

Kepemimpinan Berbasis *Core Values* Sekolah Unggulan di Malang

Muh. Hambali

Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail; hambali@pai.uin-malang.ac.id

Abstract

Globalization requires school institutions to set certain advantages. Principal leadership plays a key role in building public trust and optimal academic service quality, one of which is by placing an organization's competitive edge as the core value of the institution. This study aims to assess principal leadership based on core values, characteristics of school quality implementation and the implementation concept of quality assurance system. Using bibliographic data, this study identifies that leadership with quality assurance has a relation to a value system built on a vision that is imbued with every citizen of the school. The vision of leadership based on mutually agreed values has spawned the excellence of schools amid the proliferation of educational institutions. Educational institutions are not viewed as social investments, but educational institutions have become noble industries. Based on these explanations, the principal's leadership needs to have different views on the quality assurance paradigm for services in services with goods services. The position of education is in the service area.

Keywords: *Leadership, Core Values, Excellent Schools*

Abstrak

Globalisasi meniscayakan institusi sekolah agar menetapkan keunggulan tertentu. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan utama dalam membangun kepercayaan masyarakat dan kualitas layanan akademik yang optimal, salah satunya dengan menempatkan keunggulan kompetitif organisasi sebagai core value institusi. Penelitian ini bertujuan mengkaji kepemimpinan kepala sekolah berbasis core values, karakteristik implementasi mutu di sekolah dan konsep pelaksanaan sistem penjaminan mutu. Dengan menggunakan data-data kepustakaan, penelitian ini mengidentifikasi bahwa kepemimpinan dengan penjaminan mempunyai relasi pada

sistem nilai yang dibangun melalui visi yang dijiwai setiap warga sekolah. Visi kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai yang disepakati bersama telah melahirkan keunggulan sekolah di tengah-tengah menjamurnya lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tidak dipandang sebagai investasi sosial, namun lembaga pendidikan telah menjadi noble industry. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepemimpinan kepala sekolah perlu mempunyai pandangan berbeda tentang paradigma penjaminan mutu untuk layanan bidang jasa dengan layanan barang. Kedudukan pendidikan berada pada wilayah layanan jasa.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Core Values, Sekolah Unggulan*

Pendahuluan

Kualitas kehidupan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan pendidikan melahirkan ragam segmentasi kebutuhan hidup, termasuk mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu merupakan kewajiban lembaga pendidikan yang menjunjung tinggi nilai-nilai bersama. Sedangkan, masyarakat berhak memilih lembaga pendidikan yang memberikan layanan yang unggul. Hal ini merupakan perkembangan tuntutan masyarakat yang mudah mencari informasi profil-profil sekolah yang bermutu yang seiring dengan kemajuan teknologi dan berdampak terjadinya perubahan pola berpikir masyarakat. Perubahan masyarakat mengikuti hukum dialektika, semua kondisi obyektif sosial saling berhubungan berbagai unsur membentuk satu sistem. Hal ini saling terjadi konflik atau kontradiksi, dimana yang lemah kalah kemudian lenyap dan yang kuat menang menjelma menjadi kualitas baru kemudian membentuk sistem baru. Sistem baru membawa arus transformasi nilai, norma dan budaya akan menampilkan wajah baru. Hal itu didasarkan globalisasi mempunyai dimensi ideologi kapitalisme, ekonomi pasar bebas dan teknologi informasi yang tidak mengenal batas-batas negara.¹

Wajah masyarakat modern menghadapi dunia tanpa batas yang menyebabkan arus informasi sangat terbuka melalui kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini juga mempunyai pengaruh terhadap wajah pendidikan yang dituntut berbenah ditengah-tengah pudarnya memilih sekolah berdasarkan kelompok, golongan teologis menuju cara

¹ Darsono, *Budaya Organisasi (kajian tentang organisasi, media, budaya, ekonomi, sosial dan politik)*, Diadit Media, Jakarta, 2006, hlm.104

berpikir rasionalitas. Perubahan-perubahan di atas merupakan dampak dari era globalisasi. Globalisasi menjadi tantangan eksternal dari organisasi pendidikan. Tantangan eksternal itu adalah; (1) pergeseran struktur ekonomi dari pertanian ke arah perdagangan, industri dan jasa; (2) pengaruh globalisasi yang sangat kuat yang menuntut persaingan sumber daya manusia; (3) lapangan kerja semakin menuntut keahlian, keterampilan dan keprofesionalan yang tinggi; (4) meningkatnya urbanisasi; (5) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat; (6) arus informasi yang sangat cepat.² Era globalisasi mempunyai dampak perubahan peradaban manusia yang menyangkut *mindset, emotional ground dan motivational roots*. Tiga aspek tersebut mempengaruhi perilaku masyarakat pendidikan di sekolah. Sekolah adalah salah institusi pada bidang jasa yang membedakan dengan institusi dengan penghasil barang. Kajian ini lebih menekankan pada kepemimpinan di sekolah swasta di tengah-tengah sekolah negeri yang saling berkompetisi menunjukkan layanan jasa atau cara memberikan pelayanan kepada pengguna secara langsung dan secara kusus lembaga melayani terhadap pegawai internal dalam pelayanan pengguna pendidikan. Sementara itu, sekolah swasta yang bertumpu kepada orang tua siswa pembiayaannya dan lebih besar biayanya dari sekolah negeri dalam meraih keunggulan dan partisinya dari orang tua siswa.

Dalam pusran era globalisasi mengharuskan sekolah swasta menghadapi tantangan menjamurnya lembaga pendidikan swasta dan berkembang pesatnya sekolah negeri, jika sekolah swasta tidak diimbangi peningkatan SDM dan inovasi keunggulan yang menjadi pembeda dari sekolah lain akan mengalami kepercayaan yang rendah tentang mutu sekolah. Keunggulan kompetitif organisasi adalah cara organisasi dalam menciptakan nilai performa pelayanan keunggulan tertentu. Dua keunggulan kompetitif yaitu *low cost* dan *differentiation product*.³ Dua pendekatan tersebut sangat dibutuhkan sekolah yang hendak menghadirkan kualitas pelayanan akademik dan menunjukkan keunggulan dengan cara efisiensi dan memberikan layanan yang maksimal. Hal ini menyebabkan harapan

² Lihat: Agus F. Tangyong, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: MPPK, 2001), hlm. 13

³ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), hlm. 24

terhadap mutu di lembaga pendidikan jasa layanan yang dinyatakan kepada masyarakat.⁴

Tuntutan akuntabilitas dan tanggung jawab sekolah memberikan penjaminan mutu (*quality assurance*) kepada masyarakat. Isu-isu yang berkembang di sekolah mengenai penjaminan mutu berkaitan dengan beberapa pertanyaan yang meliputi; definisi, dan kepemimpinan yang mendasarkan pada nilai sebagai alat kepala sekolah mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Pendekatan ini untuk mewujudkan penjaminan mutu yang melebihi standar kurikulum Kemendikbud di dalam mewujudkan keunggulan sekolah melalui prestasi siswa. Sebagaimana dilansir dari laman SD Unggulan Al-Ya'lu Malang, Ahada Angkasa Pura, siswa kelas III SD Al-Ya'lu, Blimbing, Kota Malang, ini terhadap pelajaran sains mengantarkannya meraih banyak prestasi. Terbaru, dia memperoleh *gold medal* (medali emas) dalam *International Competition and Assessment for School (ICAS)* 2016 yang diadakan *The University of New South Wales (UNSW)* Australia.⁵

Kepala sekolah tersebut mampu menggerakkan sekolah menjadi tempat persemaian potensi peserta didik dengan tidak mengabaikan prestasi akademik yaitu ujian nasional. Pola ini meniscayakan kepala sekolah mempunyai karakteristik *leader* dalam menggerakkan adanya inovasi terus-menerus demi terwujudnya keunggulan para siswa di sekolah. Keunggulan tersebut menempatkan spirit kepala sekolah menggerakkan wakil kepala sekolah, para guru dan tenaga kependidikan bersinergi menjadi penggerak organisasi yang tidak pernah redup oleh pusaran materialisme. Spirit kepemimpinan meletakkan pendekatan personifikasi nilai keteladanan dalam mengartikulasi visi, misi, tujuan, dan standar budaya mutu. Unsur keteladanan menempatkan *core value* bersifat intrinsik yang dapat dijiwai performa kepemimpinan. Kepala sekolah menempatkan diri sebagai manager dalam membuat perencanaan dan cara mengawal pelaksanaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan.

Kondisi secara umum ini menunjukkan bahwa organisasi sekolah swasta belum melahirkan keunggulan sesuai dengan standar mutu dan

⁴ Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia, Suatu Analisis Kebijakan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 5

⁵ al-yaklu.com, diakses tanggal 1 Maret 2017, pkl. 14.00 WIB

budaya mutu, namun aspek penjaminan mutu masih berbasis borang akreditasi. Hal ini belum menjadi gerakan budaya mutu dalam penciptaan keunggulan di sekolah swasta. Sekolah sebagai organisasi yang mempunyai visi, misi dan tujuan mesti tidak hanya berstandar akreditasi yang telah dilakukan oleh umumnya lembaga. Organisasi sekolah dituntut menata sistem nilai yang menjadi *core value* pendidikan yang berorientasi keunggulan pelayanan secara terus-menerus.

Kepemimpinan Sekolah Berbasis Core Values

Kepemimpinan adalah cara menghadapi peran-peran organisasi pendidikan dalam menjabati langkah penjaminan mutu sebagai sebuah sistem yang saling melengkapi diantara unsur-unsur sub-sistem pengelola organisasi dan sub-sistem pengguna organisasi pendidikan secara menyeluruh. Perspektif *total quality management* (TQM), kepemimpinan didasarkan pada filosofi perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan secara sistematis akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas, ROI dan pada gilirannya juga meningkatkan daya saing.⁶ Kepemimpinan sekolah adalah menetapkan visi sebagai cara mendekati misi dan tujuan tercapai agar dapat menjiwai karakteristik leader. Sebagaimana pemikiran Kasali, bahwa kepemimpinan mempunyai arti berpikir besar dan baru (*think big and new*) dan berpikir imajinasi (*Think imaginative*).⁷ Kapasitas kepemimpinan terletak pada kekuatan visi dapat diartikulasikan kepada pengembangan sekolah. Sedangkan aspek manajemen kualitas, pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar (*people who do the right thing*), sedangkan manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).

Senada dengan pendapat di atas bahwa karakteristik pemimpin dan karakteristik manager berikut ini.⁸

⁶ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: GI, 2015), hlm.193

⁷ Rhenald, *Re-Code Your Change DNA (Membebaskan Belunggu-belunggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan)*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007, hlm.138

⁸ Richard L. Hughes, Ginnett, Robert, and Curphy, Gordon J., *Leadership (Enhancing the lessons of experience)* Mc Graw-Hill Irwin, , New York, 2002, hlm. 387

Pemimpin	Manager
<i>Vision</i>	<i>Plan</i>
<i>Inspiratif</i>	<i>Reward</i>
<i>Empower</i>	<i>Direct</i>
<i>Coach</i>	<i>Train</i>
<i>Revenues</i>	<i>Expenses</i>
<i>Forecasts</i>	<i>Budgets</i>
<i>Possibilities</i>	<i>Systems and Procedures</i>
<i>Opportunity</i>	<i>Schedule</i>
<i>Synergy</i>	<i>Coordinate</i>

Karakteristik pemimpin dan manager mempunyai ciri-ciri yang berbeda untuk menyempurnakan kepemimpinan. Bennis membedakan karakteristik antara pemimpin dan manager.⁹ Dua istilah tersebut akan lebih baik terintegrasi dalam kepemimpinan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tidak hanya membutuhkan karakteristik pemimpin dan membutuhkan karakteristik manager. Menurutnya,

“Leaders are people who do the right things and managers are people who do things right. Leaders are interested in direction, vision, goals, objectives, intention, purpose, and effectiveness – the right thing. Managers are interested in efficiency the how – to, the day, to – day, the short run of doing things right”.

Karakteristik leader dan manager menjadi pendorong perubahan total terhadap organisasi pendidikan. Sistem penjaminan mutu berstandar adanya perubahan secara keseluruhan pada aspek leader, manager dan customer. Sedangkan menurut Kasali bahwa kepemimpinan adalah ditandai dari pola menetapkan karakteristik pemimpin dan karakteristik manager. Sebagaimana ciri-ciri berikut ini.¹⁰

Pemimpin	Manager
Memperbarui sistem baru	Memelihara sistem yang ada, bekerja dengan system
Bebas, merdeka, kreatif, berani melakukan kesalahan, tetapi tetap disiplin	Patuh, disiplin, tidak memberi uang bagi kesalahan

⁹ W. Bennis & R. Townsend, *Reinventing Leadership*. New York: William Morrow and Company. Inc. 1995, hlm. 6

¹⁰ Rhenald Kasali, *Re-code Your Change DNA (Membebaskan Belunggu-belunggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam pembaruan)*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007, hlm.128

Berani menghadapi tantangan	Menghindari risiko
Orientasi ke masa depan di suatu tempat yang berbeda, imajinatif (<i>be somewhere one day, learning from the future</i>)	Orientasi di sini, hari ini (<i>here dan now</i>), <i>learning from the past</i>
Dasarnya adalah kreativitas dan karakter	Menciptakan pengikut dan bawahan
Tak terlalu memikirkan posisi, lebih pada manfaat, nilai dan tanggung jawab	Dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme

Kepemimpinan berarti menunjukkan kemampuan mengelola dan menggerakkan terhadap rencana yang telah disepakati bersama. Ini artinya kepemimpinan menempatkan kepribadian yang memancarkan pengaruh, wibawa sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.¹¹ Hal ini dapat dicermati dari hadis Nabi Muhammad Saw. yang artinya bahwa setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban pada orang yang dipimpinnya. (HR Bukhori-Muslim). Kepemimpinan meletakkan jiwa pemimpin. Seorang pemimpin selalu berikhtiar kolektif menjadi orang terdepan dalam perubahan. Sebagaimana Surat Qs. At-Taubah [9]: 20, yaitu:

“Orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad di jalan Allah dengan harta benda dan diri mereka adalah lebih tinggi derajatnya di sisi Allah; dan itulah orang-orang yang mendapat kemenangan.”

Kepemimpinan, dalam kajian Islam merujuk kata khilafah. Kata ini berasal dari *khilafah-yakhlufu-khalfan-khulafatan-khilafatan* yang artinya (1) berada di belakang; (2) pihak yang datang di belakangnya dan berada pada posisinya; (3) pengganti; (4) yang datang sesudahnya;¹² (5) yang ditempatkan sebagai pengganti bagi yang sebelumnya. Menggantikan yang lain berarti melaksanakan sesuatu atas nama yang digantikan, baik bersama yang digantikan maupun sesudahnya. Bentuk jamaknya *khilafah* dan *khulafa'*. Kata *khilafah* ialah kepemimpinan.¹³ Kata tersebut bentuk tunggalnya disebutkan dua kali dalam Al-Qur'an, yakni dalam al-Baqarah[2]: 30 dan Sad[38]: 26. Dalam bentuk jamak *khulafa'* disebutkan tiga kali, yakni dalam al-Araf [7]: 69, 74 dan an-Naml [27]: 62. Sedangkan kata yang semakna dengan *khulafa'*,

¹¹ Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: Hamzah, 2005), hlm. 7-8

¹² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Volume 4, Jakarta: Lentera Hati, 2001), hlm. 362-363

¹³ Ibnu Manzur, *Lisanul'Arab*, Jilid 3, (Kairo: Darul-Hadis, 2003), hlm. 184-185

yakni *khala'if* disebut empat kali, yakni dalam al-An'am [6]: 165, Yunus [10]: 14, 73 dan Fatir [35]: 39.

Kajian kepemimpinan dapat ditemukan dalam kata *imamah* yang berakar dari *amma-yaummu-imam-imamah* yang berarti (1) menjadi pemuka; (2) ketua; (3) setiap orang yang diikuti oleh kaumnya, baik di jalan yang lurus maupun di jalan kesesatan; (4) khalifah; (5) pemimpin pasukan. Imam ialah setiap orang yang diikuti jejaknya dan didahulukan urusannya. Bentuk jamaknya *a'immah*. Pendapat di atas senada dengan kepemimpinan profetik yang menunjung tinggi terhadap nilai tanggung jawab dan amanah secara *kaffah* setiap bertugas. Kepemimpinan yang menempatkan nilai profetik telah terbukti dalam sejarah hijrah Nabi Muhammad SAW ke Yasrib yang berubah nama menjadi Madinah, karena keberhasilan menciptakan partisipasi kemajuan. Hal ini membawa arus transformasi budaya masyarakat jahiliyah menuju madaniyah. Kepemimpinan merupakan kinerja kolektif dan mempunyai tujuan mulia, maka pemimpin memiliki visi, misi, tujuan, dan nilai organisasi yang dapat dijabarkan dan diwujudkan oleh lembaga.

Sejalan dengan penjelasan di atas, kepemimpinan menurut Yukl adalah kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah organisasi.¹⁴ Kepemimpinan adalah kekuatan pengaruh untuk membangkitkan warga sekolah agar mencapai tujuan organisasi. Karakteristik ini terdapat pada kepemimpinan autentik. Kepemimpinan dianjurkan bersifat autentik: nilai kejujuran baik kepada individu dan kelompok. Agar dapat jujur kepada diri manusia, kepemimpinan adalah mengandung *supremacist* untuk menjamin suatu tempat bagi semua, mengundang pembebas untuk memberdayakan partisipasi bagi semua, mengandung pelaku perjalanan untuk memperhatikan semua, mengandung pencipta untuk mengambil tanggung jawab atas semua.¹⁵

¹⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey, 2002, hlm. 3

¹⁵ Robert W. Terry, *Kepemimpinan Autentik* (Alih bahasa: Hari Suminto), Interaksara, Batam Center, 2002, hlm. 266

Kepemimpinan berbasis *core values* adalah menempatkan nilai sebagai penggerak dalam menembus batas-batas pandangan manusia modern bahwa kemajuan sekolah diukur secara *tangible*, berupa bangunan gedung yang menjulang tinggi, namun yang lebih penting adalah *intangible*, sumber daya manusia yang unggul dan cara menempatkan nilai sebagai rujukan pengembangan prestasi warga sekolah. Kepemimpinan yang kuat adalah berbasis nilai yang dijunjung tinggi oleh lembaga. Hal ini meniscayakan motivasi intrinsik menuju kesempurnaan keunggulan sekolah. Kesempurnaan adalah sebuah nilai yang dijiwai kepala sekolah yang merujuk kepada nilai transendental. Nilai itu terwujudnya pada nilai terminal maupun nilai instimuent yang berdasarkan hasil penelitian sekolah swasta di Malang Jawa Timur berikut ini:¹⁶

Kepemimpinan Sekolah	Nilai	Status	Sumber
SD Unggulan Al-Ya'lu Malang	1. Unggul/cita-cita tinggi	Terminal	Tuhan/Manusia
	2. Keteladanan	Instrumen	Tuhan/Manusia
	3. Profesional	Terminal	Manusia
	4. Keteguhan	Terminal	Manusia
	5. Ukhuwah Islamiyah	Terminal	Manusia
	6. Kompetisi	Terminal	Tuhan/Manusia
	7. Amanah	Terminal	Tuhan/Manusia
	8. Penghargaan	Terminal	Manusia
SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang	1. Wakaf diri	Terminal	Tuhan/Manusia
	2. Keteladanan	Instrumen	Tuhan/Manusia
	3. Keteguhan	Terminal	Manusia
	4. Kompetisi	Terminal	Tuhan/manusia
	5. Cita-cita	Terminal	Tuhan/manusia
	6. Kedisiplinan	Terminal	Manusia
	7. Amanah	Terminal	Manusia

Kedua sekolah tersebut mempunyai kekuatan nilai dan tradisi keagamaan yang mendorong komitmen secara terus-menerus dan menunjukkan keunggulan yang berbeda. Hal itu melahirkan kepercayaan masyarakat untuk mensekolahkan anak-anak mereka. Nilai-nilai yang dikembangkan oleh sekolah swasta ini menciptakan sistem dan budaya

¹⁶ Muh. Hambali, *Kepemimpinan Visioner (Studi Multi Kasus di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang)*, Jurnal Madrasah, 5 (1), Juli-Desember 2012, hlm.26

organisasi yang unggul saat bersanding dengan menjamurnya sejoalah swasta di kota-kota besar dan profesi guru sekolah negeri lebih menjanjikan dengan sekoah swasta. Sekolah-sekolah berdirinya di kota-kota besar di Jawa Timur dipandang sebagai industri yang setara dengan industri yang menghasilkan barang. Dasar ini yang menyebabkan beberapa sekolah swasta berdiri berlatar pemilik pengusaha. Pendirian sekolah adalah bagian investasi profi dan investasi sosial. Yayasan adalah nama lembaga pendidikan swasta yang tanggung jawab baik atas nama pribadi ataupun keluarga besar. Sekolas swasta yang berdiri kokoh dan unggul mempunyai kecenderungan meletakkan nilai dan tradisi-tradisi keagamaan sebagai pemantik solidaritas bersama. Kepala sekolah menempatkan sumberdaya manusia dan sumber fasilitas sekolah yang terbatas sebagai kekuatan mengambil langkah-langkah visi secara bersama. Demikian juga, pengelolaan sekolah berbasis perencanaan yang selaras dengan visi merupakan karakteristik leader dan manager dalam kepemimpinan sekolah swasta.

Kepemimpinan sekolah swasta menempatkan nilai mempunyai ketahanan yang mendasar bagi organisasi yang bergerak pada bidang jasa. Pendekatan ini menggunakan pendekatan nilai. Nilai amanah, disiplin, dan cita merupakan gambaran pemimpin yang mampu mempersonifikasi keunggulan lembaga dan menginspirasi warga sekolah untuk meningkatkan mutu lembaga. Pemahaman nilai-nilai tersebut mendorong motivasi instrinsik para guru dan tenaga kependidikan untuk bergerak secara bersama mewujudkan standar maksimal. Modal ini menjadi pijakan kepala sekolah untuk menggerakkan para warga sekolah agar mengartikulasikan visi dan merubah cara pandang terhadap sekolah swasta menjadi pilihan masyarakat agar tidak dipersepsikan sebagai kelas kedua. Hal ini diperkuat Tan, bahwa nilai-nilai bersama yang dapat mengembangkan budaya berprestasi.¹⁷ Nilai-nilai bersama yang dapat mewujudkan visi sekolah adalah (1) berorientasi pada hasil; (2) pelayanan kepada pelanggan tinggi; (3) inovasi; (4) kejujuran; (5) penghargaan; (6) respon terhadap perubahan; (7) akuntabilitas; dan (8) keinginan besar.

¹⁷ Tan, Victor, S.L., *Changing Your Corporate Culture*, (Singapore: Times Books International, 2002), hlm.31

Nilai-nilai bersama budaya berprestasi dalam organisasi tersebut digambarkan oleh Victor Tan, seperti tampak pada gambar berikut ini:



Untuk mencapai budaya berprestasi (*achievement culture*) merupakan tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang. Pemimpin perlu menyebutkan dan mengkomunikasikan dengan jelas visi dan tujuan organisasi kepada semua tingkatan staf dalam organisasi sekolah. Organisasi mempunyai sasaran yang terukur dan menggunakan orang yang akuntabel untuk mencapainya. Mereka mempunyai sistem penilaian yang transparan dan jujur, terikat erat dengan penghargaan berdasarkan kinerja.

Nilai-nilai organisasi sekolah di atas telah memiliki kekuatan dan mampu menghasilkan transformasi perilaku yang produktif dan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan bertindak sesuai dengan harapan pemimpin sekolah. Nilai-nilai itu menggerakkan warga sekolah menuju visi yang dikehendaki sekolah. Nilai-nilai bersama di sekolah pada hakikatnya merupakan hasil dari interaksi makna ajaran Islam dengan tradisi, sistem sekolah, dan visi yang dikembangkan. Hal ini menyebabkan saling mempengaruhi di antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Terjadilah sistem nilai sekolah yang selanjutnya ditransformasikan pada komunitas internal dan eksternal di dalam warga sekolah. Proses transformasi tersebut dengan metode; keteladanan,

conditioning, pengarahan, pembiasaan, penugasan, dan juga menggunakan media; perkataan, perbuatan, tulisan, dan kenyataan.

Karakteristik Implementasi Mutu di Sekolah

Kepemimpinan menggerakkan visi dalam ranah untuk menguatnya kesadaran pentingnya investasi masa depan. Karakteristik ini yang membedakan dengan jenis investasi di selain pendidikan. Investasi pada bidang pendidikan tidak sebatas pelayanan pengguna pendidikan eksternal, namun juga pengguna internal. Sebagaimana penelitian Edmonds menjelaskan bahwa organisasi-organisasi yang dinamis senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh pemimpin yang baik.¹⁸ Organisasi sekolah yang dinamis adalah perubahan dapat dirasakan oleh masyarakat dan warga sekolah. Organisasi sekolah yang kuat menunjukkan kualitas kepemimpinan dalam menakar pengembangan budaya mutu pada wilayah lingkungan belajar. Ini artinya kepemimpinan bukan wilayah jabatan strukur yang mengatur hak kewajiban, namun kepemimpinan merupakan jiwa yang menjiwai nilai-nilai menuju peningkatan mutu organisasi. Untuk itulah, kepemimpinan meletakkan delapan standar dalam pengelolaan dan pengembangan mutu sekolah swasta.

Kepemimpinan yang baik adalah mampu memerankan dalam delapan peran: organisator (*the organizer*), pengakrobat berdasarkan nilai (*the value-based juggler*), penolong sejati (*the authentic helper*), perantara (*the broker*), humanis (*the humanist*), katalis (*the catalyst*), rasionalis (*the rationalist*), dan politicus (*the politician*).¹⁹ Peran-peran ini mampu menunjukkan pengembangan visi, kemampuan adaptasi, kemampuan pemberdayaan, kemampuan tim yang terlatih dan kepekaan organisasi terhadap proses sistematis, mandiri dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti obyektif untuk menemukan kriteria audit yang obyektif akan memberikan jaminan, bahwa sistem manajemen mutu diterapkan dan dipelihara sesuai dengan kebijakan, sasaran dan rencana yang telah ditetapkan.

¹⁸ Edmonds. R, *Some School Work and More Can*, dalam *Sosial Policy*, 9 (2), 1979, hlm. 28-32

¹⁹ A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principle: Perspectives on School Leadership*, (Boston: Allyn and Bacon Inc. 1980)

Dalam institusi pendidikan swasta membutuhkan kepemimpinan yang mengambil peran kebaruan lembaga. Karakteristiknya mempunyai perbedaan di sekolah negeri dengan di sekolah swasta, jika menginginkan kepercayaan masyarakat di tengah-tengah masyarakat yang masih paternalistik dan memandang besar kecilnya biaya menjadi rujukan lanjut studi. Pendekatan pengembangan sekolah swasta menjadi berbeda, kususnya adalah kepala sekolah membutuhkan kepemimpinan yang menjiwai definisi leader dan manager pada kepentingan saling menguatkan. Leader dan manager tidak diterjemahkan sebatas jabatan struktur, namun ini diletakkan sebagai sebuah jiwa yang melekat kepada setiap individu yang berkumpul dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi pendidikan secara normatif sama dalam peningkatan sumber daya manusia, namun beberapa kasus di lembaga pendidikan swasta di Malang Jawa Timur berusaha meningkatkan mutu layanan tidak hanya berstandar akreditasi dari pemerintah. Sekolah swasta berusaha melebihi standar akreditasi dengan meningkatkan pelayanan pada bidang kerohanian serta program kekhususan yang tidak dimiliki oleh sekolah lain. Hal tersebut mesti dilakukan karena sekolah merupakan organisasi yang mempunyai bidang layanan jasa.

Pendidikan berbasis organisasi layanan jasa sangat menekankan kepada pelayanan pengguna (*customer*). Pengguna institusi pendidikan terdapat dua macam, yaitu internal customer (pendidik dan tenaga kependidikan) dan eksternal customer (masyarakat dan pemerintah). Institusi pendidikan membutuhkan fokus ke dua pengguna pendidikan jika mengharapkan kepercayaan masyarakat. Dua layanan pendidikan itu membutuhkan standar mutu. Mutu mempunyai dua macam kategori, yaitu mutu berbasis fakta (*quality in fact*) dan mutu berbasis persepsi (*quality in perception*).²⁰ Mutu berbasis fakta adalah suatu produk sesuai dengan spesifikasi dan standar pabriknya, maka produk tersebut adalah produk yang memiliki mutu. Mutu berbasis fakta sesungguhnya merupakan dasar sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan British Standards Institution (BS5750) atau ISO9000. Sedangkan mutu berbasis persepsi adalah sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.

²⁰ Edward Sallis, *Total Quality management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), hlm.57-58.

Penjelasan dua definisi mutu tersebut di atas, setiap lembaga pendidikan mempunyai standar formal yang tertera pada kebijakan pemerintah melalui badan akreditasi nasional. Standar akreditasi sekolah atau madrasah berdasarkan sistem pendidikan nasional berikut ini. (1) Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. (2) Akreditasi terhadap program dan satuan pendidikan dilakukan oleh Pemerintah dan/ atau lembaga mandiri yang berwenang sebagai bentuk akuntabilitas publik. (3) Akreditasi dilakukan atas dasar kriteria yang bersifat terbuka.²¹ Definisi itu dapat disebut mutu berbasis fakta, sedangkan mutu berbasis persepsi adalah mutu lulusan yang diukur berdasarkan kepuasan pengguna dan meningkatkan motivasi pengguna eksternal terhadap lulusan sekolah yang berdampak kepada kebanggaan alumni dan orang tua murid meningkatkannya rasa memiliki lembaga. Setiap tahun semestinya dapat melahirkan kepercayaan orang tua murid terhadap lembaga yang dituju dan lulusannya untuk mendapatkan kepercayaan melanjutkan studi di sekolah-sekolah unggulan. Kedua pendekatan mutu dapat terlaksana secara keseluruhan manakala mutu berbasis fakta maupun mutu berbasis persepsi yang mempunyai ukuran-ukuran yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi sekolah dan spesifikasi harapan pengguna pendidikan. Organisasi sekolah sebagai institusi bidang jasa telah menetapkan standar mutu dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Jasa adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak terwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produknya mungkin terikat atau tidak pada produk fisik.

Menurut Berry bahwa bidang usaha jasa mempunyai karakteristik empat macam, yaitu *intangibility*, *inseparability*, *variability* dan *perishability*.²² Karakteristik tersebut mempunyai satu kesatuan untuk memperjelas kedudukan orientasi mutu sekolah dan strategi untuk menyesuaikan jumlah

²¹ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, Bandung: Penerbit Citra Umbara, Pasal 60 hlm. 108

²² Leonard L. Berry, A. *Marketing Services*, (New York: The Free Press, 1991), hlm. 24

permintaan agar sama besarnya dengan jumlah penawaran. Setiap karakteristik itu melekat pada organisasi sekolah yang menempatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam menterjemahkan unggulan-unggulan sekolah. Karakteristik mutu jasa berbeda dengan mutu barang karena mutu jasa pendidikan mengedepankan kepada ukuran pengguna yang beragam. Penyedia jasa perlu mengenali harapan pengguna sasaran menyangkut mutu jasa.

Menurut operasional *total quality management* dalam dunia pendidikan ada beberapa pokok yang perlu diperhatikan. (1) perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*); (2) menentukan standar mutu (*quality assurance*); (3) perubahan kultur (*change of culture*); (4) perubahan organisasi (*upside-down organization*); (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*).²³

Kelima pendekatan tersebut membutuhkan proses pengembangan secara terus-menerus berbasis visi, misi, dan tujuan organisasi. Setiap sekolah sepatutnya mempunyai visi, misi, tujuan, program pelaksanaan audit internal penjaminan mutu dan penunjang lainnya yang menyangkut kebutuhan dasar penjaminan mutu sekolah. Standar mutu jasa sekolah yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan oleh yayasan dan struktur kepengurusan sekolah. Standar mutu jasa mengharuskan kepemimpinan yang menjiwai gambaran-gambaran ke depan tentang cara melaksanakan program mutu yang disebut *leader* dan menjiwai cara merencanakan terhadap kinerja warga universitas yang sesuai dengan standar tertentu disebut *manager*. Manager tidak sekedar merencanakan program penjaminan mutu, namun mengorganisasikan, mengatur, mengoordinasikan dan mengendalikan terhadap sistem penjaminan mutu di organisasi perguruan tinggi. Kepemimpinan adalah penggerak utama terwujudnya sistem penjaminan mutu. Standar mutu tidak sekedar suatu konsep, namun suatu budaya yang membutuhkan leader yang dapat menggerakkan sesuai dengan karakteristik organisasi sekolah dalam pengembangan penjaminan mutu.

Menurut Rangkuti bahwa untuk menunjang penjaminan mutu adalah membutuhkan cara pandang organisasi pendidikan sebagai layanan jasa berarti konsistensi yang secara terus-menerus diperbaiki akan melahirkan

²³ Edward Sallis, *Total Quality...*, hlm.11

persepsi baru atau disebut *brand* yang mampu menciptakan tiga unsur di organisasi sekolah berikut ini, yaitu:²⁴

1. Merek atau *brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya.
2. Pelayanan (*service*), yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.
3. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Pendekatan tersebut adalah cara menciptakan tingkat kepercayaan institusi pendidikan baik di wilayah internal maupun eksternal sekolah. Pendidikan adalah bidang usaha jasa yang tidak hanya berbasis kesesuaian antara proses dengan hasil produknya, namun kemampuan memberikan pelayanan lebih dari pelayanan yang telah diberikan merupakan visi, misi dan tujuan organisasi sekolah swasta di Malang. Sekolah swasta yang berani menunjukkan keunggulan adalah berusaha terus-menerus menunjukkan strategi diferensiasi dan strategi audit internal untuk melibatkan masyarakat ditempatkan bagian dari keluarga besar yang dapat berpartisipasi dalam pengembangan sistem penjaminan mutu.

Untuk meningkatkan mutu jasa pada bidang pendidikan membutuhkan kompetensi inti yaitu.²⁵ *Pertama*, nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah “mengapa pelanggan bersedia membayar lebih mahal atau lebih murah untuk suatu produk atau jasa dibandingkan dengan produk atau jasa lainnya?” *Kedua*, diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi, apa perbedaan antara kompetensi yang diperlukan dan kompetensi

²⁴ Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, (Jakarta: Gramedia, 2014), hlm.103

²⁵ *Ibid.*, hlm. 14.

pembeda. Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika dia ada di mana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaing. *Ketiga*, dapat diperluas (*estendability*). Karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan, kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu, kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan. Dengan demikian, kompetensi tidak menjadi usang meskipun kompetensi ini mungkin saja kehilangan nilainya sepanjang waktu. Kompetensi penunjang adalah perlunya fokus terhadap kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia sesuai dengan rencana standar mutu agar memenuhi kepuasan pengguna. Hal ini sesuai dengan menurut kriteria mutu Baldrige berfokus pada tujuh wilayah yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *leadership, information and analysis, strategic quality planning, human resource management, quality assurance product of product and services, quality result and customer satisfaction*.²⁶

Konsep Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu

Persepsi mutu jasa pendidikan berbeda dengan mutu barang di dalam organisasi industri. Keberhasilan institusi pendidikan melahirkan perdebatan manakala pengguna menilai mutu dengan membandingkan persepsi mereka tentang apa yang mereka terima dengan apa mereka harapkan. Tujuan analisis adalah menempatkan pendidikan sebagai sebuah *noble industry* (industri mulia). *Noble industry* adalah lembaga-lembaga yang mengemban misi ganda: profit dan sosial sekaligus. Misi sosial dapat dicapai secara maksimal apabila lembaga tersebut memiliki *capital human capital* dan *social capital* yang memadai, dan memiliki tingkat keefektifan yang tinggi. Itulah sebabnya, mengelola dan memimpin noble industry tidak hanya melakukan profesionalisme yang tinggi, tetapi juga misi suci. Kategori noble industry adalah lembaga pendidikan, rumah sakit, panti asuhan, yayasan sosial dan lembaga swadaya masyarakat.²⁷ Landasan ini dibutuhkan untuk mendefinisikan jasa mutu dan standar yang diterapkan.

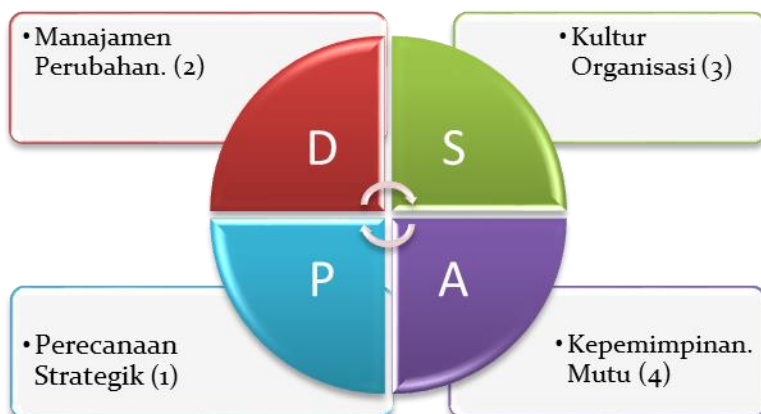
²⁶ Daniel V. Hunt, *Managing for Quality* (Illinois: Business one Irwin Homewood, 1993), 178.

²⁷ Tobroni, *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM Press, 2005), hlm. 1

Berdasarkan penjelasan karakteristik pendidikan termasuk layanan jasa yang menempatkan *tangible* (nampak). Aspek ini memperhatikan dari segi fasilitas fisik sering menjadi ukuran kepuasan dan keunggulan, sementara aspek *intangible* (tidak nampak) kurang mendapatkan perhatian di beberapa sekolah swasta di Malang yang menyangkut pengembangan keunggulan potensi peserta didik yang beragam. Unsur *intangible* belum menjadi ujung tombak kemajuan sekolah yang berdampak prestasi-prestasi non akademik tidak bisa lahir dari organisasi sekolah. Organisasi sekolah menjadi tidak ramah dengan potensi peserta didik karena mengabaikan nilai dasar kebutuhan manusia dan kebutuhan era global yang serba kompeten tuntutananya. Menurut TQM memprioritas kepada pengguna dan fokus pada pencegahan masalah. Mutu mempunyai perspektif relatif pada wilayah konsep TQM karena mutu suatu relatif tersebut memandang berasal dari produk atau layanan, bukan yang melekat pada produk atau layanan. Apek relativitas berikutnya adalah adanya kebutuhan sesuai dengan dengan spesifikasi dan aspek sesuai dengan kebutuhan pengguna. Aspek yang pertama sering diartikan dengan sesuai dengan cara pandangan visi, misi dan tujuan organisasi sekolah yang mengedepankan unggulan tertentu. Aspek tersebut menekankan standar spesifikasi tertentu untuk mencapai tujuan organisasi sekolah, sedangkan aspek kedua adalah menysasar kebutuhan pengguna agar mengetahui tingkat kepuasannya.

Pendekatannya membutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam manajemen kualitas adalah untuk meningkatkan performa dan mesin, memperkualitas kualitas yang ada, meningkatkan kualitas yang ada, meningkatkan *ouput* dan produktivitas, serta secara simultan mampu menciptakan kebanggaan kerja bagi karyawan. Hal ini menggunakan konsep Deming P-D-S-A (*plan-do-study-act*) dibawah ini.²⁸

²⁸ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: GI, 2005), hlm. 196



Gambar di atas menjelaskan bahwa perbaikan manajemen kualitas harus diawali dengan perencanaan strategis yang relevan. Perencanaan strategis ini berhubungan dengan unsur *plan*. Perencanaan ini bermuara pentingnya perubahan-perubahan sistem mengikuti rencana strategis dapat dikelola secara efektif dan efisien dengan unsur *do*. Perubahan-perubahan secara terus-menerus akan tercipta suatu budaya organisasi yang berhubungan dengan *study*. Pendekatan *study* bermaksud menggerakkan organisasi secara standar yang tinggi menggunakan pendekatan konsep kepemimpinan yang terdapat unsur leader dan manager dengan *act*.

Konsep Deming ini menghindari persoalan yang menyimpang dari *quality in fact* maupun *quality perception* yang telah menjadi ukuran TQM. TQM memfokuskan kepada pengguna pendidikan baik *intenal customer* maupun *external customer* yang telah menjadi kebijakan lembaga. TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus kepada pengguna pendidikan dan mempunyai tujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pengguna dengan biaya yang efektif dan efisien. TQM adalah bertujuan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan kepuasan pelanggan dengan menggunakan tiga paradigma baru yaitu; (1) nilai pelanggan, (2) peningkatan berkelanjutan, dan (3) sistem organisasi pada aspek *core values* memberikan panduan bagi anggota organisasi dalam mewujudkan perilaku yang diharapkan dalam perjalanan mewujudkan visi. *Core values* memberikan jiwa bagi sistem manajemen yang dirancang untuk

melaksanakan kegiatan pendidikan dengan semua *stakeholders* organisasi.²⁹ Nilai-nilai menjadi spirit perubahan mindset seseorang yang bersifat intrinsik, abadi yang mempunyai kekuatan mendasar. Perubahan sesungguhnya dimulai cara berpikir setiap individu-individu di organisasi, bukan dimulai dari imbal balik bersifat materi. Perubahan terus-menerus menuju kepuasan pelanggan dan standar mutu yang telah direncanakan oleh sekolah sehingga membutuhkan core values yang diunggulkan di sekolah dan tradisi apa yang rencanakan melaksanakan nilai itu. Nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya.³⁰

Untuk mewujudkan penjaminan mutu di atas menurut Frazer terdapat empat komponen, yaitu:³¹ 1) *everyone in the enterprise has a responsibility for maintaining the quality of the product or service (i.e the sub-standard rarely reaches the quality controllers because it has been rejected at source;* 2) *Everyone in the enterprise has responsibility for enhancing the quality of the product or service;* 3) *Everyone in the enterprise understands, uses and feels ownership of the systems are in place for maintaining and enhancing quality;* and 4) *Management (and sometimes the customer or client) regularly checks the validity of the systems for checking quality.*

Kepemimpinan berarti mampu menegaskan bahwa penjaminan mutu adalah sebuah sistem yang membutuhkan standar ISO. ISO adalah federasi bertaraf internasional dari badan-badan standar nasional yang berkedudukan di Genewa Swiss. Perkembangan ISO dimulai dari tahun 1987 disebut ISO 9000: 1987 yang menangani masalah standarisasi untuk barang dan jasa. Penerapan ISO menangani pada wilayah, (1) komitmen pimpinan puncak lembaga atas mutu; (2) sistem mutu; (3) penentuan hak-hak dan kewajiban pelanggan pendidikan; (4) dokumen pengendalian; (5) pembelian; (6) kebijakan penerimaan calon, kebijakan pembelian sarana dan prasarana pendidikan; (7) pelayanan prima terhadap stakeholders terutama peserta

²⁹ Dale Besterfield, *Total Quality Management*, Second Edition, International Edition, (USA: Prentice-Hall, Inc, 1999), hlm. 20.

³⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), hlm.218

³¹ Malcolm Frazer, *Quality in Higher Education* dalam *Proceeding of an International Conference* (Francis e-Library: The Falmer Press, 1992), hlm.10

didik; (8) arsip data induk peserta didik; (9) sistem penilaian hasil belajar; (10) pengembangan staf edukatif dan administratif.³²

Konteks pendidikan yang merupakan bidang jasa. Jasa berbeda dari produksi dalam hal metode agar informasi kelembagaan memiliki persepsi bermutu. Perbedaan pertama antara keduanya adalah bahwa jasa biasanya meliputi hubungan langsung antara pemberi dan pengguna. Jasa diberi secara langsung oleh orang untuk orang. Ada hubungan yang dekat antara pelanggan dan orang yang memberikan jasa. Jasa tidak dapat dipisah dari orang yang memberi jasa atau dari orang yang menerimanya. Mutu jasa ditentukan oleh keduanya, oleh orang yang memberi dan yang menerima jasa. Produk barang tidak memiliki karakteristik semacam itu, di dalamnya tidak terdapat nilai konsistensi atau terjebak dalam homogenitas yang absolut dalam pemberian jasa.³³

Simpulan

Kepemimpinan merupakan *instrumental values* untuk menggerakkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Nilai-nilai yang dijiwai oleh kepala sekolah adalah unggul/cita-cita tinggi, keteladanan, profesional, keteguhan, ukhuwah islamiyah, kompetisi, amanah dan penghargaan. Nilai tersebut menjadi nilai terminal maupun menjadi nilai instrument dalam mewujudkan keunggulan sekolah.

Kepemimpinan ini berarti menempatkan karakteristik *leader*. Karakteristik ini adalah memperbarui sistem baru, bebas, merdeka, kreatif, berani melakukan kesalahan, tetapi tetap disiplin, orientasi ke masa depan di suatu tempat yang berbeda, imajinatif (*be somewhere one day, learning from the future*). Sedangkan karakteristik kepemimpinan berbasis *manager* adalah memelihara sistem yang ada, bekerja dengan sistem, patuh, disiplin, tidak memberi uang bagi kesalahan menghindari risiko, orientasi di sini, hari ini (*here dan now*), *learning from the past*, dan dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme.

³² Husaini Usman, *manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm.439

³³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006) hlm.63-64

Uraian karakteristik leader dan manager menjiwai kepemimpinan kepala sekolah yang mampu bersaing secara kompetitif dengan sekolah-sekolah berlatar keunggulan kemegahan gedung. Sekolah-sekolah yang menempatkan keunggulan beragam prestasi potensi peserta seperti yang dilaksanakan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang dan SD Unggulan Al-Ya'lu Malang. Kedua lembaga ini menempatkan nilai-nilai dan tradisi agama sebagai penggerak kerjasama kolektif memajukan pendidikan Islam melalui minat bakat siswa. Perkembangan prestasi peserta didik melahirkan kepercayaan masyarakat yang berdampak sarana belajar guru dan siswa terpenuhi.

Daftar Referensi

- Abdul Jawwad, Muhammad, *Menjadi Manajer Sukses*, Terj. Abdul Hayyie al-Kattanillah, (Jakarta: Gema Insani Press, 2004).
- Abu Dawud Sulaiman Ibnu al-Asyat al-Sajistami al-Azdiy, Sunan Abi Dawud, Indonesia: Maktabah Dahlan, tt
- Al Asqalani, Ibnu Hajar *Tarjamah Bulughul Maram*, Alih Bahasa A. Hasan, (Bandung: C.V Diponegoro),
- Bennis, W. & Townsend, R., *Reinventing Leadership*. (New York: William Morrow and Company. Inc. 1995).
- Besterfield, Dale, *Total Quality Management*, Second Edition, International Edition, USA: Prentice-Hall, Inc, 1999.
- Darsono, *Budaya Organisasi (kajian tentang organisasi, media, budaya, ekonomi, sosial dan politik)*, (Jakarta: Diadit Media, 2006).
- Dirgantoro, *Crown Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001).
- Dubrin, Andrew J., *The Complete Idiots Guides to Leadership*, 2nd Edition, terj. Tri Wibowo (Jakarta: BS Prenada, 2006).
- Fauzi, Ahmad, *Psikologi Umum*, (Bandung: Pustaka setia, 1997).
- Frazer, Malcolm, *Quality in Higher Education* dalam Proceeding of an International Conference, Francis e-Library: The Falmer Press, 1992.
- Gorton, R. A., *School Administration*. (American: WMC. Brown Company Publisher. 1976).
- Hambali, Muh, *Kepemimpinan Visioner (Studi Multi Kasus di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang)*, Jurnal Madrasah, 5 (1), Juli-Desember 2012.
- Handoko, T. Hani *Manajemen* edisi 2, cet. Kesembilan, (Yogyakarta: BPFE)
- Harefa, Andrias, *Menjadi manusia Pembelajar*, (Jakarta: Kompas, 2000).
- Hughes, Richard L., et, *Leadership (Enchancing the lessons of experience)*, (New York: Mc Graw-Hill Irwin, 2002).
- Irawanto, Dodi Wirawan, *Kepemimpinan (esensi dan realitas)*, (Malang: Bayumedia, 2008).
- John C., Maxwell, *21 Kualitas Kepemimpinan Sejati*, terj. Arvin Saputra, (Batam: Interaksara, 2001).
- Kasali, Rhenald, *Re-code Your Change DNA (Membebaskan Belunggu-belunggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam pembaruan)*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007).

- Liphan, James M. et.al; *The Principalship, Concepts, Competencies, and Case*, 1985, by Longman Inc., 1560 Broadway, New York, N.Y. 10086,
- M. Bass, Bernard, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, 1981.
- M. Liphan, James et.al; *The Principalship, Concepts, Competencies, and Case*, by Longman Inc., 1560 Broadway, New York, N.Y. 10086, 1985.
- Manzur, Ibnu, *Lisanul'Arab*, Jilid 3, (Kairo: Darul-Hadis, 2003).
- Muhaimin dan Mujib, Abdul, *Pemikiran Pendidikan Islam (kajian filosofik dan kerangka dasar operasionalisasinya)*, (Bandung: Trigenda Karya, 1993).
- Mulyana, Rohmat, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*, (Bandung: Alfabeta, 2004).
- N. Bellah, Robert, (New York: Harper d & Row, edisi paperback, 1976).
- Nanus, Burt, *Visionary, Leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 2001).
- Pahlawan Kayo, Khatib, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: Hamzah, 2005).
- Pidarta, Made, *Peranan Kepala sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 1995).
- Poniman, Farid dkk, *Kubik Leadership*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008).
- Preedy, Margaret (editor), *Managing The Effective School*, (London: The Open University, 1993).
- Rhenald, *Re-Code Your Change DNA (Membebaskan Belenggu-belenggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan)*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007).
- Robbins, Stephen, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River New Jersey.
- Robert W. Terry, *Kepemimpinan Autentik* (Alih bahasa: Hari Suminto), (Batam Center: Interaksara, 2002).
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004).
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006).
- Shihab, M. Quraish, *Tafsir Al-Misbah*, Volume 4, (Jakarta: Lentera Hati, 2001).

- Strauss, George & Sayles, Leonard, *Personnel-The Human Problem of Management*-Prentice-Hall, New Jersey, USA, Penerjemah Ny. Grace M. Hadikusuma & Ny. Rochmulyati Hamzah, Jakarta: CV. Teruna Grafica, 1996.
- Tan, Victor, S.L., *Changing Your Corporate Culture*, (Singapore: Times Books International, 2002).
- Terry, Robert W., *Kepemimpinan Autentik* (Alih bahasa: Hari Suminto), (Batam Center: Interaksara, 2002).
- Usman, Husaini, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).
- Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, Inc, (New Jersey: Prentice-Hall International, 2002).