

# KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DENGAN PENDEKATAN MANAJEMEN MUTU TERPADU (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*)

**Siti Fatkhur Rokhmah**

*Pascasarjana IAINU Kebumen*

*sitifatkhur@gmail.com*



## **Abstrak**

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat vital, karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Sebuah madrasah juga memiliki seseorang yang menjadi penggerak, pengelola dan pemberi keputusan yaitu kepala madrasah. Kepala madrasah tidak hanya menjadi pemimpin saja tapi juga menjadi manajer dalam lembaga pendidikannya. Sebagai pemimpin kepala madrasah harus memiliki visi yang kuat dan memiliki tujuan yang jelas untuk organisasinya atau mampu menjadi pemimpin yang visioner. Pemimpin visioner yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta memiliki kemampuan dalam memengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pencapaian tujuan yang efektif dan efisien dapat disokong dengan peningkatan mutu madrasah. Hal tersebut bisa disikapi dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management*. TQM merupakan salah satu bentuk terobosan konsep peningkatan mutu berbasis kepuasan pelanggan. Lebih spesifiknya TQM ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan

lingkungan. Kepala madrasah dalam konteks manajemen peningkatan mutu harus mempunyai visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan (*empowerment*), dan memahami tentang manajemen perubahan guna mencapai tujuan madrasah secara maksimal.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Pemimpin Visioner, Total Quality Management*

## **A. PENDAHULUAN**

Madrasah merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan formal yang identik dengan nilai kereligiusannya. Nilai-nilai agama selalu ditanamkan kepada siswa dengan harapan karakter agamis tertanam dalam diri setiap siswa. Dipungkiri atau tidak lembaga pendidikan adalah penghasil jasa pendidikan yang diharapkan masyarakat untuk mewujudkan kualitas sumber daya manusia melalui sistem dan hasil pendidikan yang berkualitas. Kualitas pendidikan adalah faktor kunci yang tidak nampak, namun terjadi di berbagai bidang yang ditentukan oleh para pelakunya dalam membuat keputusan tentang kualitas. Kualitas ini sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan, dan dapat dilihat secara kasar dengan meningkatnya jumlah pendaftar, peningkatan kepuasan pelanggan, akuntabilitas yang lebih besar, pelayanan pada pelanggan yang lebih baik, dan pengurangan biaya. Walaupun demikian, ada sisi lain yang harus dilihat dalam menentukan kualitas suatu organisasi pendidikan. Lembaga pendidikan berbeda dengan organisasi bisnis. Pemuasan kebutuhan siswa sebagai pelanggan bukan merupakan bentuk terpenting dari kesempurnaan organisasi pendidikan, melainkan kualitas output akademislah yang merupakan nilai terpenting suatu organisasi pendidikan. Salah satu bentuk upaya pemuasan pelanggan melalui penerapan TQM pada lembaga pendidikan/madrasah yang didalamnya menerapkan prinsip perbaikan terus-menerus serta berfokus pada pelanggan.

Dibalik setiap upaya peningkatan mutu pendidikan pastilah ada seorang sosok pemimpin sebagai motor penggerak lembaga pendidikan/madrasah. Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya. Keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi.

Kepemimpinan madrasah efektif seyogianya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan sekolah secara profesional. Pemimpin yang visioner harus mampu mencipta, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menyegarkan visi sekolah agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi sekolah.

Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu.<sup>1</sup> Maka dari itu, pada organisasi sekolah harus menerapkan indikator-indikator untuk mencapai sekolah efektif, antara lain dengan kepemimpinan profesional, mendayagunakan para tenaga kependidikan dan menetapkan tujuan. Kepala sekolah/madrasah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah/madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu,<sup>2</sup> karena sekolah/madrasah yang memiliki visi jelas akan memudahkan lembaga dan anggotanya dalam melangkah mencapai tujuan secara maksimal. Berbicara tentang mutu, perlu kita cermati pula bahwa sekolah/madrasah yang memiliki mutu rendah lama kelamaan tidak akan diminati oleh pelanggan pendidikan walaupun secara finansial biaya pendidikan lebih murah, sedangkan sekolah yang bermutu tinggi walaupun biaya pendidikannya lebih mahal akan menjadi incaran masyarakat karena *ending*-nya bisa memuaskan kebutuhan pelanggan pendidikan. Melihat realita tersebut dapat kita ketahui bahwa peningkatan mutu dan penetapan visi yang jelas serta tertata merupakan salah satu hal terpenting dalam suatu pendidikan.

## **B. MEMAKNAI KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT***

Kerangka dasar memahami konsep dan berbagai teori kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut "*leadership*". Sebutan untuk kepemimpinan

<sup>1</sup> Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership menuju Sekolah Efektif*, (Bandung: Bumi Aksara, 2006), hlm. 40.

<sup>2</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 26.

dalam khazanah Islam yaitu: Khalifah, Imam, dan Wali. Disamping Khalifah, Imam dan Wali sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam praktiknya juga dikenal Amir dan Sultan yang artinya menunjukkan pemimpin negara. Menurut al- Maraghi, khalifah disini diartikan sebagai pelaksana wewenang Allah SWT merealisasikan berbagai perintahnya dalam kehidupan sesama manusia.<sup>3</sup>

Pada konteks khalifah, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat al Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيُهْلِكُ الْحَيَاةَ الدَّمِيَّةَ وَيَمْسِكُ الدَّمَارَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: «Sungguhnyaku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.» Mereka berkata: «Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?» Tuhan berfirman: «Sungguhnyaku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui». (Q.S. Al-Baqarah : 30)<sup>4</sup>*

Dalam konteks pendidikan kepala madrasah merupakan salah satu bentuk konkrit pemimpin/khalifah. Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang memiliki visi yang kuat. Pemimpin tersebut sering disebut dengan pemimpin visioner yang menerapkan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini.<sup>5</sup>

Kepemimpinan visioner menekankan bahwa keberadaan visi sangat penting bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan

<sup>3</sup> Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT.Ciputat Press), hlm. 194

<sup>4</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT. Thoha Putra, 1998), hlm. 13.

<sup>5</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, **Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah** (Bandung: Alfabeta, 2014) hlm. 123.

operasionalisasi kerja yang di bimbing oleh visi organisasi. Sebuah organisasi yang ingin maju dan kompetitif harus mempunyai visi yang jelas, dipahami oleh semua anggotanya organisasi baik jajaran manajemen sampai keamanan (*security*) bahkan sampai *cleaning service* atau bagian kebersihan.<sup>6</sup> Dalam hal ini kepala sekolah/madrasah berperan dalam mencipta, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menyegarkan visi sekolah agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi sekolah. *Visionary leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai komparatif dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.<sup>7</sup>

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan "*School Based Management*" dan didambakan bagi produktivitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>8</sup> Kemudian pemimpin yang memiliki visi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan. Untuk mendukung bukti terkait kemampuan visioner kepala madrasah maka harus di dukung kemampuan yang ada dalam diri madrasah yang terangkum dalam peran kepemimpinan visioner kepala madrasah, kompetensi kepemimpinan visioner kepala madrasah, dan ciri-ciri kepemimpinan visioner kepala madrasah.

---

<sup>6</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar: Learning Organization*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 18.

<sup>7</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 143.

<sup>8</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan..., hlm. 142.

Tabel 1. Pendukung Kepemimpinan Visioner

No.	Peran Kepemimpinan Visioner	Kompetensi Kepemimpinan Visioner	Ciri-ciri Kepemimpinan Visioner	Langkah Kepemimpinan Visioner
1.	Penentu Arah ( <i>Direction Setter</i> )	Gambaran yang Jelas ( <i>Visualizing</i> )	Komitmen Terhadap Nilai Spiritual	Penciptaan visi
2.	Agen Perubahan ( <i>Agent of Change</i> )	Pemikir Masa Depan ( <i>Futuristic Thinking</i> )	Visi yang Inspiratif	Perumusan visi
3.	Juru Bicara ( <i>Spokes Person</i> )	Pemikir Masa Depan ( <i>Futuristic Thinking</i> )	Hubungan	Transformasi visi
4.	Pelatih ( <i>Coach</i> )	Kemampuan Merencanakan ( <i>Showing Foreight</i> )	Inovatif	Implementasi visi
5.	-	Perencana Proaktif ( <i>Proactive Planning</i> )	-	-
6.	-	<i>Taking Risks</i>	-	-
7.	-	<i>Process Alignment</i>	-	-
8.	-	<i>Coalition Building</i>	-	-
9.	-	<i>Continuous Learning</i>	-	-
10.	-	<i>Embracing Change</i>	-	-

Kepemimpinan visioner secara tidak langsung memiliki hubungan sangat erat dengan upaya peningkatan mutu pendidikan. Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas yang diinginkan dengan didasarkan pada kepuasan pelanggan, maka diperlukan manajemen yang tepat guna, yaitu Total Quality

Management (TQM). Istilah utama yang terkait dengan kajian Total Quality Management (TQM) adalah *continous improvement* (perbaikan terus menerus) dan *quality improvement* (perbaikan mutu).

*Total Quality Management* (TQM) ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan. Jika diterapkan di sekolah *Total Quality Management* (TQM) adalah upaya peningkatan mutu pendidikan. Di dalam *Total Quality Management* (TQM), terdapat serangkaian usaha untuk memaksimalkan semua fungsi organisasi dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, efektivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan.<sup>9</sup> Berdasarkan beberapa pengertian TQM diatas, paling tidak terdapat empat konsep dalam TQM, antara lain: *quality*, kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus, dan menyeluruh di semua komponen organisasi.

Ini menunjukkan bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen yang menyangkut mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Di dalam *Total Quality Management* yang diutamakan yaitu *pertama*, total dalam TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, melainkan pula pengguna internal, pemasok, bahkan personalia pendukung. *Kedua*, kualitas. Kualitas di dalam TQM lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis. *Ketiga*, manajemen. Manajemen didalam TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.

Konsep manajemen TQM lebih memusatkan perhatian kepada upaya pergerakan dan pemberdayaan sumber daya manusia (*human resources empowering and motivating*). Kepuasan pelanggan merupakan fokus dari pelaksanaan TQM. Filosofi ini menyebabkan beberapa implikasi yang sangat besar dalam pelaksanaan sistem manajemen dibandingkan dengan sistem manajemen konvensional. Kepuasan pelanggan yang dinyatakan dalam TQM merupakan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun

---

<sup>9</sup> Aminatul Zahroh, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 92.

eksternal, sehingga penentuan visi dan tujuan harus selalu melibatkan pelanggan, sehingga sebuah organisasi yang hendak menerapkan TQM harus mendefinisikan terlebih dahulu siapa yang termasuk dalam pelanggannya yang kebutuhan dan harapannya harus selalu diidentifikasi.

Dalam konteks pendidikan ada beberapa poin dalam ranah TQM yaitu:

*Pertama*, perbaikan terus menerus. TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.

*Kedua*, menjaga hubungan dengan pelanggan. Misi utama dari sebuah instansi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta, adalah organisasi yang menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menuntut institusi. Tanpa pelanggan, tidak akan ada institusi.

*Ketiga*, profesionalisme dan fokus pelanggan. Ada dimensi lain tentang tenaga kerja profesional dalam pendidikan yang secara tradisional melihat diri mereka sendiri sebagai pelindung dari mutu dan standar institusi. Penekanan TQM pada kedaulatan pelanggan dapat menyebabkan konflik dengan konsep-konsep profesional tradisional. Ini merupakan masalah yang rumit dan menjadi sesuatu yang perlu dipertimbangkan oleh institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu. Pelatihan guru dalam konsep-konsep mutu merupakan elemen penting dalam upaya merubah kultur. Staf harus paham bagaimana mereka dan muridnya dapat memperoleh manfaat dari fokus terhadap pelanggan. Mutu terpadu bukan sekedar membuat pelanggan senang dan tersenyum. Mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang

kekhawatiran dan aspirasi pelanggan. Aspek terbaik dari peran profesional adalah perhatian serta standar akademi dan kejuruan yang tinggi. Memadukan aspek terbaik dari profesionalisme dengan mutu terpadu merupakan hal yang esensial untuk mencapai sukses.<sup>10</sup>

### **C. GAGASAN POKOK PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN**

Aplikasi peningkatan mutu pendidikan terhadap sekolah didasarkan atas pemikiran bahwa pada administrator dan manajer pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri, yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja sekolah dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka. Menurut pendapat Suto Prabowo mengutip pendapat Morgan dan Murgatroyd dalam jurnalnya mengemukakan empat gagasan dasar yang sangat sentral bagi keefektifan sistem persekolahan.<sup>11</sup>

*Pertama* adalah bahwa lembaga pendidikan merupakan mata rantai yang menghubungkan pelanggan (*Customer, Klien*) dan pemasok (*Supplier*). Sekolah dalam realitanya adalah suatu organisasi yang mengendalikan mata rantai para klien. Para guru adalah pemasok layanan terhadap peserta didik dan para orang tua, pemerintah merupakan pemasok layanan terhadap guru, administrator sekolah adalah pemasok layanan kepada guru dan para guru memberikan layanan satu terhadap yang lain. Ada pelanggan internal ialah mereka yang bekerja untuk sekolah dan ada pula pelanggan eksternal ialah mereka yang mempunyai tuntutan atau kepentingan layanan dari sekolah.

*Kedua*, yang merupakan gagasan kunci adalah bahwa semua hubungan antara pelanggan dan pemasok apakah itu internal maupun eksternal ditengahi oleh proses. Guru yang menyelenggarakan kesempatan belajar kepada peserta didik, staf tata usaha yang menyediakan layanan kepentingan atau administrator yang merancang jadwal kegiatan tahunan sekolah, semuanya itu merupakan rangkaian manajemen proses. Mutu atau kualitas diproses melalui perbaikan proses yang diharapkan mampu mendukung hasil-hasil yang berbeda dari proses tersebut.

---

<sup>10</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Jogyakarta : IRCiSod, 2012), hlm.86

<sup>11</sup> Suto Prabowo, *Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan*, (Jurnal Sosial Humaniora, Vol 5, No.1, (2012), 19.00, hlm. 74.

*Ketiga*, orang yang paling dapat melakukan perbaikan proses adalah mereka yang dekat dengan pelanggan dalam proses tersebut. Pernyataan itu harus dilihat sebagai implikasi yang agak radikal terhadap pengawas, manajemen dan desain sekolah sebagai suatu organisasi.

*Keempat*, pandangan yang dianggap agak radikal bagi kebanyakan manajer yang diangkat disekolah, yaitu perasaan bahwa mereka ditunjuk untuk memimpin organisasi. Dalam alur organisasi semua harus melapor dan bertanggung jawab kepada mereka. Karena itu adalah hal yang sangat krisis diperankan dalam peranan kepemimpinan semacam itu disekolah. Hal penting yang perlu dikemukakan disini adalah bahwa kepemimpinan bagi visi, mutu dan performansi, serta kepemimpinan untuk pengawasan merupakan dua hal yang sangat berbeda di dalam pelaksanaannya. Untuk menjamin terhadapnya dukungan perbaikan performansi kualitas terhadap sekolah dipersyaratkan kepemimpinan yang bervisi, yang mendukung meningkatkan kinerja terhadap mereka yang dekat (*familier*) dengan klien.

#### **D. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MUTU**

Signifikansi kepemimpinan untuk melakukan transformasi TQM tidak boleh diremehkan. Tanpa kepemimpinan, pada semua level institusi, proses peningkatan tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, karena TQM adalah proses atas kebawah (*top-down*). Biasanya, pemimpin organisasi non-TQM menghabiskan 30 persen waktu untuk menghadapi kegagalan sistem, komplain serta penyelesaian masalah. Sementara itu, pemimpin yang mengaplikasikan TQM tidak mengalami pemborosan waktu sedemikian sehingga mereka bisa mengalihka 30 persen waktu tersebut untuk memimpin, merencanakan masa depan, mengembangkan ide-ide baru dan bekerja secara familiar dengan para pelanggan. Sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu perlu melakukan beberapa hal diantaranya:<sup>12</sup>

*Pertama*, mengkomunikasikan Visi. Pemimpin harus memberi arahan, visi dan inspirasi. Pemimpin harus mengkomunikasikan visi dan menurunkannya ke seluruh orang dalam institusi. TQM mencakup perubahan

---

<sup>12</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education...*, hlm. 172

dalam pola pikir manajemen serta perubahan peran. Peran tersebut berubah dari mentalitas 'saya adalah bos' menuju mental bahwa 'manajer adalah pendukung dan pemimpin para staf.' Fungsi pemimpin adalah mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu tersebut. TQM memberdayakan para guru dan memberikan mereka kesempatan yang luas untuk berinisiatif.

*Kedua*, peran pemimpin dalam mengembangkan sebuah budaya mutu. Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki peran utama sebagai: memiliki visi mutu terpadu bagi institusi, memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu, mengkomunikasikan pesan mutu, memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi, mengarahkan perkembangan karyawan, berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain, memimpin inovasi dalam institusi, memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan baik yang bersifat organisasional maupun kultural, membangun tim yang efektif, dan mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

*Ketiga*, memberdayakan para guru. Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para pelajar. Stanley Spanbauer, ketua Fox Valley Technical College, yang telah memperkenalkan TQM kedalam pendidikan kejuruan di Amerika Serikat, berpendapat bahwa, "Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses belajar mengajar. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan, sehingga mereka memiliki tanggungjawab yang besar."<sup>13</sup>

## **E. MENENGGOK HUBUNGAN KONSEP KAIZEN JEPANG DAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN**

Pemahaman seseorang tentang TQM berarti pula dia telah mulai memahami tentang *Kaizen*. Apa yang kepala sekolah dengar di dunia Barat dan di banyak belahan dunia sebagai TQM, sebenarnya banyak dipengaruhi dari *Kaizen* Jepang. Sekalipun konsep TQM banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa

---

<sup>13</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education...*, hlm. 174

TQM '*made in Japan*'. Hal ini dikarenakan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika, diantaranya: manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia. Motivasi berprestasi. Keterlibatan karyawan. Sistem sosioteknikal, dimana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka. Pengembangan organisasi. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang. Dan perencanaan strategik.<sup>14</sup>

Sudarwan Danim mengutip pendapat Tony Barnes dalam bukunya mengemukakan sepuluh prinsip *Kaizen*. *Pertama*, berfokus pada pelanggan. Fokus utama *Kaizen* adalah kualitas produk yang dihasilkan melalui masukan dan proses yang baik. Kualitas produk, yang dalam konteks persekolahan adalah mutu keluaran institusi sekolah yang tercermin dari prestasi akademik dan vokasional tertentu, karena tujuan terpenting dari *Kaizen* adalah kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Di lembaga sekolah, pelangganlah yang akhirnya menerima berbagai keuntungan dari instrumen dan prinsip *Kaizen*. Pelanggan sekolah itu meliputi siswa, masyarakat, guru, kepala sekolah, staf pengajar tata usaha, dan pengguna lulusan. Segala sesuatu yang tidak menambah nilai pada suatu produk atau semakin meningkatkan kepuasan pelanggan harus dihilangkan. Menurut *Kaizen*, aktivitas-aktivitas yang tidak memenuhi fokus utamanya sebagaimana dirumuskan dalam definisi merupakan pengeluaran biaya yang tidak perlu sehingga menjadi beban yang tidak bisa dibenarkan.<sup>15</sup>

*Kedua*, melakukan peningkatan secara terus menerus. Sifat alamiah kepala sekolah selaku masyarakat pendidik bahwa kalau sesuatu tugas bisa dilaksanakan dengan sukses, maka kepala sekolah mengalihkan perhatian kepala sekolah pada sesuatu yang baru. Dalam sekolah berbasis *Kaizen*, keberhasilan bukanlah akhir dari suatu tugas, melainkan hanyalah satu langkah maju sebelum mengambil langkah maju berikutnya. Jadi, tidak ada

---

<sup>14</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: ANDI Offset, 2002), hlm. 6

<sup>15</sup> Sudarwan Danim, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2009), hlm. 153

hasil akhir karena standar, desain, dan biaya pendidikan hari ini tidak akan memenuhi berbagai kebutuhan di masa yang akan datang. Komunitas sekolah berbasis Kaizen mengetahui bahwa jauh lebih efektif dari segi waktu dan biaya kalau produk yang sudah ada ditingkatkan kualitasnya dibandingkan setiap waktu harus memulai dari awal lagi dengan selembar kertas kosong. Dengan demikian berbagai kegiatan peningkatan mutu dan iuran sekolah direncanakan dan dilaksanakan secara terus menerus.

*Ketiga*, mengakui masalah secara terbuka. Dengan membangun kultur yang tidak saling menyalahkan, seluruh warga dalam sekolah berbasis *Kaizen* merasa bisa mengakui kesalahan, menunjukkan kelemahan dari prosesnya, dan meminta bantuan. Keterbukaan warga sekolah dipertimbangkan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat dan juga dengan sama cepatnya bisa mewujudkan berbagai kesempatan. Dalam organisasi sekolah yang tertutup, masalah atau kesempatan cenderung diatasi secara konspirasi atau hanya ditangani oleh kelompok staf pengajar yang sudah saling akrab sehingga bisa dijamin orang-orangnya akan tetap tutup mulut. Tetapi dengan isolasi warga sekolah semacam ini, ide-idenya juga akan sama-sama tertutup.<sup>16</sup>

*Keempat*, mempromosikan keterbukaan. Pengkotak-kotakan, berebut wilayah melalui rayonisasi sekolah, berebut kepemilikan, dan membentuk tembok pemisah sudah merupakan masalah biasa dalam manajemen sekolah bukannya *Kaizen* yang masih sangat tradisional. Tidak ada satu pun dari sekolah tradisional. Tidak ada satupun dari sekolah tradisional ini mempromosikan saling berbagi, fungsional-silang, keterbukaan, dan kepemimpinan, yang kesemuanya ini tampak sebagai hal biasa dalam sekolah berbasis Kaizen, dimana ilmu pengetahuan adalah untuk saling dibagikan dan hubungan-hubungan komunikasi yang pendukungnya merupakan sumber efisiensi yang lebih besar.

*Kelima*, menciptakan tim kerja. Dalam sekolah berbasis Kaizen, tim-tim kerja, seperti kelompok kerja guru, satuan tugas pengendali mutu (QC) adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi sekolah. Masing-masing warga sekolah secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi dan efisiensi, prestasi kerja, dan peningkatan. Melalui keikutsertaan warga sekolah dalam tim yang mendukung (kerjasama tim, tim pengembang,

---

<sup>16</sup> Sudarwan Danim, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah...*, hlm. 155

terdiri dari para guru dan staf pengajar sekolah yang tergabung dengan sekolah mereka pada waktu yang sama, siklus *Kaizen* lanjutan dari siklus kualitas dan tim-tim proyek fungsional-silang), sekolah mendapatkan keuntungan dari jaringan komunitasnya. Kegiatan ini melibatkan warga dalam kehidupan sekolah dan menanamkan rasa saling memiliki, tanggung jawab kolektif, dan berorientasi pada sekolah. Kegiatan ini juga memperkuat keterbukaan, saling berbagi dan komunikasi.

*Keenam*, memajemen proyek melalui tim fungsional-silang. Sudah menjadi persyaratan dalam *Kaizen* dan dalam organisasi sekolah yang dipengaruhi oleh *Kaizen* bahwa proyek-proyek peningkatan mutu, seperti MPMBS, direncanakan dan dilaksanakan dengan menggunakan sumber daya antar departemen atau fungsional-silang, bahkan meskipun sumber daya yang digunakan berasal dari luar sekolah. Aneka program pengembangan dan peningkatan mutu sekolah menggunakan tim fungsional-silang internal dalam berhubungan dengan tim-tim yang menangani kriteria masukan dan sosok luaran masa depan dalam mendesain proses pendidikan untuk satu atau beberapa jenis sekolah tertentu. Pendekatan ini dipengaruhi secara langsung oleh pembuat kebijakan misalnya, bagaimana mereka dapat merangkul para pakar, praktisi, widyaiswara, pensiunan tenaga kependidikan yang berprestasi dan dunia kerja.<sup>17</sup>

*Ketujuh*, memelihara proses hubungan yang benar. Sekolah berbasis *Kaizen* tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi, yang bisa terjadi di dalam sekolah secara murni berpusat pada hasil dan memiliki kultur yang saling menyalahkan. Sekolah berbasis *Kaizen* melakukan segala sesuatu yang mampu mereka lakukan untuk memastikan bahwa keharmonisan bisa dipelihara dengan banyak menanam investasi dalam pelatihan dibidang keahlian hubungan antar manusia bagi semua staf pengajar sekolah khususnya bagi kepala sekolah dan pimpinan satuan tugas tim yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses hubungan antar-manusia berjalan dengan sangat baik. Dengan memastikan bahwa proses dan hubungan antar manusianya didesain untuk memelihara kepuasan warga sekolah, maka investasi sekolah cepat membuahkan hasil karena komunitas sekolah memiliki loyalitas dan komitmen.

*Kedelapan*, mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin pribadi di tempat kerja merupakan sifat alamiah orang-orang yang tergabung dalam sekolah

---

<sup>17</sup> Sudarwan Danim, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah...*, hlm. 157

berbasis *Kaizen*. Melalui pendidikan, agama, dan norma-norma sosial, mereka berkeyakinan bahwa menyesuaikan diri dengan sifat alamiah merupakan penguatan kembali potensi didalam diri yang menunjukkan dan menjaga keutuhan. Bagaimanapun juga ini menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dengan prinsip utama sekolah, sehingga sifat individual yang penting bisa tetap terjaga, serta bersiap-siap untuk mementingkan sekolah, tim dan pemimpin tim sebelum dirinya sendiri dan keluarga.<sup>18</sup>

*Kesembilan*, memberikan informasi pada semua karyawan. Salah satu kunci MBS adalah manajemen partisipatif, yang antara lain berintikan transparansi atau keterbukaan informasi antar komunitas sekolah. berbagai informasi merupakan hal yang sangat penting dalam sekolah berbasis *Kaizen*. Para pemimpin tim kelompok kerja dan kepala sekolah mengakui bahwa karyawan tidak bisa diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka, misalnya, dalam sistem pengendalian mutu, gugus kerja *Kaizen* atau gugus kualitas, tim-tim penyusun proposal proyek kalau mereka buta mengenai misi, nilai, produk, kinerja, manusia dan rencana sekolah. dengan memberikan informasi yang penting pada setiap warga sekolah, tantangan perusahaan berubah menjadi tantangan pribadi. Informasi ini juga merupakan langkah penting untuk menciptakan kultur berdasarkan pengetahuan.

*Kesepuluh*, memberikan wewenang kepada setiap karyawan. Delegasi tugas dan tanggung jawab menjadi penting dalam sekolah. Melalui pelatihan dalam berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab pengambilan keputusan, akses pada sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik, rotasi pekerjaan, dan penghargaan, maka komunitas sekolah berbasis *Kaizen* memiliki kekuatan untuk secara nyata mempengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan sekolah. Saling berbagi kekuasaan dengan cara memberikan kekuasaan tersebut kepada mereka yang sedang bertindak memerlukan keberanian kepala sekolah. akan tetapi dalam sekolah berbasis *Kaizen*, kepala sekolah dan pemimpin satuan tugas tertentu mendemonstrasikan keyakinan mereka pada diri sendiri dan para anggota komunitas dengan mendelegasikan tanggung jawab memiliki lebih banyak kekuasaan dibandingkan dengan mereka yang merasa takut untuk mendelegasikannya. Sangat penting artinya memahami prinsip *Kaizen* bahwa kapasitas sekolah dalam menyelaraskan keahlian-keahlian yang sudah ada dan mempelajari keahlian-keahlian baru merupakan keunggulan bersaing yang kuat.

---

<sup>18</sup> Sudarwan Danim, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah...*, hlm. 158

## F. PENERAPAN ELEMEN-ELEMEN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI MADRASAH

*TQM* bukan pengendalian mutu (*quality control*) yang merupakan pengendalian mutu setelah proses produksi (*after-the-event process*). Namun *TQM* selalu memusatkan pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan mengadakan pengendalian mutu sejak awal. Hal ini juga berlaku untuk sektor pendidikan. Permasalahan di sektor pendidikan yang dapat diselesaikan dengan *TQM* antara lain masalah kurikulum, penggunaan sumber daya yang ada secara ekonomis, bagaimana mengendalikan peningkatan biaya, penggunaan teknologi dan pembelajaran, hubungan kerjasama dengan sektor lain, dan yang berhubungan dengan peraturan pemerintah.

Untuk dapat menerapkan *TQM* pada lembaga pendidikan, lebih dahulu ditinjau tujuan utama lembaga pendidikan tersebut menerapkan *TQM*. Tujuan utama lembaga pendidikan yang menerapkan filosofi *TQM* adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang baik harus menciptakan dan memelihara kedekatan hubungan dengan pelanggan. Kualitas harus disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kualitas adalah apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan, baik pelanggan internal (yaitu semua pihak yang berada dalam lingkungan pendidikan) maupun eksternal (yaitu semua pihak yang berada di luar lingkungan pendidikan tetapi sangat berpengaruh pada industri jasa pendidikan tersebut, seperti masyarakat), dan bukan apa yang dianggap oleh lembaga pendidikan sebagai yang terbaik.

Sebuah sistem mutu dengan tipe yang diuraikan dibawah ini, jika sepenuhnya dikembangkan bisa menyamai BS5750/ISO9000 yang telah terakreditasi. Sebuah jaminan mutu pendidikan harus mencakup elemen-elemen berikut ini: pengembangan institusi dan perencanaan strategis, kebijakan mutu, tanggung jawab manajemen, organisasi mutu, pemasaran dan publisitas, penyelidikan dan pengakuan, induksi, penyediaan kurikulum, bimbingan dan penyuluhan sebelum wisuda, manajemen pembelajaran, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pengawasan dan evaluasi, susunan administratif, dan tinjauan ualng institusional.<sup>19</sup> Jika elemen-elemen ini diterapkan dalam madrasah yaitu:

### 1. Pengembangan institusi dan perencanaan strategis

Memberikan visi jangka panjang kepada madrasah dan mengkontekstualkannya dengan program yang dijalankan. Ia menentukan pasar

<sup>19</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education...*, hlm. 255

dan kultur yang diinginkan. Ia penting dalam memberikan sebuah layanan mutu, karena hanya perencanaan yang bisa memberikan prespektif jangka panjang yang penting dalam sebuah penyampaian layanan mutu terpadu.

2. Kebijakan mutu

Mengatur standar-standar dari masing-masing program pokok dan dapat mencakup statemen yang mengatas namakan pelajar. Kebijakan ini adalah sebuah statemen publik tentang komitmen madrasah terhadap pelanggannya, baik internal maupun eksternal.

3. Tanggung jawab manajemen

Hal ini mengatur perana badan yang memerintah dan tim manajemen senior sekaligus tanggungjawabnya. Hal ini bisa menentukan anggota tim senior mana yang sudah menggunakan portofolio.

4. Organisasi mutu

Menguraikan wilayah tanggung jawab kelompok pengarah mutu serta representasi dan akuntabilitasnya. Badan ini dibutuhkan untuk mengarahkan inisiatif mutu, mengatur transformasi kultur, mengatur dan mendorong inisiatif-inisiatif dalam departemen dan untuk mengawasi kemajuan madrasah.

5. Pemasaran dan publisitas

Madrasah harus memberikan informasi yang jelas tentang apa yang ditawarkan dalam program pembelajarannya kepada calon pelanggannya. Informasi ini secara jelas harus didokumentasikan dan dipersiapkan. Materi-materi pemasaran seperti iklan, leaflet dan brosur harus jelas dan akurat dan diperbaharui secara teratur.

6. Penyelidikan dan pengakuan

Tahap kunci dalam karir pelajar. Pengarahan yang benar pada tahap ini adalah vital, seperti penyambutan dan perhatian yang diberikan pada para pendaftar. Prosedur untuk masuk institusi harus didokumentasikan dengan baik dan direview secara teratur.

7. Induksi

Program induksi pelajar yang terstruktur dengan baik dan dengan tujuan yang dikomunikasikan secara jelas adalah penting. Hal tersebut bertujuan untuk mengenalkan pelajar tentang madrasah, etos dan bentuk serta metode pembelajarannya. Induksi perlu dijadikan sebagai subyek evaluasi untuk meyakinkan bahwa kebutuhan pelajar telah terpenuhi.

8. Penyediaan kurikulum

Sebuah tahap dimana sistem sangat vital. Metode pembelajaran perlu ditentukan dan diterapkan ke dalam masing-masing aspek program. Tipe informasi yang perlu ada antara lain mencakup silabus, skema kerja, catatan penilaian, rencana aksi dan catatan prestasi. Dokumen kegagalan yang perlu diperbaiki harus didokumentasikan.

9. Bimbingan dan penyuluhan sebelum wisuda

Hal ini bisa berupa layanan tambahan. Akan tetapi, apapun bentuknya, layanan tersebut perlu didefinisikan atau dikomunikasikan. Hal ini bisa berupa bimbingan karir kerja atau bimbingan pendidikan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, atau transfer studi ke institusi atau program studi lain.

10. Manajemen pembelajaran

Proses manajemen kurikulum dan program perlu di spesifikkan, termasuk tentang rencana tim kerja. Peranan dalam tim serta tanggung jawab serta tingkat otoritasnya juga dapat diganti. Laporan dari penguji, moderator dan pemeriksa eksternal, jika mereka ada dan dipekerjakan akan memberikan bukti penting tentang mutu manajemen pembelajaran.

11. Rekrutmen, pelatihan dan pengembangan

Sistem mutu harus merinci proses seleksi staf dan rekrutmen, induksi, dan tujuan penilaian kompetensi dan motivasi, seperti yang ada dalam kebijakan pengembangan karir. Pengembangan staf memerlukan sebuah rencana institusional dan sebuah analisis kebutuhan sebagaimana diperlukannya sistem monitoring dan evaluasi terhadap efektifitas program pelatihan jangka pendek maupun jangka panjang.

12. Pengawasan dan evaluasi

Rangkaian umpan balik sangat penting untuk menilai dan menjamin mutu. Sistem mutu tersebut perlu mendokumentasikan mekanisme evaluasi madrasah untuk mengawasi prestasi individu dan kesuksesan programnya.

13. Susunan administratif

Madrasah mendokumentasikan prosedur administratif pokok yang mencakup pendaftaran, catatan tentang pelajaran, jadwal, prosedur kesehatan dan keselamatan, ujian masuk dan hasil, dan sistem finansial.

14. Tinjauan ulang institusional

Sebuah madrasah harus memiliki tujuan untuk mengevaluasi prestasi keseluruhannya. Hal ini bisa dilakukan oleh pemeriksa eksternal. Walaupun demikian, institusi dapat menentukan sendiri auditnya. Staf dapat menilai wilayah kerja diluar wilayah kerjanya sendiri. Sebuah sistem review yang baik dapat membangun kepercayaan diri dan dapat melakukan pengembangan terhadap staff secara signifikan. Mekanisme audit yang perlu dikembangkan agar mampu menjadi umpan-balik rencana strategis.

**G. PENUTUP**

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diketahui bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki peranan sangat penting dalam membentuk dan melaksanakan visi madrasah guna peningkatan mutu pendidikan. Seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas, bisa membentuk sifat kepemimpinan visioner dalam dirinya. Untuk itu pemimpin harus mampu memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekitarnya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam memengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah sangat dituntut memiliki kemampuan tersebut agar pemimpin mampu mengetahui bagaimana cara untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Pendidikan bisa dikategorikan bermutu apabila bisa memberikan kepuasan pada para pelanggan pendidikan. Salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan adalah dengan mengimplementasikan konsep *Total Quality Management (TQM)* yaitu konsep yang mengutamakan kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus, dan menyeluruh di semua komponen organisasi. Dengan menerapkan konsep tersebut idealnya kualitas pendidikan akan semakin baik/tidak diam ditempat.

Dengan melihat hal tersebut dapat kita ketahui bahwa, kepala madrasah selain harus memahami dan menguasai tentang bagaimana cara pengelolaan madrasah yang baik dan bermutu, juga harus mampu menciptakan dan

menjalankan visi secara jelas agar tujuan dari pendidikan bisa tercapai secara maksimal serta memiliki kualitas yang unggul.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Danim, Sudarwan. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya. 2009.
- Departemen Agama Republik Indonesia. *Al Qur an dan Terjemahnya*. Semarang: PT. Thoha Putra. 1998.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership menuju Sekolah Efektif*. Bandung: Bumi Aksara. 2006.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya. 2004.
- Prabowo, Suto. *Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan*. Jurnal Sosial Humaniora, Vol 5, No.1, (2012), diakses pada 1 Februari pukul 19.00.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management In Education*. Jogyakarta : IRCiSod. 2012.
- Syafruddin. *Manajemen Lembaga Pendidika Islam*. Jakarta: PT.Ciputat Press. 2001.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2011.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI Offset. 2002.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar: Learning Organization*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Zahroh, Aminatul. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2014.