

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan kedalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya manajemen di terjemahkan kedalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.¹

Manajemen adalah perumusan sekelompok orang untuk menggunakan segenap kekuatan atau usaha yang maksimal dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam suatu manajemen hal tersebut merupakan kewajiban bagi setiap individu, ia berusaha semaksimal mungkin untuk menentukan tindakan yang tepat, mencari solusi atas masalah dengan kemampuan dan alat yang ada sehingga dapat menemukan celah-celah dan kemungkinan-kemungkinan dan akhirnya dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan efektif dan efisien. Manajemen dalam Islam adalah (*khidmat*) seperangkat usaha yang dilakukan sehingga apa yang menjadi tujuan dapat tercapai seperti apa

¹Husaini Usman, *Manajemen Tiori praktik dan reset pendidikan*, (Bumi Aksara: Yogyakarta, 2006), h.3.

yang diharapkan. Manajemen merupakan bentuk tanggung jawab yang tidak ringan sehingga diperlukan sekelompok orang yang benar-benar bertanggung jawab atas keberhasilan dari tujuan tersebut.²

Manajemen adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³

Dari pengertian diatas, jika ditarik dalam dunia pendidikan dapat dipahami bahwa manajemen merupakan kemampuan dan ketrampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perseorangan atau pun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif dan efisien.

2. Tujuan Manajemen

Manajemen diperlukan setiap individu untuk mencapai tujuan tertentu yang di sepakati dalam hal pekerjaan pada suatu organisasi. Seperti halnya lembaga pendidikan. Menurut Winardi “manajemen berhubungan dengan usaha pencapaian sesuatu hal yang spesifik, yang dinyatakan sebagai suatu sasaran”.⁴ Sehingga manajemen merupakan alat yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan yang ingin di capai.

Adapun tujuan manajemen pendidikan menurut Nanang Fattah, menyitir pendapat Shrode dan Voich tujuan manajemen adalah

²Abdul Manab. *Manajemen Perubahan Kurikulum, mendesain pembelajaran*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2014), h.225.

³*Ibid*, h.226

⁴Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Alumi, 1983), h.13.

produktivitas dan kepuasan seperti peningkatan mutu pendidikan, pemenuhan kesempatan kerja pada pembangunan daerah/nasional serta tanggung jawab sosial. Tujuan tersebut ditentukan berdasarkan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang, dan ancaman.⁵ Serta merupakan upaya mencapai keunggulan masyarakat dalam penguasaan ilmu dan teknologi serta meningkatkan mutu dan pemerataan pendidikan.⁶

Apabila yang menjadi tujuan dalam sebuah manajemen adalah sebuah produk yang berkualitas, maka efektifitas dalam penggunaan sumber daya akan menjadi pertimbangan dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga produktivitas dapat diukur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa yang menjadi tujuan dari manajemen pendidikan adalah output yang memberikan kepuasan bagi pelanggan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Atau dengan kata lain mampu dalam segi penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi.

3. Fungsi Manajemen

Para ahli memberikan penjelasan yang berbeda dalam hal fungsi manajemen. Namun, fungsi-fungsi tersebut di pergunakan sesuai dengan kebutuhan. Menurut Made Pidarta fungsi manajemen banyak ragamnya

⁵Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), Cet. 3, h.15.

⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), Cet. 3, h. 25.

seperti, “merencanakan, mengorganisasikan, menyusun staf, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengontrol, mencatat, dan melaporkan, menyusun anggaran belanja. Kemudian dibuat lebih sederhana terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, memberi komando, mengkoordinasi, dan mengontrol”.⁷

Menurut Hani Handoko fungsi manajemen ada lima: “fungsi yang paling penting *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.”⁸

Menurut Winardi bahwa diantara beberapa fungsi dasar manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), Pengawasan (*controlling*).⁹

Dari berbagai pengertian fungsi manajemen secara garis besarnya bahwa fungsi manajemen pendidikan secara umum sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Planning dapat didefinisikan sebagai “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”.¹⁰ Perencanaan (*planning*) adalah memilih dan menghubungkan kenyataan yang dibayangkan serta merumuskan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹¹

Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan hal pokok dari beberapa rumusan yang diputuskan dan

⁷Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Cet. 1, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h.4.

⁸Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi II, (Yogyakarta: BPF, 1989), h.23.

⁹Winardi, *Asas-Asas Manajemen...*, h.63.

¹⁰*Ibid*, h.108.

¹¹*Ibid*, h.63.

disepakati bersama dan akan dikerjakan untuk mencapai tujuan yang ingin di capai.

Maksud dari perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan bermutu yang relevan dengan kebutuhan pembangunan.¹² Oleh karena itu, perencanaan sangat menentukan keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan, yaitu faktor tujuan dan faktor sarana, baik sarana personal maupun material. Langkah-langkah dalam perencanaan meliputi: 1) Menemukan dan merumuskan tujuan; 2) Meneliti masalah dan pekerjaan yang akan dilakukan; 3) Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan; 4) Menentukan tahap atau rangkaian tindakan; 5) Merumuskan bagaimana masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan.¹³

Dari beberapa indikator untuk merencanakan program-program kegiatan tersebut, dapat mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dari program yang direncanakan, sehingga beberapa hal tersebut sangat penting untuk diperhatikan dalam menyusun rencana. Karena hal ini akan menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatannya.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

¹²Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan...*, h.50.

¹³M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), h.15.

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan kelakukuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.¹⁴

Pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi dan manajemen: Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung-jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.¹⁵ Dengan pengorganisasian yang terstruktur dengan baik, setiap komponen dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Organisasi berfungsi sebagai prasarana atau alat dari manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka terhadap organisasi dapat diadakan peninjauan dari dua aspek. Pertama aspek organisasi sebagai wadah dari pada sekelompok manusia yang bekerja sama, dan aspek yang kedua organisasi sebagai proses dari pengelompokan manusia dalam satu kerja yang efisien.¹⁶

Implementasi dari pengorganisasian tersebut, menunjukkan bahwa pengorganisasian sebagai fungsi dari dari manajemen dapat berjalan. Masing-masing individu yang mendapatkan tugas dan bekerja

¹⁴Winardi, *Asas-Asas Manajemen...*, h. 217.

¹⁵Sondang P. Siagian. *Manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 116.

¹⁶F.X. Soedjadi, *O&M (Organization and methods) Penunjang Keberhasilan Proses Manajemen*, Cet. Ke-3, (Jakarta: Haji Masgung, 1990), h.17.

sesuai dengan fungsinya masing-masing, juga dapat bekerja dengan beberapa komponen untuk mencapai tujuan tertentu.

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan (*actuating*) adalah keseluruhan proses dalam memberikan dorongan untuk bekerja pada bawahan sehingga mereka mau bekerja secara tulus dalam rangka menapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana.¹⁷ Pelaksanaan merupakan fungsi yang paling penting dalam manajemen, karena dalam hal ini seorang manajer berusaha bagaimana supaya semua anggota yang telah terorganisir dapat berusaha dan bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, sehingga dapat mencapai tujuan yang semula telah ditetapkan bersama.

Dalam pelaksanaannya, manajer berfungsi sebagai penggerak. Penggerakan (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai “keseluruhan proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.¹⁸

Bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya lebih banyak ditentukan oleh pimpinannya. Seorang pemimpin yang berhasil adalah mereka yang sadar akan kekuatannya yang paling relevan dengan prilakunya pada waktu tertentu. Dia benar-benar memahami dirinya sendiri sebagai individu, dan kelompok, serta lingkungan sosial dimana mereka berada. Kemampuan untuk

¹⁷Mashuri, Ilham. *Mengelola perpustakaan sekolah problem dan solusinya*, (Yogyakarta: Naila pustaka, 2012). 47.

¹⁸Sodang P. Siagian, *Manajemen sumber daya...*, h. 128.

memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas. Ini berkenaan dengan cara bagaimana dapat memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Bagian pengarahan dan pengembangan organisasi dimulai dengan motivasi, karena para pimpinan tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan dimotivasi untuk bersedia mengikutinya.¹⁹

d. Evaluasi

Evaluasi (*evaluating*) adalah suatu proses untuk menyusun bahan-bahan pertimbangan sebagai dasar menyusun perencanaan. Proses ini meliputi: menetapkan tujuan-tujuan, mengumpulkan bukti-bukti ada atau tidak adanya pertumbuhan ke arah tujuan, dan menyusun kesimpulan.²⁰ Dengan melakukan evaluasi, dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi selama program di jalankan, sehingga hal ini dapat di jadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun rencana kembali untuk pelaksanaan kegiatan pada waktu mendatang.

Evaluasi adalah suatu proses yang teratur dan sistematis dalam membandingkan hasil yang dicapai dengan tolak ukur atau kriteria yang telah ditetapkan kemudian dibuat suatu kesimpulan dan penyusunan saran pada setiap tahap dari pelaksanaan program. Dalam evaluasi terdapat sebuah pengawasan (*control*) yang dapat diartikan

¹⁹Soebagio Admodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadlzya Jaya, 2000), h. 145

²⁰Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2000), cet. 11, hlm. 79.

perintah atau pengarahan dan sebenarnya, namun karena diterapkan dalam pengertian manajemen, *control* berarti memeriksa kemajuan pelaksanaan apakah sesuai tidak dengan rencana. Jika prestasinya memenuhi apa yang diperlukan untuk meraih sasaran, yang bersangkutan mesti mengoreksinya.²¹ Pengawasan dilakukan untuk memastikan program yang di jalankan sesuai dengan rencana yang telah disepakati.

Menurut Handoko pengawasan adalah “sebagai proses untuk (menjamin) bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.”²² Pengawasan pendidikan dalam hal ini adalah suatu proses pengamatan yang bertujuan mengawasi pelaksanaan suatu program pendidikan. Baik kegiatannya maupun hasilnya sejak permulaan hingga penutup dengan jalan mengumpulkan data-data secara terus menerus, sehingga diperoleh suatu bahan yang cocok untuk dijadikan dasar bagi proses evaluasi dan perbaikan prioritas, kelak bilamana diperlukan.²³

Massie mengatakan bahwa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan control antara lain: tertuju kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan, control harus menggunakan umpan balik sebagai revisi dalam mencapai tujuan, harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan, cocok dengan organisasi pendidikan, misalnya adalah organisasi sebagai sistem terbuka, merupakan kontrol diri

²¹Ernest Dale, L.c. Michelon, *Metode-metode Manajemen Moderen*, (Andalas Putra), h.10

²²Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi II., h.359.

²³Kamal Muhammad 'Isa, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fikahati Aneska,1994), h.163.

sendiri, bersifat langsung yaitu pelaksanaan kontrol di tempat pekerja, memperhatikan hakekat manusia dalam mengontrol para petugas pendidikan.²⁴ Oleh karena itu, seorang majajer harus memiliki keterampilan emosional dalam melaksanakan kontrol terhadap kegiatan yang di jalankan anak buahnya.

Berdasarkan berbagai pendapat dari para ahli tersebut, fungsi-fungsi dari manajemen dalam pendidikan adalah sebagai upaya dari manajer atau kepala sekolah untuk mengatur sumber daya manusia (guru atau staf). Jadi, kepala sekolah hendaknya mempunyai keahlian merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta evaluasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

4. Pembagian Manajemen

Manajemen tidaklah tunggal. Manajemen tebagi kedalam beberapa jenis. Ada beberapa istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan tentang jenis manajemen seperti aliran, madzhab, bentuk dan model. Penggunaan istilah tersebut tidak mengurangi arti dan makna substansi dari manajemen itu sendiri sebab penggunaan nama tersebut pada hakikatnya untuk memberikan penjelasan mengenai gambaran dari pembagian manajemen itu sendiri.

Manajemen dalam pembagiannya secara operasioal, bahwa manajemen dapat diterapkan pada semua lembaga, tak terkecuali didalam lembaga pendidikan. Aplikasi dari fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang mempunyai tugas-tugas di bidang

²⁴Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1987), h.169

pendidikan, pengajaran, dan pelatihan peserta didik, meliputi aspek-aspek sebagai berikut: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dalam pengawasan harus dilaporkan penyimpangan-penyimpangan sebagai tindakan koreksi dan mengajukan cara koreksi dengan membuat standard dan saran-saran.²⁵

Sementara itu apabila sekolah dipandang sebagai organisasi pendidikan, maka hanya ada satu manager saja, yaitu kepala sekolah.²⁶ Oleh karena itu, terealisasi atau tidaknya manajemen professional berada di bawah tanggung jawab kepala sekolah.

Organisasi sekolah misalnya, dapat disusun hierarki pekerjaan sebagai berikut. *Pertama*, adalah unit pimpinan. *Kedua*, unit pendukung pelaksanaan, dan *ketiga*, unit pelaksana. Masing-masing unit dibagi menjadi beberapa jabatan, yaitu jabatan kepala sekolah, dan satu atau beberapa wakil kepala sekolah untuk unit pimpinan. Unit pendukung pelaksana terdiri dari jabatan di laboratorium, perpustakaan, sumber media, kurikulum dan tata usaha. Unit pelaksana terdiri dari jabatan wali kelas, gur dan narasumber. Masing-masing jabatan ini terdiri dari tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh setiap individu. Pada jabatan tata usaha, misalnya bisa dipecah menjadi jabatan tugas ketua, tugas keuangan, tugas kearsipan, dan tugas pembantu.²⁷ Kepala sekolah sebagai manajer yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, memadukan dan mendayagunakan semua sumber-sumber potensi dalam

²⁵Iwa Sukiswa, *dasar-dasar Umum Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Tarsito, 1986), h.17.

²⁶ Made Pidarta, *Manajemen...*, h.71.

²⁷*Ibid*, h.64

mencapai tujuan pendidikan, yang terorganisir dalam bentuk unit-unit kerja, jabatan-jabatan dan tugas-tugas, sehingga dengan hal tersebut setiap individu memiliki tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang jelas.

Manajemen ibarat sekeping uang logam yang mempunya dua sisi, yaitu ilmu pengetahuan dan seni. Keterpaduan antara keduanya setara dan seimbang. Dari keterpaduan tersebut akan terealisasi manajemen professional. Realisasinya baru dapat diketahui dari prestasi kerja para pendidik, karyawan, prestasi siswa, dan sambutan serta dukungan yang diberikan oleh masyarakat.

Manajemen professional merupakan satu kebutuhan. Kehadiran lembaga pendidikan Islam atau madrasah di tengah-tengah kehidupan masyarakat yang penuh dengan tantangan dan persaingan, mengharuskan untuk selalu tetap eksis dan bahkan lebih dari itu, seyogyanya mampu tampil memikat, sehingga tidak berada pada posisi marginal, seperti yang selama ini dialami oleh sebagian besar lembaga pendidikan Islam. Sebenarnya lembaga Islam memiliki nilai lebih dibanding dengan lembaga pendidikan lain. Lembaga pendidikan Islam memiliki kondisi yang sangat kondusif di dalam mentransfer nilai-nilai Islam. Fakta menunjukkan bahwa *output* lembaga pendidikan Islam sebagian telah menunjukkan kemampuan yang memadai, baik ilmiah maupun amaliah, dari nilai-nilai Islam. Namun di sisi ilmiah, nilai-nilai dari akademis sebagian masih kurang memadai. Untuk optimalisasinya diperlukan manajemen yang baik, atau manajemen professional. Aplikasi manajemen professional mempunyai dampak yang sangat luas, baik kepada para pelaksana dan

pendukung pelaksana, para siswa dan juga masyarakat. Bagi pelaksana dan pendukung pelaksana, aplikasi manajemen professional akan membuat mereka bekerja sepenuh hati sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Bagi para siswa, aplikasi manajemen professional akan membuat mereka belajar dengan giat, bersaing yang sehat, dan menorehkan prestasi yang sangat memuaskan. Sementara pihak masyarakat yang memberikan mandat untuk mendidik putra putrid mereka, akan selalu mendukung kompetisi yang sehat.

Mengelola lembaga pendidikan Islam sendiri merupakan sebuah tantangan yang harus di jawab secara konkret. Jawaban atas tantangan ini dilakukan dengan memberdayakan dan optimalisasi semua potensi yang ada. Hal ini penting untuk dilakukan mengingat sekarang ini lembaga Islam mempunyai beban dan tanggung jawab yang cukup berat. Si datu sisi, pendidikan Islam dituntut untuk dapat mensejajarkan prestasi siswa dan di sisi lain, dituntut untuk bisa menjaga dan mempertahankan, bahkan meningkatkan mutu prestasi amaliah dari pendidikan agama islam misi utamanya.

Salah satu persoalan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam adalah keterbatasan sarana dan prasarana. Dana yang digunakan untuk operasional dan pengadaanya sangat terbatas dibanding dana yang diterima oleh sekolah umum. Dengan demikian, tantangan untuk aplikasi manajemen professional pada lembaga pendidikan Islam tidak hanya berasal dari luar, tetapi juga dari dalam. Tafsir menyatakan bahwa hambatan utama menerapkan profesionalisme di dalam pengelolaan

sekolah ialah kekurangan biaya. Oleh karena itu, sekolah Islam banyak yang rendah mutunya. Pendapat seperti ini banyak yang menganut. Barangkali pendapat ini banyak benarnya, namun banyak yang menemukan sekolah yang sebenarnya tidak kekurangan biaya, tetap saja mutunya rendah. Penyebabnya adalah kurang diterapkannya profesionalisme dalam pengelolaan sekolah.²⁸ Dana adalah salah satu unsure yang sangat penting untuk operasional pembiayaan pendidikan di sekolah, tetapi untuk mencapai prestasi yang baik bukan hanya ditentukan oleh dana, tetapi saling terkait dan berkesinambungan dengan unsur-unsur yang lainnya.

Untuk aplikasi manajemen professional dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan, yaitu: pertama, kepala sekolah sebagai manajer dari lembaga pendidikan banyak yang belum memiliki ilmu pengetahuan yang setingkat akademis. Kepala sekolah sebagai pengemudi lembaga pendidikan dituntut memiliki keterampilan manajerial, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis, disamping pengalaman dan bakat. Dengan bakat yang dimiliki, kepala sekolah professional dapat mengaplikasikan manajemen professional. Dalam suatu sekolah, ada kemungkinan memiliki guru-guru yang professional, sedangkan kepala sekolahnya tidak professional. Maka akan terjadi adalah benturan, baik pendapat maupun kinerjanya.

²⁸Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), h.199.

Setiap manajer diharapkan memiliki keterampilan koseptual. Adapun yang dimaksud dengan keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, kebijakan, merencanakan yang baru, dan memutuskan masalah. Oleh karena itu, setiap manajer diharapkan untuk:

- a. Selalu belajar dari pekerjaan sehari-harinya, terutama dari cara kerja bawahan.
- b. Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- c. Berpikir untuk masa yang akan datang, dan
- d. Merumuskan ide-ide yang dapat diuji-cobakan.²⁹

Selain keterampilan konseptual, juga terdapat keterampilan hubungan manusiawi. Effendy menjelaskan yang dimaksud dengan hubungan manusiawi adalah kemampuan untuk melakukan banyak kontrak dengan semua karyawan dalam kaitan kerja sama dengan tujuan terciptanya situasi dan kondisi kerja yang harmonis. Hubungan manusiawi dalam manajemen dikenal dengan istilah *human relations*. Ciri hakiki *human relations* bukanlah wujud manusia (*human being*), melainkan dalam rangka proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, keperibadian, sikap, serta tingkah laku dan aspek-aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia.³⁰ Dalam *human relations* terdapat kegiatan komunikatif yang bersifat persuasif dan sugestif dengan harapan kedua belah pihak merasa puas. Apabila *human*

²⁹Komaruddin, *Manajemen pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 43.

³⁰Onong Uchyana Effendy, *Human Relation dan Public Relation dalam Manajemen*, (Bandung: Alumni, 1997), h.47.

relations tersebut tidak dapat menimbulkan rasa kepuasan, maka *human relations* tersebut gagal. Kepuasan tersebut akan tercermin pada sikap, pernyataan, dan tingkah laku. *Human relations* yang dilakukan oleh kepala sekolah, terbagi pada dua arah, yaitu keluar dan kedalam. Hubungan keluar dilakukan dengan lingkungan sekitar, orang tua siswa dan instansi terkait, sedang hubungan kedalam dilakukan dengan atasan, para guru, pegawai administrasi dan para siswa. Hubungan yang terbina baik akan memberikan nilai positif bagi kepala sekolah.

Sementara keterampilan teknis yang harus dikuasai oleh seorang manajer atau kepala sekolah adalah teknis yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknis ketatausahaan. Keterampilan teknis yang berkaitan dengan proses belajar mengajar diantaranya adalah mengetahui ilmu-ilmu keguruan secara praktis dan teoritis, sedang teknis yang berkaitan dengan ketatausahaan adalah teknis-teknis keadministrasian. Arifin menyatakan adalah janggal bila seorang kepala sekolah yang harus bertugas memimpin sekolah tidak mempunyai pengalaman menjadi guru atau mempunyai ijazah keguruan serta sekaligus keterampilan pengelolaan administrasi sekolah.³¹

Kedua, pelaksanaan dan pendukung pelaksana. Unsur pelaksanaan adalah guru-guru dan pendukung pelaksana adalah pegawai administrasi. Kedua unsur tersebut harus diperhatikan dalam hal pengadaan, pendayagunaan dan pengembangannya. Tugas-tugas yang dipercayakan kepada guru disesuaikan dengan jurusan dan latar belakang pendidikan

³¹M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 106

yang ditempuhnya. Selain itu, selalu diusahakan untuk meningkatkan kemampuan ilmiah dengan berbagai kegiatan. Misalnya kuliah, penataran, lokakarya, seminar dan lain sebagainya. Demikian juga halnya dengan tenaga-tenaga administrasi. Pada saat sekarang, masalah komputerisasi telah menjadi program pada hamper semua jajaran perkantoran. Sangat dibutuhkan karyawan dari unsur administrasi tahu dan dapat mengoperasikan computer. Hal ini terkait dengan efektifitas dan efisiensi pekerjaan yang pada masa sekarang ini menuntut pelayanan administrasi yang cepat dan tepat.

Berhubungan dengan tugas dan fungsinya sebagai manajer dalam lembaga pendidikan yang di pimpinya. Untuk mencapai sasaran utama dalam kepemimpinan pendidikan adalah mengenai bagaimana seorang guru dibawah kepemimpinannya dapat mengajar anak didiknya dengan baik, disini dalam usahanya meningkatkan mutu pengajaran yaitu dengan melaksanakan supervisi pendidikan. Dalam hal supervisi kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus menerus.³² Sehingga kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan dalam hal meningkatkan mutu pendidikan pada lembaganya. Yaitu untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program yang telah ditetapkan, serta untuk mengevaluasi pelaksanaan program yang sedang dilaksanakan.

Pada hakekatnya supervisi adalah sebagai bantuan dan bimbingan professional bagi guru dalam melaksanakan tugas intruksional guna

³²Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam (Teori dan Praktik)*, (Yogyakarta: Teras, 2009), cet. 1, h. 37

memperbaiki hal belajar dan mengajar dengan melakukan stimulasi, koordinasi, dan bimbingan secara kontinyu untuk meningkatkan pertumbuhan jabatan guru secara individual maupun kelompok.³³

Supervisi pendidikan menurut Mosher dan Purpel adalah supervisi yang menitik beratkan pada fungsi kepemimpinan. Kita menganggap bahwa tugas-tugas supervisi adalah untuk mengajar guru bagaimana mengajar dan memberikan kepemimpinan profesional dalam memformulasikan kembali pendidikan buat umum, lebih spesifik lagi memformulasikan kurikulumnya, system pengajarannya dan bentuk-bentuk pendidikan untuk umum tersebut. Menurut Kerney, supervisi pendidikan adalah prosedur memberikan pengarahan dan memberikan evaluasi kritis terhadap proses intruksional. Sasaran akhir dari supervisi adalah menyediakan layanan pendidikan yang lebih baik kepada semua siswa. Boardman, Douglass dan Bent mendefinisikan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut: Usaha mendorong, mengkoordinasikan dan membimbing perkembangan guru baik secara perseorangan maupun kelompok agar mereka mendapatkan pengertian yang lebih baik dan secara efektif melaksanakan semua fungsi mengajar sehingga mereka lebih memungkinkan mendorong dan membimbing perkembangan siswa kearah partisipasi yang kaya dan intelijen dalam masyarakat.³⁴

Adapaun yang menjadi tujuan konkrit dari supervisi pendidikan secara nasional adalah:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.

³³Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Pendidik*, cet. 2 (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 195

³⁴Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam...*, h. 20

- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- e. Membantu guru-guru baru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.³⁵

Sedangkan Fungsi supervisi ialah membantu setiap individu, maupun kelompok agar sadar akan nilai-nilai yang akan dicapai itu, memungkinkan penyadaran akan kemampuan diri sendiri.³⁶

Dilihat dari fungsinya, tampak dengan jelas peranan supervisi itu. Peranan itu tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya. Seorang supervisor dapat berperan sebagai:

1. Sebagai koordinator ia dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbedabeda di antara guru-guru. Contoh kongret mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru.
2. Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun *secara kelompok*. Misalnya, kesusulitan dalam mengatasi

³⁵*Ibid*, h. 27

³⁶*Ibid*, h. 34

anakyang sulit belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas.

3. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan potensi kelompok, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guruguru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan ketrampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working with group*) dan bekerja melalui kelompok (*working trough the group*).
4. Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap dirinya, yaitu konsep dirinya (*self concept*), ide atau cita-cita dirinya (*self idea*), realitas dirinya (*self reality*).³⁷

B. Peningkatkan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu

Kata mutu berkaitan erat dengan kata kualitas. Keduanya seringkali disamakan, atau digunakan secara bergantian, namun tergantung pada konteksnya. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan untuk tersirat dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dapat dilihat mulai dari input, proses, dan *output*. Kualitas atau mutu adalah *conformance to requirement* yaitu sesuai yang

³⁷*Ibid*, h. 38-39

diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi, dan produksi jadi.³⁸

Para ahli berbeda-beda dalam memberikan definisi kualitas atau mutu yang diberikan oleh antara unsur satu sama lainnya. Sallis, misalnya, menyatakan bahwa “*Quality is what makes the difference between thing being excellent or ran the mill. Increasingly, in education quality makes the difference between success and run of the mill, increasingly in education quality makes the difference between success and failure*”.³⁹ Kualitas adalah suatu yang membuat perbedaan di antara barang-barang bagus atau kurang bagus. Dalam dunia pendidikan, kualitas dapat di gunakan untuk membedakan antara yang sukses dan yang gagal.

Definisi mutu sendiri pada realitasnya memiliki konotasi yang bermacam-macam, tergantung kepada orang yang memakainya. Mutu berasal dari bahasa latin, *quails*, yang artinya *what kind of*. Mutu, menurut Deming, ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Sementara menurut Juran, mutu ialah kecocokan dengan produk. Menurut Crosby, mutu ialah kesesuaian dengan yang disyaratkan. Mutu menurut West-Burham⁴⁰ ialah ukuran relative suatu produk atas jasa sesuai dengan standar mutu desain. Mutu desain meliputi spesifikasi produk dan mutu kesesuaian, yaitu seberapa jauh suatu produk telah memenuhi persyaratan atau spesifikasi mutu yang ditetapkan.

³⁸Philip B. Crosby. *Quality is Free*, (Mc-Graw Hill Book, New York, 1979), hlm. 58

³⁹Edward Sallis, *Total Quality Management*, (London: Kogan Page Limited, 1993), h. 11.

⁴⁰J. West-Burnham, *Managing Quality in School*, (London: Prenticce-Hall, 1997), h.45

Dalam mendefinisikan mutu terletak pada terminology kualitas dan permintaan pelanggan. Sehingga dalam hal ini ada beberapa elemen yang dapat menjadi karakteristik mutu. *Pertama*, kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. *Kedua*, kualitas mencakup produk, jasa, manusia proses dan lingkungan. *Ketiga*, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah sehingga apa yang dianggap berkualitas saat ini belum tentu dapat dikatakan berkualitas dikesempatan yang lain. *Keempat*, kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁴¹

Mutu menurut Sallis⁴² Mutu adalah konsep yang absolute dan relatif. Mutu yang absolute ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi, biasanya mahal, sangat mewah dan jarang dimiliki orang. Misalnya, mobil mewah atau rumah mewah. Mutu dalam konsep absolut berarti harus *high quality* atau *top quality*. Mutu sendiri dapat didefinisikan sebagai tingkat keunggulan. Mutu yang relative, menurut Sallis, bukanlah sebuah akhir, namun sebagai sebuah alat di mana produk atau jasa dinilai, yaitu apakah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Kualitas adalah “*doing the right thing, right time, always striving for improvement, and always satisfying the customers*”. Selain itu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa,

⁴¹ Fandi Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4

⁴²Edward Sallis, *Total Quality Management...*, h.11.

manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁴³ Kualitas atau mutu apabila diaplikasikan ke dalam dunia pendidikan sebagai berikut.

- a. kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan
- c. kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)

Sagala dalam Nur efendi menyatakan, 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, *output* pendidikan.⁴⁴

Mutu sebagai konsep relative memiliki dua aspek yaitu:

- 1) Aspek prosedural. Pada aspek ini, mutu jasa atau produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan spesifikasi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika produk itu bersifat missal maka semuanya akan seragam mutunya.
- 2) Aspek transformasional. Aspek ini berkaitan dengan ukuran mutu yang lebih mengarah pada peningkatan mutu dan perubahan organisasi. Aspek ini meliputi: (a) pelayanan prima pada pelanggan, tanggung jawab social yang tinggi, kepuasan pelanggan dan perawatan, (b) pelanggan dinomor satukan, didengar dan dipuaskan,

⁴³Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)*. (Yogyakarta:Penerbit Andi Offset, 1998), hlm. 120

⁴⁴Efendi. *Membangun Sekolah Efektif...*, h. 321.

(c) di lingkungan pendidikan, budaya transformasional adalah fungsi motivasi yang dimiliki pendidik dan pemimpin dengan peserta didik sebagai pusat perhatiannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat dipahami bahwa yang disebut mutu adalah produk dan atau jasa yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan dan dapat memuaskan pelanggan. Jika dalam dunia pendidikan adalah peserta didik, orang tua dan stakeholder yang lain.

2. Mutu Lembaga Pendidikan

Di wilayah pendidikan mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh mengenai jasa dan layanan. Pelayanan tersebut baik yang bersifat internal ataupun pelanggan eksternalnya. Pelanggan internal meliputi, pegawai, staf, pendidik dan tenaga kependidikan serta siswa. Sedangkan pelanggan eksternal adalah masyarakat sekitar serta seluruh satuan pendidikan atau satuan kerja yang akan menerima lulusan dari lembaga pendidikan tersebut.

Jika lembaga ingin maju, maka langkah mendasar yang seharusnya dilakukan adalah dengan meningkatkan mutunya. Peningkatan mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output dan outcome. Semua aspek ini sangat perlu mendapat perhatian dari seluruh elemen dari suatu lembaga pendidikan. Peningkatan mutu pada lembaga pendidikan akan berimplikasi pada kemampuan daya saing, dan akan menjadikan lembaga pendidikan akan menjadi favorit dikalangan pelanggan sekolah (wali siswa dan masyarakat). Posisi semacam ini akan menjadikan

masyarakat berbondong-bondong untuk mempercayakan pendidikan putra putrinya karena sekolah/universitas tersebut mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan dan mampu menjaga mutu sesuai, bahkan melebihi, dengan standar yang ditetapkan pelanggan. Terlebih lagi apabila lembaga tersebut memiliki standar mutu internasional maka tak perlu untuk diragukan kualitasnya.⁴⁵

Mutu adalah suatu yang membuat perbedaan di antara barang-barang bagus atau kurang bagus. Dalam dunia pendidikan, kualitas dapat di gunakan untuk membedakan antara yang sukses dan yang gagal. Edward Sallis mendefinisikan mutu adalah konsep yang absolute dan relatif. Mutu yang absolute ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi, biasanya mahal, sangat mewah dan jarang dimiliki orang. Misalnya, mobil mewah atau rumah mewah. Mutu dalam konsep absolut berarti harus *high quality* atau *top quality*. Mutu sendiri dapat didefinisikan sebagai tingkat keunggulan. Mutu yang relative, menurut Sallis, bukanlah sebuah akhir, namun sebagai sebuah alat di mana produk atau jasa dinilai, yaitu apakah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.

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

⁴⁵ Sallis, *Total Quality Management...*, h.17.

atau pembayar, (3) mutu harus mencakupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan 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.⁴⁶

Selain menjadikan suatu lembaga pendidikan menjadi unggul, peningkatan mutu juga akan menjadikan lembaga pendidikan akan tetap eksis dan cenderung terus berkembang. Dalam suatu lembaga pendidikan yang senantiasa menjaga kualitas pendidikan, akan selalu melakukan perbaikan, pengembangan, dan inovasi agar pelayanan, hasil, dan performa terus dapat ditingkatkan.

Menurut Sallis bahwa sekolah yang bermutu bercirikan sebagai berikut:

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c. Sekolah mempunyai investasi pada sumber dayanya.

⁴⁶ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu...* 159.

- d. Sekolah mempunyai strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administrative.
- e. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik dalam perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
- g. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, maupun menciptakan kualitas, dan merancang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- i. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horozontal.
- j. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- k. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- l. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai keharusan.⁴⁷

⁴⁷ Efendi. *Membangun Sekolah Efektif...*, h. 322-323.

Sedangkan untuk bisa menghasilkan mutu, menurut Slamet dalam Jurnal UNIMED 2009, terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu :⁴⁸

- a. Menciptakan situasi “menang-menang”(win-win solution) dan bukan situasi “kalah-menang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (*stakeholders*). Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.
- b. Perlu ditumbuh kembangkan motivasi instrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna anggan.
- c. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek dan langsung berbuah hasil, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.
- d. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang ditetapkan, haruslah dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus

⁴⁸Bresman Rajagukguk, *Paradigma Baru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (JURNAL TABULARASA PPS UNIMED.Vol.6 No.1, Juni 2009),79

bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan mutu sesuai yang diharapkan.

Mutu adalah usaha bersama dan milik bersama yang harus terjaga dan tumbuh menjadi komitmen. Perwujudan mutu dapat tercapai saat masing-masing unsure dalam lembaga mampu menjaga standar yang telah ditetapkan. Melalui serangkaian proses yang berlangsung terus menerus dan tetap dalam jalur menjaga mutu serta mampu memahami kondisi lingkungan maka lembaga akan terjaga eksistensinya.

Mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana-prasarana dan biaya. Mutu pendidikan juga merupakan salah satu faktor penentu daya saing bangsa, sehingga untuk dapat tetap bisa bertahan dalam percaturan global, maka pendidikan yang bermutu mutlak diperlukan.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional, dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia (menyeluruh). Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 3 UU No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Menurut Sagala peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu: (1) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis, untuk memberi dasar

minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh untuk mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, (2) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup esensial, yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata, dan bermakna.

Lebih lanjut Sagala menyatakan, bahwa lembaga pendidikan (sekolah) dapat dikatakan bermutu, apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam; (1) prestasi akademik, yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi, dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan, sesuai dengan standar ilmu yang diterimanya di sekolah.⁴⁹ Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan peserta didik yang memiliki kemampuan, wawasan, dan ketrampilan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga memiliki peluang yang cukup untuk berkompetensi di pasar kerja manapun dengan tidak mengesampingkan aspek-aspek moral dalam kehidupannya.

Sehubungan dengan hal tersebut, Nurdin menyatakan bahwa ada beberapa indikator pendidikan yang bermutu, antara lain:

- a. Hasil akhir pendidikan merupakan tujuan akhir pendidikan. Dari hasil tersebut diharapkan para lulusanya dapat memenuhi tuntutan masyarakat bila ia bekerja atau melanjutkan studi ke lembaga pendidikan yang lebih tinggi.

⁴⁹Sagala, *Manajemen Strategik dalam peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 170.

- b. Hasil langsung pendidikan. Hasil langsung pendidikan itu berupa; (a) pengetahuan, (b) sikap, dan (c) keterampilan. Hasil inilah yang sering digunakan sebagai kriteria keberhasilan pendidikan.
- c. Proses pendidikan. Proses pendidikan merupakan interaksi antara *raw input*, *instrumental input*, dan lingkungan, untuk mencapai tujuan pendidikan. Pada proses ini, tidak berbicara mengenai wujud gedung sekolah dan alat-alat pelajaran, akan tetapi bagaimana mempergunakan gedung dan fasilitas lainya agar siswa dapat belajar dengan baik.
- d. *Instrumental input*. Terdiri dari tujuan pendidikan, kurikulum, fasilitas dan media pendidikan, sistem administrasi pendidikan, guru, sistem penyampaian, evaluasi, serta bimbingan dan penyuluhan. *Istrumental input* tersebut harus dapat berinteraksi dengan *raw input* (siswa) dalam proses pendidikan.
- e. *Raw input* dan lingkunganm juga mempengaruhi kualitas mutu pendidikan.⁵⁰

3. Implementasi Manajemen

Manajemen merupakan sebuah ilmu untuk mengatur sumber daya manusia. Manajemen tidak akan berarti jika hanya sebatas teori. Oleh karena itu, untuk membuktikan efektif atau tidaknya ilmu manajemen adalah dengan mengaplikasikanya.

Dalam kerangka implementatif, tahap awal dari manajemen adalah membuat perencanaan. Penyusunan rencana yang baik dilakukan bersama-sama antara pimpinan dengan bawahan atau antara ketua dengan

⁵⁰ Efendi. *Membangun Sekolah Efektif...*, h. 333-334

anggota melalui proses sebagai berikut: (1) perumusan tujuan yang akan dicapai, (2) pengumpulan data yang akan digunakan untuk membuat rencana, (3) penetapan rencana dan prediksi terhadap hambatan serta hal-hal yang mendukung, (4) penentuan berbagai alternatif yang akan ditempuh dalam pelaksanaan, (5) pemilihan alternatif yang baik. Dan (6) penetapan urutan serta waktu.

Setelah perencanaan yang baik, langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah pengorganisasian yang dilakukan secara berkualitas. Pengorganisasian merupakan proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang pada setiap aktivitas tersebut, menyediakan alat-alat yang diperlukan dan menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melaksanakan aktifitas-aktifitas tersebut.⁵¹

Pengorganisasian adalah adanya pembagian pekerjaan, spesialisasi pekerjaan dan pengelompokan kegiatan kerja. Pegawai-pegawai yaitu penugasan kepada setiap orang untuk bagian-bagian yang khusus sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hubungan-hubungan yang dimaksud adalah keselarasan hubungan antara seorang pegawai dengan pekerjaannya dan hubungan antara pegawai dengan pegawai lainnya. Adapun aspek lingkungan mencakup lingkungan fisik para pegawai bekerja dan iklim secara umum, di antaranya lokasi, peralatan, meja, formulir, penerangan, semangat dan sikap.

⁵¹*Ibid*, 123.

Aspek-aspek penting dalam pengorganisasian, menurut Hasibuan yaitu adanya kelompok yang bekerja samam adanya tujuan yang akan dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya penetapan serta pengelompokan pekerjaan, adanya wewenang dan tanggung jawab, adanya pendelegasian wewenang, adanya hubungan satu sama lain, adanya penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaannya, adanya tata tertib yang harus ditaati.⁵²

Aspek utama pengorganisasian adalah departementasi yaitu pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja dan pembagian kerja yang mencakup perincian tugas pekerjaan agar sitiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan suatu kegiatan. Koontz menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan upaya pengemabangan struktur peran yang disengaja untuk mencapai prestasi yang efektif. Koontz memandang pengorganisasian sebagai suatu proses yang harus memperhatikan terhadap struktur yang mencerminkan tujuan dan rencana, otoritas untuk menjalankan kebijakan, struktur organisasi dan penempatan dalam organisasi.⁵³

Selanjutnya, aspek manajemen penggerakan (pelaksanaan). Aspek ini akan berjalan maksimal dan berkualitas jika dilakukan kegiatan yang dipimpin oleh pimpinan yang membimbing, mengarahkan dan mengatur segala kegiatan yang telah ditugaskan. Penggerakan ini merupakan fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan sumber daya manusia.

⁵²*Ibid*, 125.

⁵³Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Training*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h.436.

Untuk dapat melaksanakan fungsi pergerakan dengan baik, manajer harus memiliki pengetahuan tentang hal-hal pokok tersebut di atas. Pergerakan yang dimaksud adalah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang disusun. Pelaksanaan kegiatan harus memperhatikan pengaturan waktu, tempat dan kegiatan.

Untuk mengetahui keberhasilan kegiatan, diperlukan adanya evaluasi/ pengendalian sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar apa yang sedang dilakukan dari aspek pelaksanaannya, menilai pelaksanaan, dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar.

Mantja menyatakan bahwa manajemen peningkatan mutu pendidikan mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu: pelanggan (*clien*), kepemimpinan (*leadership*), tim (*team*), proses (*process*), dan struktur (*organization*).

- 1) Pelanggan atau *clien* adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Pelanggan yang ada di dunia pendidikan erat dengan pengguna pendidikan itu sendiri termasuk di dalamnya adalah *stakeholders* pendidikan. Hal-hal yang perlu dipahami oleh pelanggan atau pengguna pendidikan adalah nilai-nilai organisasi, *visi* dan *misi* yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan memperhatikan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran.
- 2) Kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, sehingga diperlukan *visionary leadership* kepala sekolah. Dalam konteks manajemen

peningkatan mutu, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan *visi* sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dalam konteks manajemen peningkatan mutu sekolah harus mempunyai *visi*, *kreativitas*, *sensitivitas*, pemberdayaan, dan memahami tentang manajemen perubahan.

- 3) Tim (*team*) merupakan sarana yang harus dibangun oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja, karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan *interpersonal* yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif.
- 4) Proses (*process*) kerja merupakan kunci yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu suatu sekolah/madrasah.
- 5) Struktur organisasi (*organization structure*) merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu sekolah.⁵⁴

C. Sekolah Unggulan

1. Pengertian Sekolah Unggulan

Konsep sekolah unggul berangkat dari proses manajemen yang mendesain sedemikian rupa konsistensi visi dan misi serta konsistensi tujuan dengan target diimplementasikan dalam program kerja, dengan mengakomodir keinginan lingkungan strategis mengacu pada ukuran kualitas yang ditentukan.⁵⁵ Kehadiran sekolah unggul, atau dalam

⁵⁴Efendi. *Membangun Sekolah Efektif...*, h. 336-337

⁵⁵Mastuhu, *Menata Ulang Pendidikan Nasional Abad 21*, (Jakarta: INIS, 2002), h.78

kerangka madrasah lebih dikenal sebagai “madrasah model”, merupakan reaksi dari strategi pendidikan bersifat missal-konvensional yaitu dengan cara memberikan perlakuan dan pelayanan yang sama kepada semua peserta didik tanpa memperhatikan perbedaan kecakapan, minat dan bakatnya. Strategi ini dinilai kurang mampu menunjang usaha mengoptimalkan pengembangan potensi sumber daya manusia yang cepat. Munculnya keunggulan terjadi secara acak dan sangat bergantung kepada motivasi anak didik serta lingkungan belajar dan mengajarnya.

Sekolah unggul, menurut Djohar adalah sebuah pendidikan yang diterima di sekolah dan konsep pengujian yang diundangkan tidak terlalu berlebihan. Konsep ini tidak dapat dipisahkan dari konsep keunggulan, yaitu memberikan perspektif untuk analisis model sekolah-sekolah efektif yang unggul. Keunggulan ini dapat diukur dari pencapaian target sebagai bagian dari pencapaian visi dan misi sekolah yang jelas dan konsisten dengan orientasi pencapaian target sebagai bagian dari peningkatan mutu. Sekolah dapat mengerahkan seluruh potensi sumber daya dan sumber dana yang dimilikinya untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Tegasnya, pendekatan keunggulan bagi suatu sekolah dapat dilakukan melalui manajemen yang dirancang mengarah pada peningkatan mutu secara berkelanjutan, baik dipandang dari *out put* maupun *outcomes*.⁵⁶

Depdikbud RI mendefinisikan bahwa sekolah unggulan adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikannya.⁵⁷ Keunggulan dari keluaran adalah manifestasi dari

⁵⁶Djohar, *Paradigma Baru Pendidikan Indonesia* (Yogyakarta: Andi Press, 2002), h. 102.

⁵⁷Depdikbud RI, *Pengembangan Sekolah Unggul*, (Jakarta: Dirjen Diknasmen, 1994),h. 3.

manajemen. Suatu sekolah dinyatakan sebagai sekolah unggul apabila telah melaksanakan prinsip-prinsip berikut yaitu: 1) desikasi guru yang tinggi; 2) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; 3) kepercayaan siswa kepada guru bahwa prestasi akademik yang tinggi bisa dicapai; 4) pemantauan yang kontinu terhadap belajar siswa; 5) iklim yang kondusif; 6) kesempatan yang cukup untuk belajar; 7) pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah.⁵⁸

Konsep sekolah unggul bisa juga disebut sebagai sekolah bermutu. Mutu merupakan istilah yang dinamis yang terus bergerak. Jika bergerak maju dikatakan mutunya bertambah baik. Sebaliknya, jika bergerak mundur dikatakan mutunya merosot. Mutu dapat berarti *superiority* atau *excellence* yaitu melebihi standar umum yang berlaku. Sesuatu dikatakan bermutu jika terdapat kecocokan antara syarat-syarat yang dimiliki oleh benda yang dikehendaki dengan maksud dari orang yang menghendakinya.⁵⁹

Sekolah unggul adalah sekolah yang memang unggul dari berbagai hal: siswa dan guru pilihan, bangunan fisik megah dan fasilitas lengkap, dan unggul pula dalam biaya pendidikannya.⁶⁰ Sedangkan sekolah unggulan yaitu sekolah yang inputnya baik, prosesnya baik, dan pada akhirnya outputnya juga baik. Namun, titik tekan dari sekolah unggulan disini adalah adanya yang di unggulkan dari satu sisi, mungkin bisa berupa akademiknya, bisa berupa ekstrakurikulernya atau yang lainnya.

⁵⁸ *Ibid*, h.5.

⁵⁹ Mastuhu, *Menata Ulang*, h. 67-70.

⁶⁰ Efendi. *Membangun Sekolah Efektif...*, 15.

Maka dengan pengembangan sekolah unggulan/model dimungkinkan akan memberikan peluang bagi semua peserta didik untuk berprestasi secara optimal dan memacu pemerataan mutu pendidikan nasional. Dengan demikian, kehadiran strategi madrasah model dapat mengimbangi kekurangan yang terdapat pada strategi missal-konvensional, serta dapat membekali peserta didik dengan pengalaman belajar yang berkualitas. Mereka yang belajar di sekolah unggul dengan sendirinya akan mempunyai peluang yang lebih besar untuk memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan pilihannya.

Secara lebih khusus, yang dimaksud dengan madrasah unggulan adalah madrasah yang memadukan antara keunggulan dalam bidang sains, ketrampilan dan teknologi dengan keunggulan dalam bidang pengetahuan keagamaan, termasuk di dalamnya keunggulan keimanan dan ketakwaan. Madrasah dikatakan memiliki keunggulan jika *inputnya* potensial, proses berkualitas, *output* berkualitas dan *outcomenya* baik.⁶¹

Untuk mencapai keunggulan tersebut maka masukan (*input*) proses pendidikan guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta saran dan prasarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Menurut Depdikbud, suatu sekolah dinyatakan sebagai sekolah unggul apabila telah melaksanakan prinsip-prinsip berikut yaitu; (1) Desikasi guru yang tinggi, (2) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (3) kepercayaan siswa kepada guru bahwa prestasi akademik yang tinggi bisa dicapai, (4) pemantauan yang kontinu

⁶¹Supriana, *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama, 2008), h. 60-61.

terhadap belajar siswa, (5) iklim yang kondusif, (6) kesempatan yang cukup untuk belajar. Dan (7) pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah.⁶²

Dalam tataran strategi, sekolah unggul sebenarnya memiliki banyak kesamaan dengan sekolah lainya. Perbedaanya terletak pada intensitas dan ekstensitas perhatian yang diberikan kepada anak didik yang disesuaikan dengan kondisi mereka dalam kegiatan pembelajaran hingga akhir pendidikanya. Oleh karena itu, perlu dikembangkan sekolah unggul atau sekolah model dengan manajemen yang tertata rapi, sehingga sekolah menjadi efektif serta membawa hasil yang maksimal.

Sejalan dengan dimensi keunggulan ini, dapat dilihat dari keefektifan sekolah maka untuk melihat karakteristik umum madrasah unggul dapat dicermati dari beberapa indikator.

- a. Sekolah sebagai bagian dari program pendidikan masyarakat luas.
- b. Tujuan-tujuan sekolah memenuhi unsur komprehensif, seimbang, realistik, dan difahami, dan tujuan tersebut terserap dalam kegiatan sekolah.
- c. Sekolah mempunyai pertanggung jawaban untuk perencanaan program yang dilakukan oleh personel sekolah sendiri.
- d. Iklim sekolah yang bersahabat, humor sehat, sibuk dan anggota sekolah dan staf secara umum melakukan kerja sebagai tantangan dan keputusan.

⁶²*Ibid*, h.5.

- e. Bervariasinya mode dan sumber mengajar yang digunakan secara tepat untuk tujuan pembelajaran
- f. Unjuk kerja murid mengarah pada semua tujuan sekolah yang dievaluasikan secara umum memuaskan.
- g. Murid partisipasi penuh dan bersemangat dalam berbagai kegiatan yang diberikan oleh sekolah dan masyarakat.
- h. Orang tua dan masyarakat lain dari komunitas sekolah berpartisipasi penuh dan bersemangat dalam memberikan kesempatan bagi lingkungan mereka dalam program pendidikan.
- i. Perpustakaan dan pusat belajar lain secara luas dan efektif digunakan oleh murid.
- j. Program sekolah memberikan kemajuan alami bagi pelajar dari tergantung kemandiriannya.
- k. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang berpengaruh dan berkolaborasi secara efektif dalam sekolah dan masyarakat, dan
- l. Guru-guru sekolah tampak melakukan pembaharuan dan perbaikan secara kontinyu.⁶³

Selain dari cirri-ciri tersebut, nilai lebih dari madrasah unggul dapat dilihat dari perlakuan tambahan dari luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pangayaan, pengajaran remedial, pelayanan bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas dan kedisiplinan.

⁶³ Efendi. *Membangun Sekolah Efektif...*, h. 23-24

Madrasah unggul dari filosofis yang berkenaan dengan hakekat manusia, hakekat pembangunan nasional, tujuan pendidikan dan usaha untuk mencapai tujuan pendidikan. Manusia sebagai makhluk telah dilengkapi dengan berbagai potensi dan kemampuan. Potensi itu pada dasarnya merupakan anugerah bagi manusia, maka semestinya dimanfaatkan dan dikembangkan. Disamping memiliki persamaan memiliki persamaan dalam sifat dan karakteristiknya, potensi tersebut memiliki tingkat dan jenis yang berbeda-beda.

Dalam pembangunan nasional, manusia merupakan sentral yaitu manusia dikembangkan menjadi manusia yang utuh, yang berkembang segenap potensinya secara wajar dan sekaligus menjadi sumber daya pembangunan. Dalam kerangka ini, pendidikan berusaha untuk menciptakan keseimbangan antara pemerataan kesempatan dan keadilan. Dalam upaya mengembangkan peserta didik, pendidik berasas pada keseimbangan antara kreatifitas dan disiplin, keseimbangan antara persaingan dan kerja sama, keseimbangan antara perkembangan berpikir secara holistic dengan kemampuan dan keseimbangan antara tuntutan dan prakarsa.

Madrasah unggul didasari visi bahwa upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang bermuara pada tujuan pembangunan nasional memerlukan usaha sistematis, terarah dan intensional dalam menggali dan mengembangkan potensi manusia Indonesia secara maksimal. Visi madrasah sebagai madrasah unggul adalah meningkatkan dan mengembangkan potensi

sumber daya manusia yang populis, Islami dan berkualitas sebagai subyek pembangunan dalam mencapai tujuan nasional melalui lembaga pendidikan.

2. Karakteristik Sekolah Unggulan

Sebuah madrasah dikatakan sebagai madrasah atau sekolah unggul manakala memiliki beberapa karakteristik visi yang melekat, yaitu populis, Islami, dan berkualitas. Karakteristik populis bagi madrasah dapat dilihat dari tiga aspek yaitu: aspek historis yang mengakui kenyataan bahwa madrasah lahir dan besar dari dan oleh masyarakat sehingga seluruh program pendidikannya diharapkan dapat memenuhi kehendak dan kebutuhan masyarakat. Dengan kata lain, kehadiran madrasah diharapkan dapat membangun generasi yang lebih bermutu di masyarakat, yaitu generasi yang bermanfaat bagi pengembangan masyarakat. Aspek filosofis perkembangan madrasah mengemban amanah sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki kepedulian tinggi terhadap perkembangan pendidikan dan sosial lingkungannya. Adapun aspek fungsionalnya, madrasah diharapkan dapat memberikan bukti akuntabilitas sebagai percontohan, pusat sumber belajar dan pemberdayaan masyarakat.

Untuk mencapai madrasah yang unggul tidak lepas dari pemikiran persoalan mengenai kurikulum ideal (*ideal curriculum*) dan kurikulum actual (*actual curriculum*). Maksudnya, pengembangan madrasah sama artinya dengan pembenahan kurikulum, baik dalam arti ideal ataupun dalam arti actual. Pembenahan kurikulum ideal adalah pembenahan substansi dari kurikulum yang perlu ditransformasikan dalam proses

pembelajaran. Pembentukan kurikulum ideal ini perlu diikuti oleh kemampuan untuk merealisasikan substansi tersebut, sebab tidak ada kurikulum yang ideal tanpa ada upaya untuk merealisasikan kurikulum actual. Antara ideal dan actual kurikulum selalu terjadi “gap”. Artinya, seringkali dalam proses pembelajaran tidak dapat terlaksana penuh apa yang diharapkan dalam kurikulum ideal. Oleh karena itu, perlu disiasati (perlu ada strategi) dalam pelaksanaannya sehingga tingkat “gap” dapat dipersempit.⁶⁴

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), sekolah dikatakan baik apabila memiliki delapan kriteria: (1) siswa yang masuk terseleksi dengan ketat dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan prestasi akademik, psikotes dan tes fisik; (2) sarana dan prasarana pendidikan terpenuhi dan kondusif bagi proses pembelajaran, (3) iklim dan suasana mendukung untuk kegiatan belajar, (4) guru dan tenaga kependidikan memiliki profesionalisme yang tinggi dan tingkat kesejahteraan yang memadai, (5) melakukan improvisasi kurikulum sehingga memenuhi kebutuhan siswa yang pada umumnya memiliki motivasi belajar yang tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya, (6) jam belajar siswa umumnya lebih lama karena tuntutan kurikulum dan kebutuhan belajar siswa, (7) proses pembelajaran lebih berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan kepada siswa maupun wali siswa, dan (8) sekolah unggul bermanfaat bagi lingkungannya.⁶⁵

⁶⁴Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1999), h. 219.

⁶⁵Efendi. *Membangun Sekolah Efektif...*, 19.

D. Kelas Unggulan

1. Pengertian Kelas unggulan

Kelas Unggulan adalah kelas yang diikuti oleh sejumlah siswa yang unggul dalam tiga ranah penilaian dengan kecerdasan di atas rata-rata yang dikelompokkan secara khusus. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk membina siswa dalam mengembangkan kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan potensinya seoptimal mungkin sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terbaik sebagaimana semangat konsep wawasan keunggulan.⁶⁶

Program kelas unggulan diselesaikan dalam waktu 3 tahun, dengan struktur kurikulum tersendiri, penambahan jam mata pelajaran serta ketersediaan fasilitas pendidikan lebih memadai. Dalam proses belajar siswa kelas unggulan ditargetkan mencapai ketuntasan belajar di atas kelas reguler.

Kelas unggulan merupakan kelas percontohan yang dapat dilakukan dengan melibatkan semua stakeholder sekolah mulai dari orang tua, siswa, guru-guru, karyawan, lingkungan, pengawas, instansi Diknas dan semua pihak yang terkait dengan masalah pendidikan.

2. Karakteristik Kelas Unggulan

Kelas Unggulan adalah kelas yang dipersiapkan secara dini untuk pengembangan kelas yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Memiliki sejumlah siswa dengan minat, bakat, kemampuan, dan kecerdasan yang tinggi.

⁶⁶ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara: 2006), 26-28

- b. Diasuh oleh sejumlah pembimbing atau guru atau tutor yang professional dan handal di bidangnya.
- c. Melaksanakan kurikulum dengan menekankan pada mata pelajaran Matematika, IPA, Seni, Olahraga, Bahasa Inggris, dan Keterampilan Komputer.
- d. Didukung sarana dan prasarana yang memadai, antara lain :
 - 1) Kelas yang nyaman dan representatif.
 - 2) Laboratorium IPA, Bahasa dan Komputer.
 - 3) Ruang Pusat Belajar Sekolah (PBS) multimedia yang dilengkapi dengan sistem audiovisual yang lengkap.
 - 4) Perpustakaan yang memiliki minimal 2.000 judul buku yang relevan dan ruang yang cukup luas untuk belajar sendiri.
 - 5) Lapangan olahraga dan atau ruangan yang dapat meningkatkan kebugaran jasmani dan peningkatan prestasi.
 - 6) Ruang pengembangan minat dan bakat siswa lengkap dengan peralatan yang dibutuhkan.
 - 7) Suasana belajar dan lingkungan yang kondusif.
 - 8) Buku belajar, diktat dan bank soal latihan yang menunjang.
 - 9) Waktu belajar lebih banyak.
 - 10) Jumlah siswa di kelas antara 20 s/d 30 orang, sehingga siswa menjadi lebih efektif.
 - 11) Di dalam kelas dilengkapi dengan alat pembelajaran yang lengkap dan memadai.⁶⁷

⁶⁷ SDN Sukasari. *Konsep Kelas Unggul*. www.sdnsukasari.com

Dari beberapa karakteristik yang terdapat pada kelas unggulan, memberikan sebuah gambaran yang sangat menarik. Kelas unggulan dengan setting yang dibuat sedemikian untuk mendapatkan kenyamanan bagi siswa dalam belajar, sehingga dapat menarik minat siswa untuk belajar. Oleh karena itu dengan adanya program kelas unggulan dapat membantu untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

3. Tujuan Kelas Unggulan

Kelas unggulan merupakan salah satu program yang dibentuk sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tentunya dengan dibentuknya program tersebut memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

- a. Mempersiapkan siswa yang cerdas, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki budi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan serta sehat jasmani dan rohani.
- b. Memberi kesempatan kepada siswa yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata untuk mendapat pelayanan khusus, sehingga mempercepat perkembangan bakat dan minat yang dimilikinya.
- c. Memberikan kesempatan kepada siswa untuk lebih cepat menguasai ilmu pengetahuan dan keterampilan, sesuai dengan ketentuan kurikulum
- d. Memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi baik.
- e. Mempersiapkan lulusan menjadi siswa unggul dalam ilmu pengetahuan, budi pekerti dan keterampilan sesuai dengan tingkat perkembangannya.⁶⁸

⁶⁸ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, hal. 29

Beberapa tujuan dan harapan tersebut, dapat tercapai manakala ada komitmen dari beberapa pihak yang bekerja sama untuk mengukung dalam proses pelaksanaan program kelas unggulan. Jika tujuan dari program kelas unggulan dapat tercapai, akan sangat baik sekali dampak yang diberikan bagi dunia pendidikan. Hal ini dapat memberikan motivasi bagi siswa untuk giat belajar. Karena dalam program kelas unggulan sendiri terdapat pelayanan dari segi fasilitas serta metode pembelajaran yang cukup menarik untuk di ikuti bagi siswa.

E. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui sisi mana dari penelitian yang telah diungkapkan dan sisi lain yang belum terungkap diperlukan suatu kajian terdahulu. Dengan begitu akan mudah untuk menentukan fokus yang akan di kaji yang belum pernah disentuh oleh peneliti-peneliti terdahulu. Ada beberapa hasil studi penelitian penulis anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Tesis yang ditulis oleh Lina Hidayati dengan judul “Manajemen Pendidikan Di Sekolah Umum (Kasus di SMUN 10 Samarinda)”.⁶⁹ Penelitian Lina Hayati menemukan bahwa dalam melakukan revitalisasi pendidikan nilai, SMUN 10 Samarinda mendirikan asrama sekolah dengan cara yang strategis agar dapat menempatkan lembaganya menjadi sekolah yang berkualitas dan diunggulkan oleh masyarakat Kaltim. Keberhasilan manajemen pendidikan nilai di SMUN 10 Samarinda dipengaruhi oleh

⁶⁹Lina Hidayati, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah Umum*, (Tesis UIN Malang: 2004), iv.

manajemen sekolah, dan manajemen asrama yang keduanya bertujuan untuk mendidik siswa. Peran kedua manajemen tersebut dapat dilihat dari prestasi yang di dapat oleh siswa dalam berbagai lomba, sedangkan pendidikan nilai di lakukan melalui proses internalisasi nilai-nilai keislaman yang mencakup perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), serta pengawasan (*controlling*).

2. Tesis yang di tulis oleh Tety Yuliana dengan judul “Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Studi Kasus di SMP Negeri 2 Brebes.”⁷⁰ Hasil penelitian Tety Yuliana bahwa implementasi MPMBS, yang dilaksanakan oleh Kepala SMP Negeri 2 Brebes meliputi 1). Proses Belajar Mengajar; 2). Perencanaan Program Sekolah; 3). Pengelolaan Kurikulum; 4). Pengelolaan Ketenagaan; 5). Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan; 6). Pengelolaan Keuangan; 7). Pelayanan Siswa; 8) Hubungan Sekolah Masyarakat; 9). Pengelolaan Iklim Sekolah adalah cukup memadai.
3. Tesis yang di tulis oleh Siti Mardiyatul Khoiriyah dengan judul “Manajemen Strategik peningkatan Mutu pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)”.⁷¹ Hasil penelitian yang diakukan menunjukkan bahwa: 1) analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar adalah analisis SWOT yang menghasilkan program atau kegiatan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan; 2) formulasi strategik yang yang dilakukan MAN Tlogo Blitar

⁷⁰Tety Yuliana, *Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Studi Kasus di SMP Negeri 2 Brebes*, (Tesis UNNES, 2006).

⁷¹Siti Mardiyatul Khoiriyah. *Manajemen Strategik peningkatan Mutu pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)*, (Tesis, UIN Malang, 2008).

dan SMAN 1 Talun Blitar ada dua yaitu perekrutan pendidik dengan *comprehensive selection* yang meliputi empat cara yaitu seleksi akademik dan administrasi, seleksi *micro teaching*, wawancara, dan survei lingkungan rumah. sedangkan pembinaan dan pemberdayaan pendidik melalui seminar, diklat, team teaching, studi banding, studi lanjut, kemudahan untuk mengakses informasi baru, program MGMP, tunjangan, dan supervisi pendidikan; 3) implementasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar disesuaikan dengan jadwal yang dibuat oleh panitia atau balai diklat; dan 4) evaluasi dan pengawasan strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar meliputi supervisi perorangan dengan kunjungan kelas dan percakapan pribadi. Sedangkan supervisi kelompok dengan rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran; rapat koordinasi mingguan dan bulanan; dan MGMP sekolah (*internal*).

4. Tesis yang ditulis oleh Asnawi dengan judul “Keterampilan Managerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Ma’arif NU Kota Blitar).”⁷² Dari penelitian yang dilakukan dihasilkan beberapa temuan yaitu: 1) *conceptual skill* Kepala Madrasah Aliyah Ma’arif Nahdhatul Ulama (MAMNU) kota Blitar dilakukan dengan: (a) menyusun rencana program yang jelas, kemudian dituangkan dalam visi, misi dan tujuan madrasah sebagai pijakan dalam mencapai mutu. (b) Menggunakan strategi yang tepat dengan pemberdayaan sumber daya yang ada. (c) membentuk team work dalam

⁷²Asnawi, *Keterampilan Managerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Tesis STAIN Tulungagung, 2009).

peningkatan mutu pendidikan. (d) meminimalisir problem madrasah dengan langkah mengantisipasi suatu persoalan sejak dini. (e) mengadakan perbaikan secara terus menerus; 2) *human skill* yang dilakukan dengan: (a) memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesinya dengan jalan memberi kesempatan untuk melanjutkan studi di jenjang yang lebih atas dan selalu mengikut sertakan para tenaga kependidikan dalam pelatihan-pelatihan. (b) memberikan penghargaan kepada bawahanya yang berprestasi baik berupa materi, piagam maupun pujian dihadapan umum. (c) Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dengan cara berusaha mengadakan pengaturan lingkungan sedemikian rupa. Kepala Madrasah MA Ma'arif Nahdhatul Ulama kota Blitar juga menciptakan kenyamanan kerja dengan membangun hubungan komunikasi yang lebih kooperatif dan harmonis. (d) Memberikan suri tauladan dalam menanamkan kedisiplinan, keihlasan dan kesemangatan kerja; 3) *technical skill* yang dilakukan dengan: (a) menerapkan sistem *Boarding School System* yaitu semua siswa tinggal di asrama/pondok pesantren yang berada di lingkungan kampus MA Ma'arif NU Blitar, (b) Melaksanakan program pengembangan keterampilan siswa-siswi MAMNU kota Blitar dengan mendirikan berbagai lembaga penunjang pelayanan pendidikan. (c) Menyusun kurikulum dengan memadukan kurikulum pendidikan pemerintah dengan diniyah dan lembaga pelatihan bahasa (Inggris dan Arab). (d) Mengadakan perbaikan mutu secara terus menerus dengan cara selalu mengadakan evaluasi program yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. (e)

Memberlakukan persyaratan khusus dalam penerimaan tenaga pengajar dengan cara melengkungkan persyaratan administrasi, tes, tes lisan, mikro teaching dan tes mengajar di kelas. (f) Mengadakan persyaratan tertentu dalam penerimaan siswa baru, yaitu selain harus melengkapi syarat administrasi juga diadakan wawancara dengan siswa dan wali murid. (g) Memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahan yang telah diberi mandat untuk menjalankan tugasnya.

5. Tesis yang ditulis oleh M. Muhid Jauhari dengan judul “Manajemen Pemanfaatan Pesta Sekolah Pertama (PS ONE) Sebagai Sarana Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN Tunggangri).⁷³ Hasil penelitian Ahmad Muhid Jauhari adalah: pertama, Planning Peserta Sekolah Pertama (Ps One). Planning atau perencanaan dalam konteks PS One adalah kegiatan yang sudah ditentukan sebelum sarana yang akan dicapai cara melaksanakannya serta sasaran yang ingin dicapai. Pendiri kegiatan Peserta Sekolah Pertama (Ps One) adalah Radar Tulungagung. Jejak awal munculnya kegiatan ini adalah pada saat rapat tahunan pembahasan program kerja. Kedua, perencanaan Road Show Ps One di MTsN Tunggangri. Ketiga, problem dalam perencanaan road show, diantaranya belum ada dana masuk, baik dari sekolah atau pun dari pihak manapun, waktu pembentukan panitia dan pelaksanaan yang sangat pendek, serta terbentur persiapan adalah hari kegiatan belajar mengajar efektif.

⁷³M. Muhid Jauhari, *Manajemen Pemanfaatan Pesta Sekolah Pertama (PS ONE) Sebagai Sarana Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Tesis STAIN Tulungagung, 2009).

Tabel. 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama, Instansi, dan Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian yang Akan Dilakukan	Perbedaan dengan Penelitian yang Akan Dilakukan	Orisinalitas Penelitian
1.	Lina Hidayati, UIN Malang (2004).	<i>Manajemen Pendidikan Di Sekolah Umum, (Kasus di SMUN 10 Samarinda)</i>	Manajemen Pendidikan	Manajemen di sekolah secara umum	Manajemen kepala Madrasah dalam Meningkatkan mutu kelas unggulan
2.	Tety Yuliana, UNNES, (2006).	<i>Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Studi Kasus di SMP Negeri 2 Brebes</i>	Manajemen Peningkatan Mutu	Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah	Manajemen kepala Madrasah dalam Meningkatkan mutu kelas unggulan
3.	Siti Mardiyatul Khoiriyah, UIN Malang, (2008).	<i>Manajemen Strategik peningkatan Mutu pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)</i>	Manajemen Peningkatan Mutu	Manajemen Strategik dalam meningkatkan mutu pendidik	Manajemen kepala Madrasah dalam Meningkatkan mutu kelas unggulan
4.	Asnawi, STAIN Tulungagung, (2009).	<i>Keterampilan Managerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar)</i>	Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah	Keterampilan Managerial Kepala Madrasah	Manajemen kepala Madrasah dalam Meningkatkan mutu kelas unggulan
5.	M. Muhid Jauhari, STAIN Tulungagung, (2009)	<i>Manajemen Pemanfaatan Pesta Sekolah Pertama (PS ONE) Sebagai Sarana Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN Tunggangri)</i>	Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan	Manajemen pemanfaatan Pesta Sekolah Pertama (PS ONE)	Manajemen kepala Madrasah dalam Meningkatkan mutu kelas unggulan

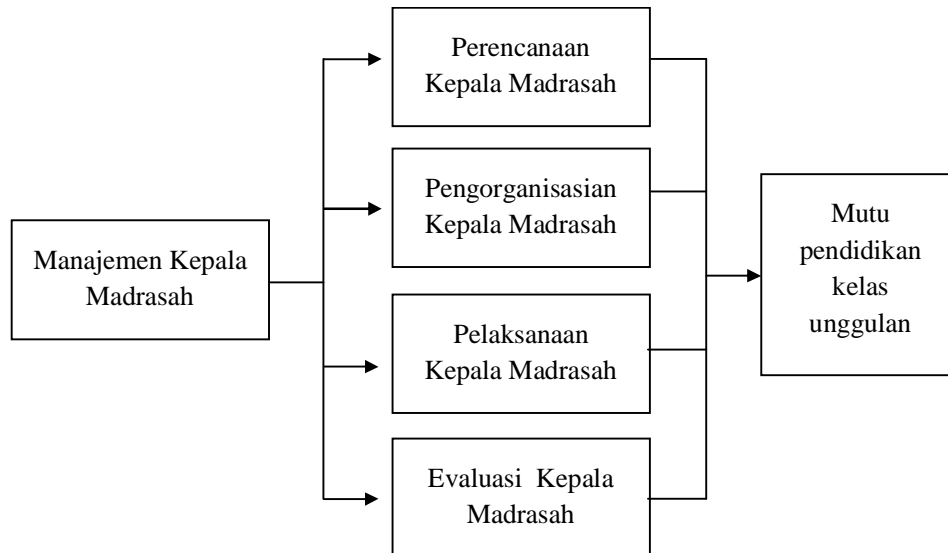
Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, menurut pandangan penulis sebagai pembantu dan untuk mempermudah dalam menyusun karya ilmiah sekaligus membantu melakukan penelitian di MTsN Tulungagung dan MTsN Model Trenggalek, karena berdasarkan penelitian terdahulu belum ada yang pernah melakukan penelitian tersebut, Peneliti Pertama Lina Hidayati memfokuskan penelitian pada Manajemen Pendidikan. Peneliti Kedua Tety Yuliana memfokuskan penelitian pada memfokuskan penelitian pada Manajemen Berbasis Sekolah. Peneliti ketiga Siti Mardiyatul Khoiriyah memfokuskan penelitian pada implementasi manajemen strategik peningkatan mutu pendidik. Peneliti keempat Asnawi memfokuskan penelitian pada Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Peneliti kelima M. Muhid Jauhari memfokuskan penelitian Manajemen Pemanfaatan Pesta Sekolah. Kelima peneliti yang tersebut menunjukkan perbedaan dengan penelitian yang di lakukan penulis. Sedangkan Penulis memfokuskan penelitian pada manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan kelas unggulan. Dengan demikian penulis ingin mencoba untuk melakukan kajian penelitian dan ingin mendeskripsikan Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Kelas Unggulan di MTsN Tulungagung dan MTsN Model Trenggalek.

F. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan

jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.⁷⁴

Paradigma penelitian dalam tesis ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 2.1. Paradigma Penelitian

Penelitian ini intinya akan mendeskripsikan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan kelas unggulan yang mencakup: perencanaan, pengorganisasian dan evaluasi dalam meningkatkan mutu pendidikan kelas unggulan di MTsN Tulungagung dan MTsN Model Trenggalek.

⁷⁴Sugiono, *Motode Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R&D*, (Bandung: Alfabeta, 26), h. 43.