

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam

1. Pengertian Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam

Banyak sekali pengertian mengenai manajemen strategik yang diungkapkan oleh para ahli namun pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan berpikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, penerapan dan pengawasan. Berikut pengertian manajemen strategik menurut para ahli:

- a. Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan (sekolah) dalam jangka panjang.¹
- b. Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*), keputusan-keputusan strategik antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang.²
- c. Manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulating*) dan pelaksanaan (*implementasi*)

¹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ter. Julianto Agung, (Yogyakarta: ANDI, 2003), 4.

² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 16.

- rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.³
- d. Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.⁴
- e. Manajemen strategik menurut Flavel dan Williams adalah sebagai keseluruhan sistem manajemen, dimana didalamnya terkandung formulasi, implementasi dan evaluasi guna mencapai hasil yang realistis dan obyektif.⁵
- f. Manajemen strategik adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah.⁶
- g. Manajemen strategik adalah seorang atau mereka yang bertanggungjawab dalam merumuskan strategi perusahaan baik secara

³ Robinson Pearce, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 20.

⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: UGM Press, 2000), 149.

⁵ Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Modern untuk Sektor Public*, (Yogyakarta: Balairung, 2003), 9.

⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 131.

keseluruhan ataupun salah satu divisi, dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa pada prinsipnya manajemen strategik adalah menggabungkan pola berpikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian serta evaluasi.⁷

- h. Cetro dan Peter dalam Akdon menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya.⁸
- i. Prim Masrokan dalam jurnal EPISTEME menjelaskan bahwa manajemen strategik pendidikan adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mendasar dalam penataan kelembagaan pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.⁹

Masih banyak pengertian manajemen strategik menurut para ahli yang belum penulis kutip dalam tulisan ini, namun dari beberapa pengertian manajemen strategik diatas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan

⁷ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management ; Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung, ALFABETA, 2006), 8.

⁸ *Ibid*, 12.

⁹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan; Konsep dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal, EPISTEME, Vol 3, No 2, (Tulungagung, PPs STAIN Tulungagung, 2008), 154

formulasi, implementasi dan evaluasi strategik secara menyeluruh ataupun salah satu devisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Lebih jauh Akdon menjelaskan bahwa jika merujuk pada berbagai definisi tentang manajemen strategik, pada hakekatnya manajemen strategik mengandung dua hal penting, yaitu: 1) bahwa manajemen strategik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi. 2) manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari bisnis.¹⁰

Sedangkan lembaga pendidikan Islam adalah suatu bentuk organisasi yang diadakan untuk mengembangkan lembaga Islam, baik yang permanen maupun yang berubah-ubah dan mempunyai pola tertentu dalam memerankan fungsinya serta mempunyai struktur organisasi yang dapat mengikat individu yang berada dalam naungannya, sehingga lembaga mempunyai kekuatan tersendiri.¹¹

Banyak definisi mengenai lembaga pendidikan diantaranya: lembaga pendidikan adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen.¹² Ada pula yang mendefinisikan lembaga pendidikan adalah badan atau instansi baik negeri

¹⁰ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 17

¹¹ Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: Triganda Karya, 1993), 286.

¹² Buchori Alma dkk, *Manajemen Corporate Strategi pemasaran Jasa pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2009), 13.

maupun swasta yang melaksanakan kegiatan mendidik dan menyelenggarakan usaha pendidikan, memiliki komponen-komponen penting diantaranya siswa, guru, kurikulum, sarana prasarana dan pengelolaan. Dalam tesis yang mengkaji di lembaga pendidikan swasta mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan swasta yaitu lembaga pendidikan yang diselenggarakan badan atau yayasan-yayasan swasta, lembaga pendidikan swasta ini diberi kebebasan memasukkan ide-ide atau prinsip-prinsip yang ingin ditanamkan kepada anak didik tetapi hal-hal pokok seperti kurikulum yang berkaitan dengan pembentukan warga negara, banyaknya hari masuk, libur dan sarana penunjang tersebut harus mengikuti ketentuan yang berlaku.

Dari dua pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik lembaga pendidikan Islam adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial lembaga pendidikan Islam yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang secara berulang dan berkelanjutan dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Proses Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam

a. Formulasi strategi (*Strategi Formulation*)

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir (*aims*) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.¹³

Senada dengan hal diatas, Prim Masrokan menjelaskan bahwa formulasi strategi mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya. Dalam hal ini, organisasi harus merumuskan visi, misi, nilai, mencermati lingkungan internal dan eksternal, serta membuat kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal.¹⁴

Syaiful Sagala menegaskan bahwa terdapat lima langkah formulasi strategi yang harus dilakukan, yaitu: 1) perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; 5) penentuan strategi (*strategi setting*)

¹³ Robinson Pearce, *Manajemen Strategik ...*, 53.

¹⁴ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan...*,

yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.¹⁵

Senada dengan Sagala, Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan secara jelas dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat dalam *positioning* organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.¹⁶

Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam penyusunan strategi adalah: (1) dimana kita berada saat ini? Jawaban diberikan sesudah melakukan scanning PLI dan PLE serta mengakomodasi harapan *customer* dan *stakeholder*, (2) kemana kita hendak menuju? Jawaban dengan mengembangkan visi, pernyataan misi, nilai, tujuan-tujuan (*end result* dalam jangka waktu

¹⁵ Sagala, *Manajemen Strategik ...*, 133.

¹⁶ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 82.

tertentu) dan *objectives* yang berciri SMART (*Specific, Measurable, Aggressive and Attainable, Result Oriented, Timebound*), (3) bagaimana kita mengukur kemajuan setelah dicapai.¹⁷

Disisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja menurut akdon meliputi: (1) sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan; (2) program yang akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.¹⁸

Oleh karena itu, dalam proses ini, seorang kepala sekolah hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya *ghiroh* untuk bertanggungjawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

b. Implementasi Strategi (*Strategic Implementation*)

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategik adalah proses yang

¹⁷ *Ibid*

¹⁸ *Ibid.*, 84

berkesinambungan. Dimulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi.

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.¹⁹

Sagala menegaskan bahwa para manajer kini beralih ke tahap yang baru yakni menerjemahkan pemikiran strategik kedalam tindakan organisasi. Menurut ungkapan yang terkenal, mereka beralih dari “merencanakan kerja mereka” ke “mengerjakan rencana mereka” atau dengan kata lain dari formulasi strategi menuju implementasi strategi.²⁰

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.²¹

¹⁹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen...*, 17.

²⁰ Robinson Pearce, *Manajemen Strategik...*, 386.

²¹ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 82-83.

Prim Masrokan menegaskan bahwa implementasi strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu: (a) analisis pilihan strategik dan kunci keberhasilan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.²²

Dalam proses inilah seorang kepala sekolah dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Kenapa demikian? Karena dari ketiga tahap manajemen strategik, hal tersulit yang membutuhkan perhatian ekstra adalah implementasi strategik.

Sagala menegaskan bahwa dari tiga elemen manajemen strategik, yang paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategik. Proses implementasi strategik dalam manajemen sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan.²³

²² Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 158.

²³ Sagala, *Manajemen Strategik ...*, 139.

Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling*.²⁴

Oleh karena itu, sebagai seorang kepala sekolah, ada dua tugas besar yang diemban dalam implementasi strategi yakni; tugas yang pertama adalah proses implementasi strategi ini benar-benar di-*manage* dengan sebaik mungkin agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan harapan bersama, tugas yang kedua adalah memanfaatkan semua sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia untuk mendukung terlaksana semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

c. Evaluasi Strategi (Pengawasan)

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.²⁵

²⁴ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 158.

²⁵ Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, cet 1, (Bandung: Mandar Maju, 1997),

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

David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategik, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategik sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.²⁶

Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.²⁷

Jika ditelaah lebih jauh, akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. *Tahap pertama* adalah pengukuran kinerja.

²⁶ David Hunger & L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, 19-20.

²⁷ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 84.

Pengukuran kinerja meliputi: (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana ditingkan dalam dokumen rencana kinerja. *Tahap kedua* adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). *Tahap ketiga* adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.²⁸

Senada dengan pendapat diatas, Masrokan Mutohar juga menjelaskan bahwa strategi evaluasi merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu: (1) pengukuran dan analisis kinerja, (b) pelaporan dan

²⁸ *Ibid.*

pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.²⁹

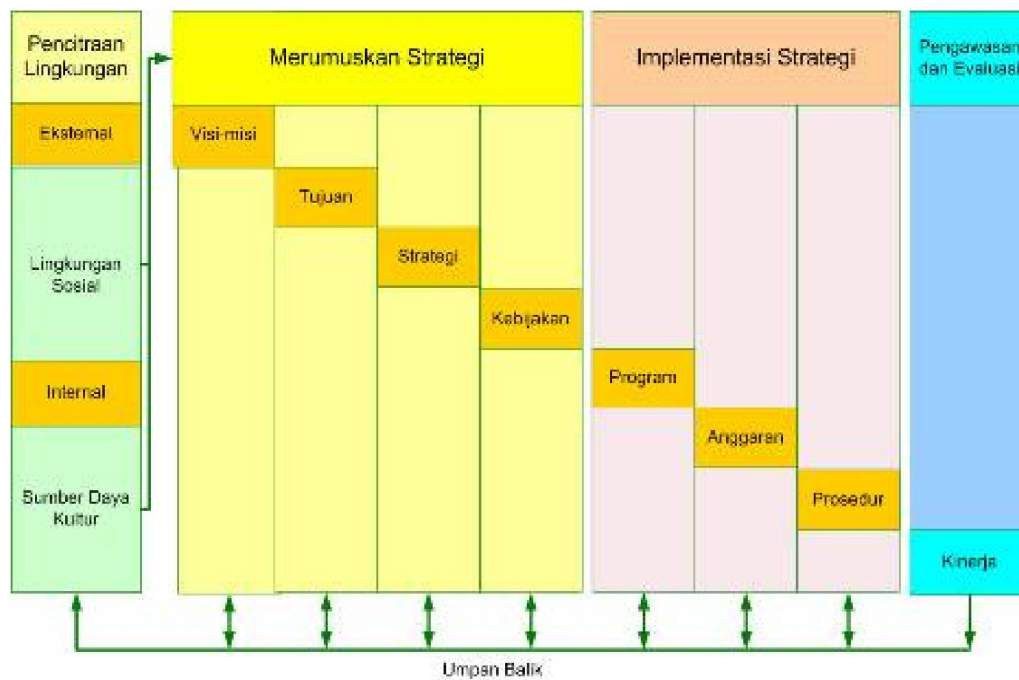
Oleh karena itu, dengan adanya evaluasi strategi, organisasi pendidikan diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Dengan bertolak hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan.

Dari ketiga proses manajemen strategik diatas, Jauch dan Glueck dalam Akdon menjelaskan bahwa proses manajemen strategik adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Lebih jauh Akdon menjelaskan bahwa proses manajemen strategik merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain proses manajemen strategik akan sangat bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.³⁰

Hunger dan Wheelen menggambarkan proses manajemen strategik sebagai berikut:

²⁹ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 158.

³⁰ *Ibid.*, 18.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategik³¹

Dari gambar diatas dapat kita simpulkan bahwa proses manajemen strategik berjalan seperti sebuah siklus yang antara satu komponen dengan komponen yang lain saling berkaitan. Berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian merumuskan strategi, dilanjutkan ke implementasi strategi dan diakhiri dengan pengawasan dan evaluasi kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan. Begitu seterusnya proses manajemen strategik ini berjalan.

³¹ Hunger & L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, 12

B. Mutu Pendidikan

1. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu memiliki konotasi yang sangat beragam, tergantung pada orang yang memaknainya. Mutu berasal dari bahasa Latin “*Qualis*” yang artinya “*what kind of*”.³² Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mutu adalah baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan sebagainya.³³ Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.³⁴ Dalam konteks pendidikan, mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.³⁵ Sagala menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat, mencakup input, proses dan output pendidikan.³⁶

Dalam pengertian mutu mengandung makna derajat (tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* atau *intangibile*. Mutu yang *tangible* artinya dapat diamati dan dilihat dalam bentuk kualitas suatu benda atau dalam

³² Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 407.

³³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), 768.

³⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dasar*, (Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, Ditjen SLTP, 2002) 7.

³⁵ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 157.

³⁶ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 170.

bentuk kegiatan dan perilaku. Misalnya televisi yang bermutu karena mempunyai daya tahan (tidak cepat rusak), warna gambarnya jelas, suara terdengar bagus, dan suku cadangnya mudah didapat, perilaku yang menarik, dan sebagainya. Sedangkan mutu yang *intangible* adalah suatu kualitas yang tidak dapat secara langsung dilihat atau diamati, tetapi dapat dirasakan dan dialami, misalnya suasana disiplin, keakraban, kebersihan dan sebagainya.³⁷

Pengertian mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UAS dan UN). Dapat pula di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya komputer, beragam jenis teknik, jasa dan sebagainya. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa

³⁷ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004) 210.

kondisi yang tidak dapat dipegang seperti suasana, disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.³⁸

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu kualitas bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Produk yang berkualitas adalah sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Definisi kualitas dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu dilihat dari sudut pandang produsen, maka kualitas adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan dan dari sudut pandang pelanggan maka kualitas untuk memenuhi tuntutan pelanggan.³⁹

Jika mutu pendidikan dilihat dari konsep absolut maka Nur Efendi menegaskan bahwa ukuran mutu yang absolut sulit diterapkan dalam dunia pendidikan dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang heterogen. Orang akan memandangnya dari

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 67-68.

berbagai arah dan semua arah atau aspek yang memiliki ukuran-ukuran mutu tertentu.⁴⁰

Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu pelanggan eksternal primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik. Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan para pemimpin pemerintahan. Pelanggan eksternal tersier adalah pasar kerja dan masyarakat luas.⁴¹

Berdasarkan konsep relatif tentang kualitas, maka pendidikan yang berkualitas apabila:⁴²

- a. Pelanggan *internal* berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.

⁴⁰ Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan; Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 319

⁴¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ...*, 70-71

⁴² Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 293-294.

b. Pelanggan *eksternal* :

- 1) *Eksternal primer* (para siswa) : menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional dan internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, siap secara kognitif untuk pekerjaan yang kompleks, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, dan menjadi warga negara yang bertanggung-jawab secara sosial, politik dan budaya. Intinya para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.
- 2) *Eksternal sekunder* (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan) : mendapatkan kontribusi dan sumbangan yang positif. Misalnya para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua dan pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
- 3) *Eksternal tersier* (pasar kerja dan masyarakat luas) : para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam tidak hanya mampu memuaskan peserta didik sebagai pelanggan primer, tetapi juga

memuaskan pelanggan lain secara berkualitas. Artinya, *output* pendidikan Islam mampu terserap oleh dunia usaha dan akademis akan mengakibatkan pelanggan internal merasakan dampak kepuasan tersebut. Dengan demikian, pada tataran ini pemimpin lembaga pendidikan Islam mempunyai tanggungjawab untuk memajemen pola organisasi pendidikan Islam agar mampu meningkatkan mutu pendidikan Islam.⁴³

Senada dengan pendapat diatas, Sagala menegaskan bahwa untuk memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi tentu diperlukan desentralisasi terhadap fungsi-fungsi manajemen sekolah untuk mengoptimalkan kebijakan pada tingkat manajemen sekolah dalam melaksanakan pogramnya. Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini memberikan kewenangan kepada kepala sekolah bersama seluruh personal sekolah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan sekolah, membagi tugas kepada seluruh personal, memimpin penyelenggaraan program, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa peranan antara para professional, orang tua, dan masyarakat saling melengkapi memenuhi tuntutan kualitas sekolah.⁴⁴

Sementara itu, Efendi menegaskan bahwa ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak

⁴³ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 293.

⁴⁴ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 170.

konsisten; penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim.⁴⁵

Oleh karena itu, agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, Aminatuz Zahroh menegaskan bahwa harus ada standar yang mengatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut. Pemikiran seperti ini telah mendorong munculnya pendekatan baru yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang mampu memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki sekolah sehingga tujuan dapat tercapai.⁴⁶

Salah satu pendekatan yang muncul dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah manajemen strategik. Sagala menegaskan bahwa dunia pendidikan menggunakan konsep manajemen strategik untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan.⁴⁷ Dengan tiga tahap yang telah dijelaskan diatas, diharapkan mampu memberikan kontribusi positif dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan khususnya di lembaga pendidikan Islam.

⁴⁵ Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan...*, 326

⁴⁶ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 21.

⁴⁷ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 128.

2. Pilar-pilar Mutu Pendidikan

Menurut Jerome karakteristik sekolah bermutu ditandai oleh "*lima pilar mutu*" yang terdiri dari fokus pada pelanggan (kostumer), keterlibatan total, pengukuran, komitmen, perbaikan berkelanjutan. Istilah pilar-pilar mutu ini menurut Edwar Deming sebagaimana dikutip oleh Jerome, merupakan prinsip-prinsip manajemen mutu dalam pendidikan. Secara terperinci prinsip-prinsip atau lima pilar mutu tersebut adalah sebagai berikut :⁴⁸

a. Berfokus pada pelanggan (*costomer*)

Sekolah bermutu menitik beratkan kepada kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Setiap orang dalam sekolah adalah pelanggan, sehingga mereka bertanggungjawab terhadap output sekolah.

b. Keterlibatan total

Sekolah bermutu mendorong keterlibatan semua pihak dalam sekolah untuk bertanggungjawab terhadap mutu sekolah, bukan hanya dewan sekolah atau pengawas sekolah saja yang bertanggungjawab terhadap mutu sekolah. Semua pihak dituntut untuk memberikan kontribusi terhadap tercapainya mutu.

c. Pengukuran

Mutu bukan hanya diukur dari keberhasilan nilai ujian akhir siswa, dan efisiensi penggunaan anggaran pendidikan untuk

⁴⁸ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 83.

proses belajar-mengajar. Tapi mutu diukur dari ketrampilan yang diperoleh siswa dari keluaran sekolah atau *outcome*. Keterampilan tersebut dapat diterapkan dalam kehidupan masyarakat secara nyata. Sebagai contoh adalah sekolah kejuruan seperti SMK jurusan teknik mesin, tata busana (menjahit), perhotelan dan sebagainya.

d. Komitmen

Para penyelenggara pendidikan harus komitmen terhadap mutu sekolah. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Mutu menuntut bagaimana upaya untuk mengubah seseorang, meskipun biasanya orang tidak mau berubah. Maka manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberikan pendidikan, perangkat, system, dan proses untuk meningkatkan mutu.

e. Perbaikan berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan dapat memonitor proses kerja sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikan. Dengan perbaikan berkelanjutan dapat digunakan untuk membangun kemitraan pelanggan/kostumer yang sukses. Perbaikan yang berkelanjutan berkaitan dengan komitmen (*continuous quality improvement* atau CQI) dan proses (*continuous process improvement*). Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan

pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan secara bersama-sama mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru pada *small achievable projects*. Upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan dalam lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi inti lembaga pendidikan, *student learning*. Ada tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas lembaga pendidikan, yaitu: 1) Pendekatan akreditasi; 2) Pendekatan *outcome assesment*; 3) Pendekatan sistem terbuka.⁴⁹

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang di sekolah/ madrasah bekerja bersama-sama dan juga melakukan beberapa hal berikut:

- 1) Menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja.
- 2) Memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu.
- 3) Mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil.
- 4) Memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.

⁴⁹ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan...*, 295-296.

Sementara itu menurut Bill Crech dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna menyatakan bahwa terdapat lima pilar untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu yaitu: produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen. Produk adalah titik pusat untuk mencapai tujuan organisasi. Produk tidak akan bisa bermutu apabila tidak disertai dengan proses yang bermutu. Proses yang bermutu tidak mungkin terwujud apabila tidak disertai dengan pengorganisasian yang tepat (*The right man on the right place*). Organisasi yang tepat tidak akan berarti apabila tidak didukung dengan pemimpin dan kepemimpinan yang visioner. Komitmen yang kuat dari pemimpin dan seluruh anggota organisasi merupakan pilar pendukung dalam meningkatkan mutu dari semua pilar yang ada. Pilar-pilar tersebut saling terkait, apabila terdapat salah satu pilar yang lemah maka akan berpengaruh pada pilar yang lain, sehingga peningkatan mutu pendidikan akan sulit tercapai.⁵⁰

Bennet dalam Masrokan Mutohar mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar tentang mutu adalah: (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait organisasi dan bukannya yang hanya menjadi pembeli atau pembayar, (3) mutu harus mencakupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan

⁵⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 29-30.

melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semuanya yang terlibat didalam organisasi harus ikut bertanggungjawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistic, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.⁵¹

Dari beberapa pendapat para pakar pendidikan diatas dapat ditarik benang merah bahwa prinsip-prinsip mutu pendidikan yang ditawarkan semuanya mengarah pada satu tujuan yang sama yakni dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

3. Kriteria Sekolah yang Bermutu

Tidak semua sekolah memiliki kelengkapan semua komponen sistem dikatakan efektif. Ini sangat tergantung pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada masing-masing komponen, terutama bermuara pada ketercapaian *output*, yaitu lulusan yang bermutu sebagai sentral tujuan pendidikan. Ciri-ciri sekolah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah. Menurut Aan Komariah dan Cepi, ciri-ciri sekolah yang efektif dipaparkan dalam tabel berikut:

⁵¹ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 159.

Tabel 2.1
Ciri-ciri sekolah efektif⁵²

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan sekolah: <ul style="list-style-type: none"> • Dinyatakan secara jelas • Digunakan untuk mengambil keputusan. • Dipahami oleh guru, staf, dan siswa
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah	Kepala sekolah : <ul style="list-style-type: none"> • Bisa dihubungi dengan mudah • Bersikap responsif kepada guru dan siswa • Responsif kepada orang tua dan masyarakat • Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran • Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : <ul style="list-style-type: none"> • Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi • Menekankan pada hasil akademis • Memandang guru sebagai penentu terpenting keberhasilan siswa
Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat	Sekolah: <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi secara positif dengan orang tua • Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat • Berbagi tanggungjawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan • Menghadiri acara-acara penting di sekolah
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	Sekolah: <ul style="list-style-type: none"> • Rapi, bersih, dan aman secara fisik • Dipelihara secara baik • Memberi penghargaan kepada yang berprestasi • Memberi penguatan terhadap perilaku

⁵²Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership ...*, 38.

	<p>positif siswa-siswa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menaati peraturan sekolah dan aturan pemerintah daerah • Menjalankan tugas/keawjiban tepat waktu
Kemajuan siswa sering dimonitor	<p>Guru memberi siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tugas yang tepat • Umpan balik secara cepat /segera • Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal • Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial	<p>Siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis • Memperoleh keterampilan yang esensial <p>Kepala sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial <p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan esensial
Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan	<p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah <p>Staf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah • Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Hasbullah juga menambahkan bahwa sebuah sekolah dianggap mempunyai daya tarik, daya saing, dan daya tahan paling tidak mempunyai syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Sekolah tersebut proses pembelajarannya bermutu dan hasilnya juga bermutu. Bermutu dalam bidang akademiknya, bermutu dalam pendampingan emosionalnya, dan bermutu dalam bimbingan spiritualnya.
- b. Sekolah tersebut biayanya sebanding dengan mutu yang diperlihatkan.
- c. Sekolah tersebut memiliki etos kerja tinggi dalam arti komunitas pendidikan tersebut telah mempunyai kebiasaan untuk bekerja keras, mandiri, tertib, disiplin, penuh tanggungjawab, objektif, dan konsisten.
- d. Sekolah tersebut dari segi keamanan secara fisik dan psikologis terjamin, dalam arti kompleks sekolah tersebut sungguh-sungguh menanamkan sikap ramah lingkungan untuk hidup tertib, indah, rapi, aman, rindang, nyaman, dan menjadikan orang betah di sekolah.
- e. Sekolah tersebut di dalamnya tercipta suasana yang humanis, terpeliharanya budaya dialog, komunikasi, latihan bersama, dan adanya validasi teman sejawat.⁵³

Mengutip pendapat dari Tony Bush dan Marianne Coleman menjelaskan bahwa tidak ada karakteristik sekolah efektif yang secara jelas sama namun Bush dan Marianne merangkum dari literatur penelitian British memberikan beberapa faktor kunci yang merupakan kriteria sekolah yang memiliki kualitas. Berikut tabel karakteristik sekolah yang efektif.

⁵³Hasbullah, *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 60-61.

Tabel 2.2
Karakteristik Sekolah yang Efektif⁵⁴

1.	Kepemimpinan profesional	Tegas dan memiliki tujuan tertentu pendekatan partisipatif
2.	Visi dan tujuan	Kesatuan tujuan Konsisten praktek Kebersamaan yang akrab dan kolaborasi
3.	Lingkungan belajar	Atmosfir yang tertib dan rapi Lingkungan kerja yang atraktif
4.	Konsentrasi terhadap pengajaran dan pembelajaran	Maksimalisasi waktu belajar Penekanan akademik Fokus terhadap prestasi
5.	Harapan yang tinggi	Harapan yang tinggi dan menyeluruh Mengkomunikasikan harapan Memberikan tantangan intelektual
6.	Penguatan yang positif	Disiplin yang adil dan jelas Feedback
7.	Memonitor kemajuan	Memonitor performa anak Mengevaluasi performa sekolah
8.	Hak dan tanggungjawab anak	Self esteem (penghargaan diri) anak yang tinggi Posisi tanggungjawab kontrol kerja
9.	Pengajaran yang memiliki tujuan	Organisasi yang efisien Kejelasan tujuan Pelajarann yang terstruktur Praktek yang adaptif
10.	Organisasi belajar	Pengembangan <i>shool based-staff</i>
11.	Kerjasama sekolah – rumah	Keterlibatan orang tua

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa kriteria sekolah yang efektif adalah:⁵⁵

1. Mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu.

⁵⁴Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Penerjm. Fahrurrozi, cet. 1, (Jogjakarta : IRCiSod, 2012), 154-155.

⁵⁵Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), 61 - 62

2. Mendorong aktifitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para pelajar.
3. Mengharapkan para siswa untuk mengambil peran tanggungjawab dalam belajar dan perilaku dirinya.
4. Mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar (*learner standards*), menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa.
5. Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional.
6. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk mengkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran.
7. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna.
8. Menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif.
9. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan praktisnya.
10. Secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses.

11. Bekerjasama atau ber-*partner* dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.

Husaini Usman memberikan pendapat bahwa karakteristik mutu dalam lembaga pendidikan diantaranya adalah:⁵⁶

- 1) Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah.
- 2) Waktu belajar (*timesliness*): selesai dengan waktu yang wajar.
- 3) Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama.
- 4) Daya tahan (*durability*): tahan banting.
- 5) Indah (*aesthetic*).
- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.
- 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*): sarana dan prasarana dipakai.
- 8) Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu.
- 9) Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu.
- 10) Konsistensi (*consistency*): kejegangan, konstan, atau stabil.
- 11) Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur.
- 12) Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima.
- 13) Ketepatan (*accuracy*): ketepatan dalam pelayanan.

⁵⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, edisi kedua, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), 480-462.

Sementara itu Cece Wijaya berpendapat, karakteristik sekolah yang layak atau efektif mencakup wilayah *pertama* : pengetahuan, sikap, dan perilaku siswa dalam pergaulan sosial disekolah dan diluar sekolah, *kedua*: peran aparat sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam program pendidikan remedial, *ketiga*: partisipasi, sikap guru, dan dampak instruksional terhadap pembaharuan pendidikan dan pengajaran, dan, *keempat*: reputasi sekolah.⁵⁷

Merujuk pada pendapat Edward Sallis sebagaimana dikutip Sudarwan, sekolah yang bermutu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:⁵⁸

- 1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan sekolah itu terdiri dari tiga komponen. *Pertama*, pelanggan primer, adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. *Kedua*, pelanggan sekunder, adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan. Pihak-pihak yang termasuk kategori pelanggan sekunder ini antara lain orang tua siswa, instansi atau penyandang dana/beasiswa, pemerintah yang menanggung biaya pendidikan, pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan tenaga akademik, dan tenaga administratif sekolah. *Ketiga*, pelanggan tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa

⁵⁷ Cece Wijaya, *Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia*, cet. Ke- 5, (Bandung: PT. Rosda karya 2010), 5-21.

⁵⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah...*, 54-55. Lihat juga: Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, cet. I, (Malang : UIN Maliki Press 2010), 87-89.

pendidikan, tetapi berkepentingan terhadap mutu jasa layanan pendidikan itu karena mereka memanfaatkan hasil jasa layanan.

- 2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- 3) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
- 4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- 5) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- 6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
- 7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawab.
- 8) Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- 9) Sekolah memperjelas peran dan tanggungjawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- 10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.

- 11) Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- 12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- 13) Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus – menerus sebagai suatu keharusan.

C. Manajemen Strategik Lembaga pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

1. Formulasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

a. Formulasi Visi Dan Misi Sekolah

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Kepala sekolah yang sukses dalam mengembangkan manajemen dan kepemimpinannya memiliki dan memahami visi yang utuh tentang sekolahnya.⁵⁹ Helgeson yang dikutip Mulyasa mengemukakan bahwa visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dilakukan dari suatu organisasi ketika ia berjalan dengan baik. Visi juga dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*),

⁵⁹ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 55.

dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan.⁶⁰

Akdon menjelaskan bahwa visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misi dan tantangan).⁶¹ Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke masa depan. Visi ini merupakan harapan yang dimiliki oleh sekolah tentang apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang.⁶² Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Gambaran tersebut harus didasarkan pada landasan yuridis, yaitu undang-undang pendidikan dan sejumlah peraturan pemerintahannya khususnya tujuan pendidikan nasional. Visi juga harus sesuai disesuaikan dengan profil sekolah yang bersangkutan. Karena tiap sekolah memiliki profil yang berbeda, maka visi misinya akan berbeda pula. Visi sekolah harus sesuai dengan koridor pendidikan nasional, tetap sesuai dengan kebutuhan siswa dan masyarakat yang dilayaninya,⁶³ kebutuhan *stakeholders* pendidikan serta memuat cita-cita yang luhur dalam mewujudkan pendidikan

⁶⁰ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 23.

⁶¹ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 94.

⁶² Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Cet. II, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 171.

⁶³ Direktorat Pembinaan SMP, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah*, (Jakarta, Dirjen Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), 71.

yang berkualitas.⁶⁴ Sebuah visi sekolah haruslah realistis dan bisa dipercaya. Burt dan Nanus dalam Ancok mengatakan : “*a vision as a realistic, credible, attractive future for your organization*” . Visi adalah nama depan organisasi yang realistis, bisa dipercaya bahwa hal itu akan bisa dicapai dan menarik bagi semua orang.⁶⁵

Visi sekolah harus menjadi atribut kepemimpinan kepala sekolah sekarang dan masa depan, karena kepala sekolah dengan visi yang dangkal dan tidak jelas akan membawa kemunduran sekolah, dan hanya akan menghasilkan sekolah yang buruk, yang tidak disenangi masyarakat. Di sinilah pentingnya kepala sekolah memiliki dan memahami visi yang utuh tentang sekolahnya, agar dapat membawa sekolahnya kearah kemajuan dan kemandirian.⁶⁶ Seperti halnya pernyataan Muhaimin yang dikutip oleh Mujamil menyatakan bahwa untuk memanager perubahan tersebut perlu bertolak dari visi yang jelas, yang kemudian dijabarkan dalam misi, dan didukung oleh skill, insentif, sumber daya (fisik dan nonfisik, termasuk SDM), untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian, akan terjadi perubahan. Jika salah satu aspek saja ditinggalkan, maka akan mempunyai akses tertentu. Misalnya, jika

⁶⁴ Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 172.

⁶⁵ Djamiludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*, (Jakarta, Erlangga 2012), 95.

⁶⁶ *Ibid.*, 23.

visi ditinggalkan atau dalam pengembangan madrasah tidak bertolak dari visi yang jelas, maka akan berakibat kehancuran.⁶⁷

Dalam perumusan visi dan misi pendidikan harus mendapat pola dan rumusan yang jelas dan sesuai dengan tataran operasionalnya, serta diletakkan dalam konteks tatanan masyarakat yang harus berubah (*dinamis*) dan menjangkau ke seluruh lapisan masyarakat. Akdon menyatakan visi sekolah yang baik memuat kriteria sebagai berikut:⁶⁸

- 1) Visi bukanlah fakta, terjadi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- 2) Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik
- 3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
- 4) Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang
- 5) Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan dengan masa depan yang menarik
- 6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Sementara itu, Misi adalah tugas yang dirasakan oleh seseorang atau lembaga sebagai suatu kewajiban untuk melaksanakan demi agama, ideologi, dan patriotisme.⁶⁹ Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi (sekolah atau

⁶⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2010), 224.

⁶⁸ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 96.

⁶⁹ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management...*, 55.

madrasah) bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada saat ini dan masa yang akan datang.⁷⁰ Misi adalah alasan mengapa organisasi dibuat, dan untuk melakukan kegiatan apa saja.⁷¹ Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi (sekolah atau madrasah) yang menggambarkan tindakan-tindakan bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada saat ini dan masa yang akan datang.

Lebih lanjut misi merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam proses kepemimpinan dan manajemen. Perencanaan yang baik misalnya harus mengandung beberapa komponen di antaranya adalah visi dan misi yang memberikan arah dan sekaligus motivasi serta kekuatan gerak bagi seluruh komponen yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengembangan organisasi.⁷²

Akdon menegaskan bahwa misi harus menjelaskan hal-hal sebagai berikut:⁷³

- 1) Apa yang menjadi aspirasi hari ini
- 2) Pernyataan yang menjadi maksud dalam organisasi atas eksistensinya
- 3) Pernyataan spesifik maksud organisasi

⁷⁰ Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 172., Lihat juga Akdon, *Strategic Management...*, 97.

⁷¹ Ancok, *Psikologi Kepemimpinan...*, 98.

⁷² Marno dan Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 55.

⁷³ Akdon, *Strategic Management for Educational Management...*, 99. Lihat juga Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu...*, 172.

- 4) Merupakan obyek primer rencana organisasi dan program-program yang ingin dicapai
- 5) Sesuatu yang harus diselesaikan

Perumusan visi dan misi dilakukan dahulu dengan mengasesmen lingkungan, yaitu apa yang sebenarnya yang menjadi kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah.⁷⁴ Asesmen lingkungan terdiri dari dua unsur yaitu lingkungan eksternal dan internal. Asesmen lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, ekonomis, dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Hasil asesmen lingkungan adalah sejumlah peluang (*oportunities*) yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman (*threats*) yang harus dicegah atau dihindari. Asesmen lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi.

Sementara itu Akdon menjelaskan bahwa telaah lingkungan internal meliputi: kekuatan (*strenght*) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi; kelemahan internal (*weakness*) adalah situasi dan faktor-faktor luar

⁷⁴ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 133

organisasi yang bersifat negative, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.⁷⁵

Sedangkan telaah lingkungan eksternal menurut Akdon meliputi: peluang (*opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau melampaui pencapaian visi dan misi; tantangan (*threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negative yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.⁷⁶

Analisis SWOT dalam penyelenggaraan sekolah dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan agar lebih efektif.⁷⁷ Memenuhi visi dan misi secara rinci, mengasesmen lingkungan dan dirumuskan tujuan khusus. Setelah rumusan tujuan khusus menjadi jelas, disusunlah strategi pencapaian melalui sejumlah program sebagai aktivitas strategi.⁷⁸ Berikut skema proses formulasi strategi:⁷⁹

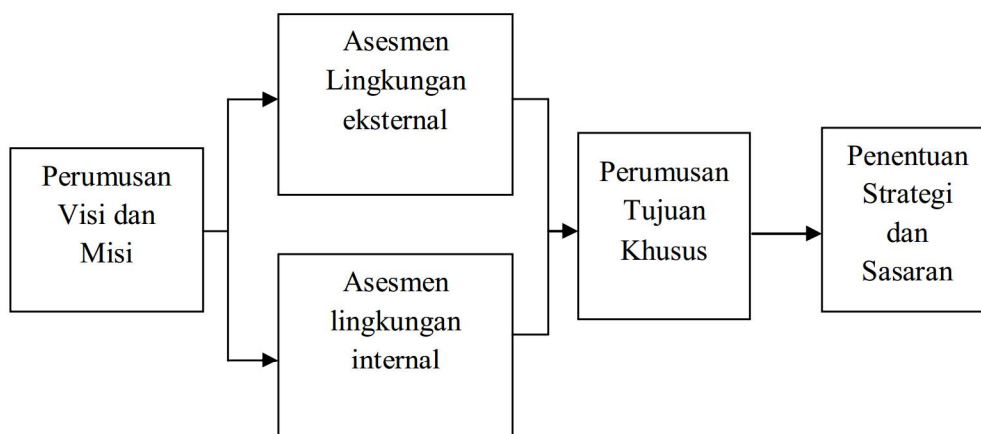
⁷⁵ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 111

⁷⁶ *Ibid.*, 112

⁷⁷ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 140

⁷⁸ *Ibid.*, 133.

⁷⁹ *Ibid.*, 134.



Gambar. 2.2 Proses Formulasi Strategi

Dari siklus diatas, terdapat lima langkah formulasi strategi yang harus dilakukan secara berurutan, yaitu: (a) perumusan visi dan misi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi; (b) asesmen lingkungan eksternal; (c) asesmen organisasi (*organization assesment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; (d) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; dan (e) penentuan strategi (*strategy setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan dalam penerapan strategi yang telah ditetapkan.

b. Perumusan Tujuan dan Target Sekolah.

Tujuan merupakan sesuatu yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah dan kapan tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi akan dicapai dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan akan dicapai dalam waktu 3-5 tahun. Hal ini dikarenakan tujuan merupakan tahapan untuk mencapai visi.⁸⁰

Tujuan merupakan bagian integral dari proses manajemen strategik yang di dalamnya mengandung usaha untuk melaksanakan suatu tindakan. Untuk itu tujuan haruslah menegaskan apa (*what*) yang secara khusus harus dicapai dan kapan (*when*). Secara singkat, kriteria tujuan adalah PAIN (*Profitable, Achievable, Important and Numerical*) dan GAIN (*Goals are improvement number*), (*No Pain No Gain*).⁸¹

Perumusan tujuan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan beberapa kriteria. Akdon memaparkan bahwa kriteria tujuan adalah: (a) tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi; (b) pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi; (c) tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategik; (d) tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran

⁸⁰ Direktorat Pembinaan SMP, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah*, (Jakarta, Dirjen Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan Nasional, 2011),75.

⁸¹ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 114

lingkungan atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan telah tercapai; (e) tujuan biasanya relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun demikian, pada umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi; (f) tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan; (g) tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan; (h) tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategik; (i) tujuan harus menantang, namun realistic dan dapat dicapai.⁸²

Setelah tujuan sekolah (tujuan jangka menengah) dirumuskan maka langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran/target/tujuan situasional. Target ini biasa disebut tujuan jangka pendek. Sasaran ini merupakan jabaran tujuan yaitu sesuatu yang akan dicapai sekolah dalam jangka waktu satu tahun, satu semester, satu caturwulan, atau satu bulan. Rumusan sasaran harus mengandung unsur peningkatan, baik peningkatan kuantitas, kualitas, efektifitas, produktifitas maupun efisiensi. Agar dapat dicapai dengan efektif maka sasaran harus bersifat spesifik, terukur, jelas kriterianya serta disertai indikator-indikator yang rinci.⁸³

⁸² *Ibid.*, 144-145

⁸³ Direktorat Pembinaan SMP, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, 76.

Akdon menegaskan bahwa target/sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi ingin sukses.⁸⁴

Beberapa ciri yang sangat spesifik/khusus yang dimiliki sasaran organisasi adalah: (a) sasaran organisasi harus dapat diukur; (b) sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi keluarga organisasi yang bersangkutan; (c) sasaran organisasi haruslah bertingkat di mana yang di bawah mendukung yang di atasnya.⁸⁵

Proses perumusan target/sasaran dapat dilakukan dengan: *review* misi dan tujuan, dilanjutkan dengan menetapkan hasil yang diinginkan kemudian menetapkan suatu kerangka waktu bagi pencapaian hasil dan terakhir membangun akuntabilitas.

Oleh karena itu dalam penetapan tujuan dan target yang ingin dicapai, semuanya harus spesifik dan realistis. Dalam artian tujuan dan target yang ingin dicapai secara rasional bisa dilaksanakan. Jika merujuk pada tiga ciri yang dipaparkan oleh Akdon diatas maka dapat difahami bahwa dalam penyusunan target/sasaran seorang kepala sekolah harus benar-benar jeli dan teliti sehingga nantinya sasaran tersebut bisa terealisasi dengan baik.

⁸⁴ Akdon, Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 146

⁸⁵ *Ibid.*, 147

c. Penentuan Strategi Organisasi Sekolah

Setelah proses penentuan tujuan dan target selesai maka tahap selanjutnya adalah penentuan strategi. Penentuan strategi dalam konteks ini adalah menentukan strategi-strategi atau merencanakan program-program yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi organisasi tersebut mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya.⁸⁶

Untuk itu, menurut Malik Fadjar yang dikutip oleh Mujamil Qomar bahwa diperlukan strategi peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan (*broad based education*) dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademik (*high based education*). Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan berorientasi akademik bisa ditempuh melalui cara-cara berikut:⁸⁷

- 1) *Quality assurance* kepada semua lembaga pendidikan sehingga dapat mempersiapkan peserta didik untuk dapat tersaring pada saat dilakukan *quality control* melalui ujian nasional.

⁸⁶ *Ibid.*, 150

⁸⁷ Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam....*, 213.

- 2) Menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mereka dapat hidup layak dan dapat memusatkan perhatiannya pada kegiatan mengajar.
- 3) Mendorong daerah dan lembaga untuk dapat memobilisasi berbagai sumber dana dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.

Memperkuat penjelasan Mujamil Qomar, Baharudin dan Umiarso menjelaskan bahwa penyusunan program peningkatan mutu pendidikan Islam yang harus dilakukan oleh seluruh komponen lembaga pendidikan Islam adalah dengan mengaplikasikan teknik:⁸⁸

- 1) *School Review* merupakan proses di mana seluruh komponen lembaga pendidikan Islam bekerjasama khususnya dengan orangtua dan tenaga profesional (ahli) untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas lembaga pendidikan Islam dan juga mutu lulusan. *School review* akan menghasilkan rumusan tentang kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi peserta didik, serta rekomendasi untuk pengembangan program tahun mendatang. Oleh sebab itu, informasi yang dijadikan referensi utama oleh lembaga pendidikan Islam harus berbasis data yang valid.
- 2) *Benchmarking* kegiatan untuk menentukan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu.

⁸⁸ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 289-290.

Benchmarking dapat diaplikasikan untuk individu (seperti tenaga pengajar atau staf administrasi), kelompok (organisasi pendidikan Islam) ataupun lembaga pendidikan Islam itu sendiri.

Sementara itu, Murgantroyd dan Morgan dalam Prim Masrokan menjelaskan bahwa terdapat tiga strategi dasar dalam menetapkan mutu, yaitu: ⁸⁹

- 1) *Quality Assurance*, yaitu mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh sekelompok atau lembaga para pakar yang diikuti oleh proses pengawasan dan evaluasi yang memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Sesuatu yang penting dalam proses *Quality Assurance* adalah publikasi dari yang telah ditetapkan tersebut.
- 2) *Contract Conformance*. Mutu standar harus ditetapkan secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk sebuah kontrak yang disepakati dalam lingkup kerja peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam. Mutu harus dilihat apakah terdapat kesesuaian dan komitmen dalam perumusan standar mutu yang spesifik tersebut.
- 3) *Customer-driven Quality*, yaitu mengacu pada pemikiran mutu dari mereka yang menerima produk atau layanan.

⁸⁹ Prim Masrokan Mutohar, *Visionary Leadership Kepala Madrasah dalam Konteks Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Madrasah*, Jurnal Episteme, Volume I, Nomor 2, (Tulungagung: PPs STAIN Tulungagung, 1999), 23.

Produk atau layanan yang diberikan harus sesuai dengan harapan dan kualitasnya ditentukan oleh klien. Produk atau layanan harus disesuaikan dengan tuntutan dan harapan para klien dan stakeholders.

Tony Bush dan Marianne Coleman mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepemimpinan dapat dilakukan sebagai berikut:⁹⁰

1. Melakukan rekrutmen, penggajian, evaluasi, dan pemberhentian personel.
2. Secara terus menerus memerlukan ketrampilan-ketrampilan baru dan melatih stafnya.
3. Memformulasikan anggarannya.
4. Membuat investasi kapital sesuai dengan yang dibutuhkan.
5. Secara konstan memonitor dan mengontrol standar-standar mutu, inspeksi dan kekeliruannya.
6. Mengembangkan dan menekankan produk-produk dan bisnis baru.
7. Mengupayakan peningkatan secara terus-menerus terhadap segala sesuatunya.
8. Mengembangkan dan memastikan standar-standar produktifitas, mutu dan peningkatan secara detail dan membuatnya kuat.

⁹⁰ Bush dan Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan...*, 87-88.

9. Menjadi student *centered* dan *upside down*.

Edward Sallis mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan pemimpin dalam rangka peningkatan mutu sebagai berikut:⁹¹

1. Mengkomunikasikan visi.
2. Pengembangan budaya mutu.
3. Memperdayakan para guru.

Penjabaran tentang pemberdayaan para guru dijelaskan Sallis sebagai berikut: (1) melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktifitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses, (2) memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya bersikap, (3) menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka, (4) menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan, pelajar, orang tua dan partner kerja, (5) memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis, (6) menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan, (7)

⁹¹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerjm. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, cet. Ke-4, (Jogyakarta : IRCiSod, 2011), 172-174.

memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua dan lainnya) dan kepada pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru dan pekerja lainnya).⁹²

Mulyadi berpendapat bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu sekolah harus melakukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengartikulasikan visi dan misi sekolah, (2) mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah, (3) menciptakan simbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah, (4) membangun sistem *reward* yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di sekolah, dan (5) membangun hubungan sosial dan emosional antara siswa, guru, dan masyarakat atas dasar komitmen dan misi organisasi sekolah.⁹³

Menurut Husaini Usman, upaya yang dilakukan kepala sekolah peningkatan mutu sebagai berikut :

- 1) Menjabarkan visi kedalam target mutu.
- 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
- 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah atau madrasah.
- 4) Membuat rencana kerja strategik dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu.

⁹² Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan...*, 177.

⁹³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya...*, 135.

- 5) Bertanggungjawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah atau madrasah.
- 6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah atau madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah.
- 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat.
- 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
- 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik.
- 10) Bertanggungjawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum.
- 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah.
- 12) Meningkatkan mutu.
- 13) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

- 14) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan melaksanakan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah.
- 15) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
- 16) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien dan efektif.
- 17) Menjalin kerjasama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- 18) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggungjawab.⁹⁴

Deming (Deming Cycle) seperti dikutip Mulyadi langkah-langkah perbaikan mutu yang dilakukan kepemimpinan adalah:⁹⁵

- 1) Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*).
- 2) Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*).

⁹⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori ...*, 604.

⁹⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala ...*, 155.

- 3) Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran (*chek*).
- 4) Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (*action*).
- 5) Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima dipasar, baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).

Sementara itu Mantja dalam Masrokan Mutohar menjelaskan bahwa dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya:⁹⁶

1. Mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan baik kurikuler maupun administrasi
2. Melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnose
3. Peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik bersifat kualitatif dan kuantitatif,
4. Peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan,
5. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada dilembaga pendidikan,

⁹⁶ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 158.

6. Peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.

Dari beberapa pendapat pakar ahli pendidikan mengenai upaya kepala sekolah dalam peningkatan mutu dapat dikerucutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki serangkaian *generic skills of management* yang meliputi perencanaan, komunikasi, pengorganisasian, dan pengontrolan. Aspek perencanaan mencakup peran: (1) *visioning and formulation mission*, (2) *making and goal setting*, (3) *designing programmes*, (4) *determining and allocating resource*, dan (5) *modifying policy plans*. Peranan dibidang komunikasi meliputi: (1) *comunication system*, (2) *consulting with individuals and group*, (3) *developing skills*, dan (4) *overcoming problems*. Sebagai motivator mencakup tugas: *encouraging involment*, (2) *enhancing teaching condition*, (3) *supporting individual and group*, dan (4) *fostering climate and morale*. Bidang pengorganisasian meliputi tugas: (1) *developing and modifying organizational structures*, (2) *orienting participation and establishing high expectation*, (3) *assigning and delegating authority*, (4) *coordinating contributions of individuals and groups*. Tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang pengontrolan meliputi: (1) *establishing standard*, (2) *influencing performance*, (3) *monitoring and evaluating*, dan (4) *initiating corrective action*.⁹⁷

⁹⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah ...*, 100

Benang merah yang dapat ditarik dari semua pendapat para pakar pendidikan diatas bahwa terdapat berbagai macam strategi dengan sudut pandang yang berbeda-beda namun semuanya bermuara pada satu tujuan yakni yakni dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Namun dari semua strategi diatas, hal yang paling penting dalam pelaksanaan strategi tersebut adalah keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah baik keterampilan konseptual, keterampilan teknik maupun keterampilan komunikasi. Tiga keterampilan ini akan sangat berpengaruh terhadap sukses dan tidaknya sebuah strategi yang diterapkan.

2. Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan. Dimulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi.

Para manajer kini beralih ke tahap yang baru yakni menerjemahkan pemikiran strategik kedalam tindakan organisasi. Menurut ungkapan yang terkenal, mereka beralih dari “merencanakan kerja mereka” ke

“mengerjakan rencana mereka” atau dengan kata lain dari formulasi strategi menuju implementasi strategi.⁹⁸

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah kita susun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.⁹⁹

Prim Masrokan menegaskan bahwa implementasi strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu: (a) analisis pilihan strategik dan kunci keberhasilan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹⁰⁰

Dalam proses inilah seorang kepala sekolah dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Kenapa demikian? Karena dari ketiga tahap manajemen strategik, hal tersulit yang membutuhkan perhatian ekstra adalah implementasi strategik. Sagala

⁹⁸ Robinson Pearce, *Manajemen Strategik...*, 386.

⁹⁹ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 82-83.

¹⁰⁰ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 158.

menegaskan bahwa dari tiga elemen manajemen strategik, yang paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategik. Proses implementasi strategik dalam manajemen sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan.¹⁰¹

Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling*.¹⁰²

Oleh karena itu, sebagai seorang kepala sekolah, ada dua tugas besar yang diemban dalam implementasi strategi yakni; tugas yang pertama adalah proses implementasi strategi ini benar-benar di-*manage* dengan sebaik mungkin agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan harapan bersama. Tugas yang kedua adalah memanfaatkan semua sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia untuk mendukung terlaksananya semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

3. Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Evaluasi berasal dari bahasa Inggris: *Evaluation*. Akar katanya *value* yang berarti nilai atau harga. Dengan demikian, secara bahasa

¹⁰¹ Sagala, *Manajemen Strategik ...*, 139.

¹⁰² Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 158.

evaluasi adalah penilaian dalam bidang pendidikan atau penilaian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan.¹⁰³ Evaluasi juga dikatakan sebagai proses penaksiran terhadap kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan peserta didik untuk tujuan pendidikan¹⁰⁴

Secara terminologi evaluasi merupakan kegiatan terencana untuk mengetahui keadaan obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolok ukur untuk memperoleh kesimpulan.¹⁰⁵ Sedangkan evaluasi strategi dalam manajemen strategik adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.¹⁰⁶

Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil dari program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri.

Evaluasi atau penilaian kinerja sekolah secara umum bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan pada unit pelaksana teknis (sekolah). Pengertian kualitas mencakup unsur-unsur konteks, masukan (input), proses dan hasil pendidikan (keluaran dan

¹⁰³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam...*, 221.

¹⁰⁴ Munardji, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Bina Ilmu, 2004), 139.

¹⁰⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam...*, 221.

¹⁰⁶ Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik...*, 86.

dampak pendidikan). Secara rinci tujuan penilaian kinerja sekolah adalah sebagai berikut:¹⁰⁷

- a. Memperoleh gambaran kinerja sekolah secara umum, yang dapat dipergunakan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu pendidikan.
- b. Menyediakan informasi yang akurat kepada masyarakat tentang mutu suatu sekolah.
- c. Memberikan masukan kepada pihak yang memerlukan untuk bahan pembinaan dan peningkatan kualitas layanan sekolah.

Selanjutnya sekolah sebagai institusi, hasil penilaian kinerja memiliki makna yang penting, karena dapat digunakan sebagai berikut:¹⁰⁸

- a. Acuan dalam upaya peningkatan mutu sekolah dan rencana pengembangan sekolah.
- b. Umpan balik untuk usaha pemberdayaan dan pengembangan kinerja warga sekolah dalam rangka menetapkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi dan program sekolah.
- c. Pendorong motivasi untuk sekolah agar terus meningkatkan mutu sekolahnya secara bertahap, terencana, dan kompetitif di tingkat kabupaten/kota, provinsi, nasional, bahkan regional dan internasional.

¹⁰⁷ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, 2005), 2

¹⁰⁸ *Ibid.*, 3.

- d. Bahan informasi bagi sekolah sebagai masyarakat belajar untuk meningkatkan dukungan dari pemerintah, masyarakat, maupun sektor swasta dalam hal profesionalisme, moral, tenaga dan dana.

Jika ditelaah lebih jauh, akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. *Tahap pertama* adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. *Tahap kedua* adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). *Tahap ketiga* adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 84.

Senada dengan pendapat diatas, Masrokan Mutohar juga menjelaskan bahwa strategi evaluasi merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu: (1) pengukuran dan analisis kinerja, (b) pelaporan dan pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.¹¹⁰

Oleh karena itu, dengan adanya evaluasi strategi, organisasi pendidikan diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Dengan bertolak hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan demi meingkatkan mutu pendidikan.

D. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran peneliti terkait dengan hasil penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian yang secara tidak langsung terkait dengan manajemen strategik lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu pendidikan. Beberapa penelitian terdahulu yang penulis temukan adalah:

1. M. Ary Irawan, 2011. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Mengelola Sekolah Unggul*. Tesis, Program Studi Manajemen

¹¹⁰ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 158.

Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Tesis ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Hasil dari penelitian ini adalah (a) Sekolah memiliki dasar yang kuat dalam menyusun visi dan misi, (b) Sekolah membuat kebijakan yang rasional dan relevan, (c) Pengembangan budaya sekolah yang sehat, pemanfaatan dan pengembangan sumber daya sekolah.¹¹¹

2. Safina Nila, 2009. *Pelaksanaan Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA UISU Medan*. Tesis, Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Medan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa; *pertama*, upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMA UISU Medan adalah dengan merumuskan manajemen strategik melalui penyusunan program-program berikut: *School review*, *Banch marking*, *Quality assurance* dan *Quality control*. Kedua, pelaksanaan manajemen strategik kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMA UISU Medan sangat tergantung pada: (a) organisasi lembaga pendidikan, (b) perumusan visi, misi, tujuan dan target sekolah, (c) menentukan strategi organisasi, (d) implementasi strategi sekolah dan, (e) melakukan analisis SWOT.¹¹²

¹¹¹ M. Ary Irawan, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Mengelola Sekolah Unggul* (Malang: PPs UM, 2011)

¹¹² Safina Nila, *Pelaksanaan Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA UISU Medan*. Tesis, (Medan: Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Medan, 2009). <http://digilib.unimed.ac.id/public/UNIMED-Master-1363-045030395%20Abstrak.pdf>. Diakses tanggal 07 Maret 2015.

3. Mutmainah, 2008. *Perencanaan Strategik dan Implementasinya dalam Peningkatan Mutu Sekolah*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Hasil penelitian ini menjabarkan bahwa (a) Pembentukan tim/panitia, (b) Tim membuat draft renstra, (c) Melakukan rapat dinas setelah renstra disetujui oleh pihak sekolah dan BP-3, (d) Perencanaan ini dilakukan dengan melibatkan koordinasi dan komunikasi dari seluruh warga sekolah.¹¹³
4. Akhmad Mujahid Shobri, 2011. “*Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Hamzanwadi Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur (Studi Kasus di Yayasan Pendidikan Hamzanwadi Pondok Pesantren Darunnahdlatain Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur)*.” Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Hasil penelitian adalah: (a) Melakukan periodisasi kepengurusan, termasuk didalamnya kepala sekolah/madrasah beserta wakil kepala sekolah/madrasah, (b) Melakukan pembinaan secara berkala, (c) Berusaha mewujudkan iklim organisasi yang sehat, (d) Kedepan, pihak yayasan akan melakukan sistem sentralisasi, (e) Yayasan akan tetap mendorong setiap lembaga sekolah maupun madrasah untuk senantiasa melakukan terobosan-

¹¹³ Mutmainah, *Perencanaan Strategik dan Implementasinya dalam Peningkatan Mutu Sekolah*, (Malang: PPs UNM, 2008).

terobosan yang inovatif dan kreatif, (f) Mengadakan pelatihan-pelatihan secara berkala serta mengadakan studi banding dalam rangka peningkatan mutu lembaga dan kompetensi para tenaga pengajar serta tenaga kependidikan yang dimiliki yayasan.¹¹⁴

5. Siti Rokhmah, 2011. *“Rencana Strategik untuk Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura.”* Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah: (a) meningkatkan kualitas dan kuantitas rekrutmen dosen dan mahasiswa, (b) meningkatkan kemampuan dosen dalam pembelajaran, (c) menyusun dan merencanakan keuangan yang mantap, (d) menjamin ketersediaan dana untuk menjamin keberlanjutan kampus, (e) menjamin pemanfaatan sarana prasarana, (f) melaksanakan penataan bangunan kampus, (g) pengembangan sumber daya teknologi informasi, (h) memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran.¹¹⁵

Dari kelima penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil yang didapat masih secara global. Disinilah letak perbedaan penelitian terdahulu diatas dengan penelitian ini. Penelitian ini mencoba menggambarkan secara runtut dan detail proses manajemen strategik yang dilakukan oleh para kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya masing-

¹¹⁴ Akhmad Mujahid Shobri, *Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Hamzanwadi Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur*, Thesis, (Malang: Pps UIN MALIKI, 2011)

¹¹⁵ Siti Rokhmah, *Rencana Strategis untuk Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura*, Tesis, (Malang: Pps. UM, 2011)

masing. Hasil akhir dari penelitian ini adalah mencari jawaban yang sistematis mengenai bagaimana proses dan hasil formulasi, implementasi dan evaluasi strategik yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya.

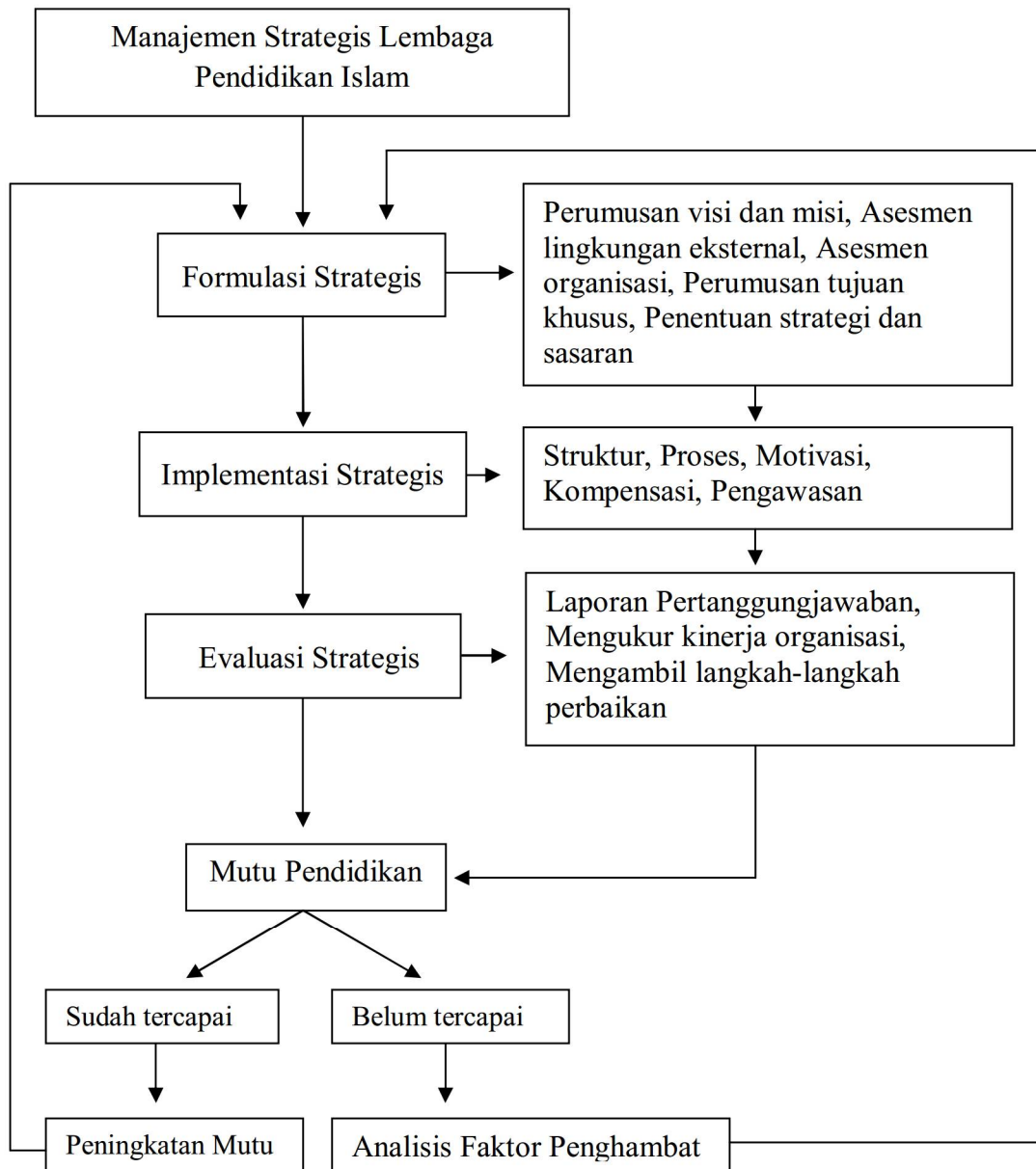
E. Paradigma Penelitian

Paradigma merupakan kerangka berfikir atau model dalam teori ilmu pengetahuan.¹¹⁶ Sedangkan dalam konteks penelitian, paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.¹¹⁷

Oleh karena ini, paradigma dalam penelitian ini adalah:

¹¹⁶ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam...*, 32.

¹¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

Dari gambar diatas, dapat diketahui bahwa proses manajemen strategik lembaga pendidikan Islam diawali dengan kegiatan formulasi strategi yang meliputi kegiatan perumusan visi dan misi dengan terlebih dahulu melakukan asesmen lingkungan baik internal maupun eksternal,

perumusan tujuan dan target, serta penentuan strategi dan sasaran. Setelah formulasi strategi dilakukan, langkah kedua adalah implementasi strategi. Dalam implementasi strategi, hal-hal yang harus diperhatikan adalah struktur, proses kegiatan, motivasi, kompensasi serta pengawasan. Langkah terakhir adalah evaluasi strategi yang meliputi laporan pertanggungjawaban, mengukur kinerja organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan. Dari ketiga proses diatas maka akan menghasilkan mutu pendidikan. Jika mutu pendidikan tercapai maka dilakukan peningkatan mutu dengan kembali melakukan formulasi strategi, dilanjutkan dengan implementasi strategi serta evaluasi strategi. Jika mutu pendidikan belum tercapai maka dilakukan analisis faktor penghambat serta mengambil langkah-langkah perbaikan setelah itu melakukan formulasi strategi kembali.