian tujuan),
4. *Provide training* (menyelenggarakan pelatihan),
5. *Carry out projects to solve problems* (mendorong pembangunan pemecahan masalah),
6. *Report progress* (melaporkan perkembangan),
7. *Give recognition* (memberikan pengakuan),
8. *Communicate results* (mengkomunikasikan hasil-hasil),
9. *Keep score* (menjaga skor),
10. *Maintain momentum by making annual improvement part of the regular systems and processes of the company* (menjaga momentum dengan membuat peningkatan tahunan sebagai bagian dari sistem dan proses regular perusahaan).

⁸⁸Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan.....*, 257.

⁸⁹Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan.....*, 297.

F. Komponen Mutu

Komponen-komponen mutu merupakan bagian-bagian yang harus ada dalam upaya untuk mewujudkan mutu. Bagian-bagian ini merupakan pendukung dan menjadi prasyarat dimilikinya mutu, beberapa komponen yang dimaksud adalah:⁹⁰

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu

Manajer puncak harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan secara terpadu dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data, dan mengidentifikasi orang-orang (SDM). Dalam implementasi TQM (*Total Quality Management*) sebagai kunci proses manajemen, manajemen puncak berperan sebagai penasehat, guru, dan pimpinan.

Manajer puncak harus mengerti bahwa TQM (*Total Quality Management*) adalah suatu proses yang harus bersinergi dan terdiri dari prinsip-prinsip dan komponen-komponen pendukung yang harus dikelola agar mencapai perbaikan mutu secara berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Perwujudan mutu didasarkan pada keterampilan setiap pegawai dalam merencanakan, mengorganisasi, membuat, mengevaluasi, dan mengembangkan barang/jasa sebagaimana tuntutan pelanggan. Pemahaman dan keterampilan pegawai menjadi kunci untuk mewujudkan hal itu melalui aplikasi pemahaman

⁹⁰Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan....*, 302-304.

dan kemampuannya. Perkembangan tuntutan pelanggan inilah yang terus berkembang dan harus direspon positif oleh manajer puncak melalui penyiapan SDM/pegawai yang kompeten dalam bidangnya. Dinamisasi tuntutan mengharuskan *diupgradenya* kemampuan pegawai secara terus menerus. Bahkan investasi terbesar haruslah pada SDM organisasi. Diklat terkait dengan keterampilan pokok dan keterampilan pendukung kedua-duanya menjadi utama dalam membentuk pegawai yang kompeten.

3. Struktur Pendukung

Manajer puncak akan memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Staf pendukung yang kecil dapat membantu manajemen puncak untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui “network” dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi dan membantu sebagai nara sumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi manajer puncak.

4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu organisasi yang berorientasi mutu perlu ditempuh dengan cara yang bervariasi agar pesan yang dikomunikasikan dapat tersampaikan secara efektif dan manajer puncak dapat berkomunikasi kepada seluruh pegawai mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu secara pribadi dengan para pegawai untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap

pegawai. Namun demikian, jika pegawai/anggota organisasi berjumlah sangat banyak, maka penyampaian mengenai komitmen organisasi terhadap mutu harus disampaikan secara terus menerus dan konsisten.

5. Ganjaran dan Pengakuan

Tim dan/atau individu-individu yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip mutu dalam proses mutu harus diakui dan diberi ganjaran sebagaimana kemampuan organisasi, sehingga pegawai lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Artinya pegawai yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/ccontoh bagi pegawai lainnya.

6. Pengukuran (Evaluasi)

Penggunaan data hasil pengukuran (evaluasi) menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Hasil pengukuran merupakan informasi umpan balik bagi manajer puncak mengenai kondisi riil bagaimana gambaran proses dasar untuk mengambil keputusan bagi manajer puncak. Dalam menentukan dan memilih data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur secara konsisten untuk mengetahui seberapa jauh kebutuhan benar-benar dipenuhi.