

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

Peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan harus menjadi prioritas utama bagi para pengelola lembaga, terlebih pada masa kini dengan tumbuhnya banyak lembaga baru yang menawarkan keunggulan-keunggulan yang menarik minat masyarakat dengan program yang berkualitas dengan berbagai inovasi dan kreatifitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal yang semacam itu akan menjadi perhatian masyarakat yang selama ini mendambakan pendidikan yang berkualitas bagi putra-putrinya, sehingga diharapkan setelah keluar dari lembaga tersebut terdapat perubahan, baik secara jasmani, rohani maupun religi.

Mutu pendidikan menjadi daya tarik bagi masyarakat, para orangtua tidak sekedar menyekolahkan anak-anaknya dan setelah tamat mendapatkan ijazah sebagai bukti telah menyelesaikan pendidikannya di jenjang pendidikan tertentu, namun para orangtua saat ini mulai berbondong-bondong mencari lembaga yang memiliki kualitas yang unggul, meskipun jauh dari kediaman mereka dan harus mengantarkan putra-putrinya ke sekolah setiap hari serta harus membayar lebih mahal dari yang lain.

Lembaga pendidikan jika lihat dari sudut pandang sebuah *corporate*, maka lembaga pendidikan ini adalah suatu organisasi produksi yang

menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen atau pelanggan pendidikan. Konsumen utamanya ialah para siswa, mahasiswa dan masih banyak konsumen yang lainnya. Apabila produsen tidak mampu memasarkan hasil produksinya, dalam hal ini jasa pendidikan disebabkan karena mutunya tidak disenangi oleh para pelanggan, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan pribadi individu, layanan tidak memuaskan, maka produk jasa yang ditawarkan tidak akan menarik perhatian pelanggan, bahkan mereka akan meninggalkannya untuk mencari produk lain yang lebih bermutu. Akibatnya sekolah atau perguruan tinggi tersebut akan mengalami kemunduran dan akhirnya ditutup.¹

Manajemen sebagai sunatullah, sebagai mana Allah mengatur alam semesta ini dengan rapi dan luar biasa, yang sering kita alami adalah pergantian siang dengan malam, dan pergantian malam dengan siang dengan durasi 24 jam sehari semalam tanpa mengalami perubahan sedikitpun, seperti yang telah difirmankan oleh Allah SWT dalam surat Az-Zumar: 5

خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ يُكَوِّرُ اللَّيْلَ عَلَى النَّهَارِ وَيُكَوِّرُ النَّهَارَ
عَلَى اللَّيْلِ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى ۗ
أَلَا هُوَ الْعَزِيزُ الْغَفَّورُ ﴿٥﴾

“Dia menciptakan langit dan bumi dengan (tujuan) yang benar; Dia menutupkan malam atas siang dan menutupkan siang atas malam dan

¹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal. 192-193

menundukkan matahari dan bulan, masing-masing berjalan menurut waktu yang ditentukan. ingatlah Dialah yang Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”. (QS. 39: 5)²

Manajemen pada lembaga pendidikan sebagai faktor utama untuk menggerakkan lembaga agar mencapai keberhasilan, karena dapat melancarkan kinerja lembaga tersebut. Manajemen dalam arti sempit, terbatas pada inti kegiatan nyata, mengatur dan mengelola kelancaran kegiatannya, mengatur potensi personil yang melaksanakan, pengaturan sarana pendukung, pengaturan dana, dan lain-lain, tetapi masih terkait dengan kegiatan nyata yang sedang berlangsung.³ Dalam arti luas manajemen adalah menunjuk pada rangkaian kegiatan dari perencanaan akan dilaksanakannya kegiatan sampai penilaiannya.

Organisasi apapun bentuknya kalau dikelola dengan baik dan sesuai dengan kaidah-kaidah manajemen yang professional, maka akan memiliki kekuatan yang dahsyat, bahkan organisasi kejahatan sekalipun kalau di kelola dengan kaidah-kaidah manajemen, bisa mengalahkan dan menghancurkan kebaikan-kebaikan yang tidak dikelola dengan baik. Sebagaimana mutiara hikmah yang artinya *“Kabatilan yang terorganisir dengan baik bisa mengalahkan kebaikan yang tidak terorganisir dengan baik”*⁴. Begitu juga suatu lembaga pendidikan yang sudah besar dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat harus mampu dan berkomitmen untuk selalu meningkatkan kualitas manajemen dan pelayanannya. Sebab di era persaingan seperti sekarang ini

² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Kudus: Menara Kudus, 2005) hal. 458

³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidika*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 2

⁴ Warkat, *Brief Information*, Majalah Pesantren Al-Amien, (Preduan: Edisi Mei 2016)

lembaga pendidikan harus mampu mempertahankan keberadaannya di hati masyarakat sebagai pelanggan pendidikan tersebut, kalau tidak tentu lambat laun akan terkikis oleh persaingan yang ketat dan akan pindah ke lembaga lain. Kalau kita melihat sekarang ini banyak sekali bermunculan lembaga pendidikan baru yang menawarkan keunggulan-keunggulan yang bervariasi dan didukung oleh tenaga pendidik yang profesional dan kompeten di bidangnya, yang lebih menarik lagi dalam persaingan seperti ini mereka berlomba-lomba untuk menarik perhatian dan minat para pelanggan (masyarakat) dengan memberi pelayanan yang prima.

Masyarakat sekarang ini semakin menyadari bahwa pendidikan adalah unsur utama dan keberadaannya suatu keniscayaan, karena hanya dengan pendidikan peradaban dan status sosial di masyarakat akan maju, terangkat dan dihormati, bahkan dengan pendidikan adalah salah satu jalan untuk merubah hakikat manusia menjadi insan yang hakiki, dikarenakan manusia yang berilmu tentu saja tidak sama dengan yang tidak berilmu, hal itu telah menjadi ketetapan seperti yang telah difirmankan di dalam Al-Qur'an;

أَمَّنْ هُوَ قَنِتٌ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

“Apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang

ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran".(QS. 39: 9)⁵

Ayat tersebut dengan jelas menyebutkan bahwa orang yang berilmu tidak sama dengan orang yang tidak berilmu, jadi keberadaan lembaga pendidikan ditengah-tengah masyarakat sangat diharapkan keberadaannya. Pendidikan merupakan hal yang terpenting dalam kehidupan kita, ini berarti bahwa setiap anak bangsa Indonesia berhak mendapatkannya dan diharapkan untuk selalu berkembang didalamnya, pendidikan tidak akan ada habisnya. Pendidikan secara umum mempunyai arti suatu proses kehidupan dalam mengembangkan diri tiap individu untuk dapat hidup dan melangsungkan kehidupan. Sehingga menjadi seorang yang memiliki wawasan yang luas dan mandiri.

Sekolah sebagai lembaga formal yang mendapat tugas dan tanggung jawab untuk mendidik, peranan sekolah sangat besar sebagai sarana tukar pikiran diantara peserta didik, dan juga guru harus berupaya agar pelajaran yang diberikan cukup untuk menarik minat anak, sebab tidak jarang anak menganggap pelajaran yang diberikan oleh guru kepadanya kurang menarik dan tidak bermanfaat bahkan membosankan. Guru yang mengajar hanya semata-mata melaksanakan tugasnya agar gugur dari kewajibannya sebagai guru, hal ini sudah keluar dari aturan-aturan dan tujuan pendidikan. Guru harus mendidik yaitu harus membina, membimbing dan menjadi contoh bagi anak didiknya, serta

⁵Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...*, hal. 439

mendoakannya agar menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab dan berbudi pekerti luhur, berguna bagi nusa dan bangsa, hanya dengan inilah maka semua aspek kepribadian anak bisa berkembang..

Pendidikan yang dikombinasikan antara yang ada di lingkungan keluarga, lingkungan sekolah maupun di lingkungan masyarakat sehingga menjadi orang yang berilmu akan menghantarkan seseorang menuju ke tempat yang lebih mulia baik di mata manusia, apalagi di sisi Allah swt sebagai mana firman-Nya;

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ آنشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

"Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan".(QS. 58: 11)⁶

Tersedianya lembaga pendidikan yang bermutu dengan biaya yang terjangkau oleh semua lapisan masyarakat, adalah tantangan bagi para pengelola lembaga pendidikan, jika para manajer bisa mewujudkannya, maka itu bentuk kontribusi yang terbaik kepada masyarakat (pelanggan pendidikan) dalam mencerdaskan anak-anak bangsa dan membekalinya dengan kemandirian, *skill*,

⁶Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...*, hal. 543

dan *akhlakul karimah*. Kita harus memiliki kontribusi yang besar dan bernilai tinggi terhadap pembentukan karakter bangsa. Mahalnya biaya pendidikan yang tidak serta merta dibarengi dengan peningkatan mutu atau kualitas secara signifikan, tentu menimbulkan tanda tanya besar mengenai orientasi pendidikan yang sebenarnya sedang ingin dicapai. Ironisnya, disaat beberapa negara tetangga terus berupaya keras melakukan peningkatan mutu dan kualitas pada sektor pendidikan, banyak pihak di negara ini justru menempatkan pendidikan sebagai suatu komoditas yang memiliki nilai jual yang tinggi. Tak mengherankan bahwa ketika banyak pihak mengejar pendidikan dari sisi kuantitas, tentu menimbulkan berbagai macam konsekuensi logis seperti terabaikannya faktor kualitas pendidikan. Parahnya lagi, belakangan kita juga telah disadarkan dengan banyaknya para pelajar baik di jenjang SLTP maupun SLTA yang memiliki kualitas buruk, seperti mengkonsumsi bahkan kecanduan obat terlarang, dan amoral.

Berkaitan dengan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), pendidikan memegang peran yang sangat penting. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Pemerintah dan kalangan swasta sama-sama berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas. Antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum,

sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.⁷

Masyarakat semuanya mendambakan bahwa pendidikan di Indonesia memiliki mutu yang baik dan unggul, sehingga melahirkan anak-anak bangsa yang berkualitas pula. Generasi muda sekarang ini adalah sebagai pemimpin di masa datang, maka harus benar-benar memiliki kesiapan mental yang matang serta didasari dengan nilai-nilai agama. Namun dengan kemajuan dan perkembangan teknologi sekarang ini justru harapan tersebut masih belum terpenuhi, karena tantangan dan cobaan yang harus dihadapi oleh mereka lebih besar dan ganas jika dibandingkan dengan sebelumnya.

Kendala implementasi mutu dalam dunia pendidikan salah satunya adalah kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pendidikan. Untuk itu peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Secara garis besar ada dua faktor utama yang menyebabkan perbaikan mutu pendidikan di Indonesia masih belum atau kurang berhasil yaitu:

Pertama, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi

⁷ Saman Usman, *Jurnal Ilmiah Didaktika* vol. 15, No. 1, Agustus (Banda Aceh: STAI Al-Washilah, 2014)

ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.⁸

Kompleksnya situasi seperti yang dijabarkan diatas, kini ada lembaga pendidikan yang dikelola oleh yayasan atau masyarakat menawarkan program-program unggulan sebagai alternatif solusi permasalahan diatas, misalnya; kemampuan untuk berbahasa inggris maupun bahasa arab, tamat SLTA hafal Al-Qur'an 30 juz, atau macam-macam program unggul yang ditawarkannya. Dengan tawaran sifat aplikatif dan keagamaan serta biaya yang relatif lebih murah, banyak lembaga pendidikan swasta terbukti mampu menghasilkan lulusan yang

⁸ Edward Sallis. Alih Bahasa Ahmad Ali riyadi & Fahrurozi, *Total Quality Management in Edecation: Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Irchisod, 2006), Hal. 105

sama kualitasnya bahkan lebih baik dan handal dari pada lulusan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan yang dikelola oleh pemerintah dalam bersaing di dunia pendidikan.⁹

Dunia pendidikan akan terjadi persaingan-persaingan antar lembaga sebagai mana yang sudah lama terjadi di dunia bisnis, namun jika persaingan itu disikapi serta di kelola dengan baik, maka persaingan tersebut akan menjadi bagaikan pupuk bagi tanaman yang akan membawanya menuju kesuburan. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 148;

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”. (QS. 2: 148)¹⁰

Ayat itu menunjukkan bahwa Allah memerintahkan untuk berlomba-lomba dalam kebajikan, dan kita memang harus yang pertama dan terdepan dalam melakukan kebaikan apalagi yang berupa amal shaleh. Asalkan harus tetap menjaga hati dari hal-hal yang menyebabkan hilangnya pahala amal tersebut, jika persaingan tersebut akan menyebabkan permusuhan dan perpecahan, maka hal itu sangat dilarang oleh agama Islam

⁹ Majalah Warkat, Pondok Pesantren Al-Amien Preduan Sumenep edisi 2015

¹⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...*, hal. 23

Persaingan antar lembaga pendidikan Islam untuk menjadi yang terbaik dan unggul dari yang lain merupakan suatu keniscayaan dan alamiyah serta otomatis terjadi. Hal tersebut bukan berarti terdapat permusuhan dalam persaingan antara lembaga satu dengan yang lain, namun dengan adanya persaingan tersebut maka lembaga akan terus melakukan perbaikan-perbaikan dan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjadi lembaga pendidikan Islam yang unggul, berkualitas dan mendapat kepercayaan dari masyarakat. Lebih jauh lagi, jika semua lembaga pendidikan memiliki keinginan menjadi yang terbaik, tentu saja mutu pendidikan akan dicapai sehingga menjadikan pendidikan Indonesia yang berkualitas dan tetap mendapat kepercayaan yang tinggi dari para pelanggannya. Pada era persaingan yang berkembang amat ketat, dalam lingkup yang lebih sempit, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnya dalam arena persaingan. Semua lembaga umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna menarik perhatian pasar dan tetap dipercaya oleh pelanggan pendidikan.¹¹

Persaingan bergerak sangat kompleks dan beragam. Ada yang bersaing dalam bidang mutu, layanan, keragaman pilihan, pencitraan, dan sebagainya. Ada yang menggabungkan antar bidang satu dengan lainnya dan ada pula yang menetapkan skala prioritas antar bidang tertentu. Merespon pola pikir (*mind-set*) masyarakat akan pentingnya pendidikan, para praktisi pendidikan berlomba-

¹¹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 185

lomba membangun institusi pendidikan dengan bermacam branding dan tawaran program. Dengan munculnya sekolah-sekolah baru maka persaingan menjadi semakin ketat, berbagai upaya dilakukan untuk merebut hati dan mendapat kepercayaan dari calon para siswanya sebagai pelanggan (*customers*).

Kaitannya dengan persaingan dan kepercayaan, masyarakat berasumsi bahwa semakin berkualitas atau bermutu suatu pendidikan maka semakin kuat daya saingnya dihadapan pelanggannya, bahkan jika ada lembaga pendidikan yang memiliki mutu yang baik, banyak program-program unggulan yang dilaksanakan yang bisa membentuk karakter anak didiknya menjadi orang yang hanif, dengan kesadaran diri melaksanakan ajaran Islam, serta kemandirian tertanam di jiwanya, maka lembaga seperti itu akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

Lembaga pendidikan yang memiliki kualitas baik serta mampu bersaing dengan yang lainnya, diantaranya Madrasah Tsanawiyah Darul-Hikmah yang terletak di desa Tawang Sari Tulungagung, keunikan Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah ini adalah manajemen kurikulum, yaitu memadukan antara kurikulum DIKNAS, KEMENAG dan kurikulum Pondok Modern Gontor Ponorogo. Dengan trio kurikulum ini anak didik M.Ts Darul Hikmah mampu menulis arab dengan benar yang sesuai dengan kaidah arab, mereka juga lancar berbahasa arab dan bahasa inggris. Para anak didik M.Ts. Darul Hikmah juga pandai untuk berpidato dengan tiga bahasa (bahasa arab, inggris dan Indonesia), sehingga

KEMENAG Kabupaten Tulungagung menetapkan siswa M.Ts. Darul Hikmah sebagai duta yang mewakili Tulungagung dalam lomba pidato se Jawa timur.

Madrasah Tsanawiyah Darul-Hikmah Tawang Sari Tulungagung memiliki peraturan yang ketat, mewajibkan para siswa dan siswinya untuk berbahasa arab atau bahasa inggris setiap hari. Sedangkan pembagian waktunya dalam penggunaan bahasa, 2 pekan untuk bahasa arab, kemudian 2 pekan berikutnya berbahasa inggris, begitu seterusnya setiap bulannya. Semua anak didik harus tinggal di pondok untuk memudahkan proses belajar mengajar dan pendalaman bahasa. Sebagai sarana pendalaman bahasa setiap malam jum'at diadakan kegiatan *muhadhorohi* (belajar pidato tiga bahasa). Sedangkan khusus untuk murid baru ada toleransi 3 bulan untuk adaptasi dan masih diperbolehkan bercakap-cakap dengan bahasa daerah atau Indonesia, namun setelah 3 bulan, maka wajib untuk bicara dengan bahasa arab atau inggris.¹²

Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah pada periode tahun 2014-2015 jumlah peserta didiknya mencapai 388 anak, periode tahun 2015-2016 jumlah peserta didiknya 444 anak, periode tahun 2016-2017 sejumlah 412 anak,¹³ jumlah yang besar bagi sekolah swasta, hal itu yang perlu digali dan di ungkap oleh peneliti, bagaimana manajemen sekolah yang telah dijalankan sehingga lembaga tersebut memiliki kualitas unggul dan daya saing kuat dalam

¹² Wawancara dengan siswa kelas 3 M.Ts Darul-Hikmah Tulungagung tanggal 22 April 2017

¹³ Dokumen Grafik EMIS Darul-Hikmah Tahun Ajaran 2014-2017

menghadapi persaingan dengan sekolah-sekolah yang lain di daerah di Tulungagung.

Sekolah Menengah Pertama Katolik (SMPK) Santa Maria yang terletak di jalan Ahmad Yani Timur no. 17 Tulungagung ini selalu aktif dalam mengikuti kejuaraan atau kompetisi yang ada di tingkat kabupaten Tulungagung maupun jawa timur, diantaranya menjuarai acara Semanti *Education Festifal* di Malang, lomba poster, pesta sekolah 7, *National Competition Robot Explorer*, *petra cup*, *Mad Idea and Innovation Day Challengers* dan mendapat posisi sepuluh besar pada Olimpiade Sains Nasional IPS.

SMPK Santa Maria adalah satu-satunya Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang memiliki program pembiasaan Vinsensian yaitu 5 pilar, 1. Belas Kasih, 2. Kelembutan Hati, 3. Kesederhanaan, 4. Matiraga, 5. Penyelamatan Jiwa-jiwa. 5 pilar (5 sifat) yang dibiasakan setiap hari kepada anak didiknya inilah yang mampu membentuk karakter khusus di SMPK Santa Maria Tulungagung. Dengan pembiasaan vinsensian ini akan melunakkan hati peserta didik sehingga mudah untuk menerima nasehat dan memiliki sifat yang sosial terhadap yang lain.¹⁴ SMPK Santa Maria memiliki program yang unik yaitu program Bank Sampah, semua sampah yang dihasilkan oleh peserta didik dimasukkan ke bank sampah tersebut, lantas dipilah-pilah dan dikelompokkan jenis sampah yang ada, setelah terkumpul banyak maka sampah tersebut

¹⁴ Wawancara dengan Kaur Kurikulum SMPK Santa Maria Tulungagung tanggal 27 Maret 2017

kemudian dipanggilkan pembeli rongsok, maka dengan program bank sampah tersebut OSIS mendapatkan dana untuk membiayai kegiatannya.¹⁵

Berdasarkan uraian tentang keunikan yang ada di kedua lembaga tersebut, maka penelitian ini mengambil judul: Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lembaga (Studi Multi Kasus di M.Ts Al-Hikmah dan SMPK Santa Maria Tulungagung). Judul tersebut peneliti pilih untuk mengungkap manajemen di sekolah tersebut dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga dimata masyarakat di kedua lembaga yang terletak di tengah kota Tulungagung tersebut, dan keduanya telah dikenal maju dan memiliki peserta didik yang banyak dan selalu mengalami perkembangan di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat diantara sekolah swasta di Tulungagung, adapun SMPK Santa Maria yang memiliki anak didik tahun ini sejumlah 433 anak, jumlah tersebut adalah jumlah yang besar bagi sekolahan swasta yang letaknya tidak jauh dari SMP Negeri 2 Tulungagung tersebut. Begitu juga dengan M.Ts Darul Hikmah yang jumlah peserta didiknya tahun ini mencapai 412 orang lebih, hal itu yang perlu digali dan di ungkap oleh peneliti, bagaimana manajemen sekolah yang telah dijalankan sehingga lembaga tersebut memiliki kualitas yang unggul dan daya saing yang kuat dan tinggi dalam menghadapi persaingan dengan sekolah-sekolah yang lain di berbagai daerah di Tulungagung.

¹⁵ Wawancara dengan kepala sekolah SMPK Santa Maria Tulungagung tanggal 31 Maret 2017

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu dan daya saing di MTs Al-Hikmah Tawang Sari dan SMPK Santa Maria Tulungagung. Adapun permasalahan yang akan diungkapkan peneliti dijabarkan dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan peningkatan mutu dan daya saing lembaga di MTs Darul Hikmah dan SMPK Santa Maria?
2. Bagaimana pengorganisasian dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga di MTs Darul Hikmah dan SMPK Santa Maria ?
3. Bagaimana pelaksanaan peningkatan mutu dan daya saing lembaga di MTs Darul Hikmah dan SMPK Santa Maria ?
4. Bagaimana evaluasi dalam peningkatan mutu dan daya saing lembaga di MTs Darul Hikmah dan SMPK Santa Maria ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus dan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan peningkatan mutu dan daya saing lembaga di MTs Darul Hikmah dan SMPK Santa Maria
2. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan peningkatan mutu dan daya saing lembaga di MTs Darul Hikmah dan SMPK Santa Maria

3. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan peningkatan mutu dan daya saing lembaga di MTs Darul Hikmah dan SMPK Santa Maria
4. Untuk mendeskripsikan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu dan daya saing lembaga di MTs Darul Hikmah dan SMPK Santa Maria

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian yang berjudul Manajemen Sekolah Dalam Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga (studi multi kasus di MTs. Darul-Hikmah dan SMPK Santa Maria) yang berlokasi di kota Tulungagung ini tentu memiliki manfaat yang besar apalagi saat ini persaingan antar lembaga semakin ketat dengan menawarkan berbagai program unggulan, adapun manfaatnya ialah sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan keilmuan, utamanya dalam memperkaya teori yang berkaitan dengan manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga

2. Secara praktis

Penelitian ilmiah ini tentu memiliki banyak sekali faedah dan manfaat bagi kalayak yang sempat membacanya, diantaranya adalah;

- a. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan bagi para kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi dalam meningkatkan mutu dan menghadapi persaingan bebas di dunia pendidikan dan mempertahankan kualitasnya

b. Bagi Peneliti

Dapat memperluas wawasan keilmuan peneliti tentang manajemen sekolah terutama yang terkait dengan merencanakan program, mengorganisir dan menggerakkan tenaga pendidik kemudian mengevaluasi kinerja mereka dan akhirnya mengetahui mutu pendidikan yang telah dicapai.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat menjadi inspirasi dan acuan awal bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap topik yang sejenis atau relevan dengan penelitian ini

d. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan informasi untuk memperkaya khasanah keilmuan, dan dapat dijadikan rujukan untuk mendidikan lembaga pendidikan.

e. Bagi Perpustakaan Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN)

Tulungagung, untuk menambah perbendaharaan kajian ilmiah sehingga

mempermudah bagi mahasiswa untuk mencari inspirasi lewat tesis yang beraneka ragam judulnya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan kepustakaan sebagai wujud keberhasilan belajar mengajar yang dilakukan oleh Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung serta untuk menambah literatur di bidang pendidikan terutama yang berkaitan dengan manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga.

E. Penegasan Istilah

Untuk mempermudah pemahaman dan menghindari multi tafsir terhadap fokus dalam penelitian yang berjudul; Manajemen Sekolah Untuk Meningkatkan Eksistensi dan Daya Saing, maka perlu adanya penegasan istilah. Dalam penelitian ini, istilah yang mengarah pada fokus penelitian akan didefinisikan secara konseptual dan operasional sebagai berikut:

1. Definisi Konseptual

a. Manajemen Sekolah

Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *mantis* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management*

diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan, yaitu; proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.¹⁶

Sebagai lembaga pendidikan formal, sekolah yang lahir dan berkembang secara efektif dan efisien dari dan oleh serta untuk masyarakat, merupakan perangkat yang berkewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam mendidik warga Negara. Sekolah dikelola secara formal, hierarkis dan kronologis yang berhaluan pada falsafat dan tujuan pendidikan nasional.¹⁷

Manajemen sekolah adalah proses penataan kelembagaan pendidikan dengan melibatkan sumber potensial baik yang bersifat manusia maupun yang bersifat non manusia guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

b. Mutu Pendidikan

Secara terminologi, istilah mutu memiliki pengertian yang cukup beragam, mengandung banyak tafsir dan bertentangan. Hal ini disebabkan karena tidak ada ukuran yang baku tentang mutu itu sendiri. Sehingga sulit kiranya untuk mendapatkan sebuah jawaban yang sama, apakah sesuatu itu bermutu atau tidak. Namun demikian, ada kriteria umum yang telah disepakati bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti ketika sesuatu

¹⁶Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), hal. 5

¹⁷Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal. 47

itu bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Sebaliknya sesuatu itu dikatakan tidak bermutu, bila sesuatu itu mempunyai nilai yang kurang baik, atau mengandung makna yang kurang baik.

Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa lulusannya baik, gurunya baik, gedungnya baik, dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan dan lain sebagainya. Jadi mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku.

c. Daya Saing Lembaga

Yang dimaksud daya saing adalah kemampuan makhluk hidup untuk dapat tumbuh (berkembang) secara normal di antara makhluk hidup lainnya sebagai pesaing dalam satu habitat.¹⁸ Kalau dihubungkan dengan sekolah (daya saing sekolah) berarti; kemampuan sekolah untuk dapat tumbuh dan berkembang secara normal, meskipun bersaing atau berkompetisi dengan sekolahan lainnya di tempat yang berdekatan.

¹⁸ Software, *Kamus Besar...*

Sekolah untuk dapat berkembang dengan baik dan mampu bersaing dengan sekolah lainnya, tidak sekedar bermutu, tetapi Mulyasana menyebutkan bahwa sekolahan bermutu saja tidak cukup dalam suatu lembaga, namun visi, misi, tujuan, dan program yang baik serta prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan akuntabilitas, juga kurikulum, fasilitas belajar, anggaran atau mutu dan kualifikasi pendidikan yang baik hanya merupakan sarana untuk bisa dijadikan sebagai modal dalam bersaing.¹⁹

Untuk memenangkan persaingan, para penyelenggara pendidikan harus memiliki spirit selalu berada di depan perubahan dengan jaminan bahwa mereka akan sampai lebih dulu di garis finis, karena persaingan adalah adu cepat untuk mencapai garis finis. Jadi daya saing ialah kemampuan untuk berkompetisi dengan yang lain dalam jenis produk atau jasa yang sama. Jadi pengertian daya saing menurut peneliti adalah kemampuan sesuatu atau seseorang untuk tumbuh dan berkembang dengan baik diantara entitas sejenis dalam suatu lingkungan yang sama.

2. Secara Operasional

Penegasan operasional merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian guna memberi batasan kajian pada suatu penelitian. Adapun penegasan secara operasional manajemen sekolah yaitu merencanakan program-program unggulan dan mengembangkan kurikulum yang dapat

¹⁹ Mulyasana, *Pendidikan Bermutu...*, hal.184.

meningkatkan mutu pendidikan, kemudian program tersebut didistribusikan kepada sumber daya manusia yang tepat untuk dilaksanakan sesuai dengan kopetensinya dan akhirnya mengadakan evaluasi terhadap hasil kerja mereka, apakah tujuan pendidikan yang telah ditetapkan terpenuhi apa belum. Dengan evaluasi yang diharapkan adalah perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan mutu dan daya saing lembaga bisa tercapai.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematikan pembahasan dalam tesis secara teknis mengacu pada buku pedoman penulisan tesis yang mana terdiri atas tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian utama/inti, dan bagian akhir. Bagian awal tesis memuat beberapa halaman terletak pada sebelum isi halaman yang memiliki bab. Pada bagian awal ini mencakup sampul, judul, persetujuan, pengesahan, motto, persembahan, prakata, daftar tabel (jika ada), daftar gambar (jika ada), daftar lambang dan singkatan, daftar lampiran, pedoman transliterasi huruf Arab-Latin, abstrak, dan daftar isi. Bagian inti tesis memuat beberapa bab dengan format (susunan/sistematika) penulisan disesuaikan pada karakteristik pendekatan penelitian kualitatif. Dan ketiga bagian akhir tesis; meliputi daftar rujukan, lampiran-lampiran yang berisi lampiran foto atau dokumen-dokumen lain yang relevan, dan daftar riwayat hidup penulis.

1. Penelitian ini terdiri dari enam bab, yang mana satu bab dengan bab lain ada keterkaitan dan ketergantungan secara sistematis, dengan kata

lain pembahasannya berurutan dari bab pertama hingga ke enam. Dengan artian dalam pembacaan tesis ini secara utuh dan benar adalah harus diawali dari bab satu terlebih dahulu, kemudian baru bab ke dua, dan seterusnya secara berurutan hingga bab ke enam. Dengan demikian karena penelitian ini adalah penelitian kualitatif maka analisis yang digunakan adalah berpola induktif yaitu dari khusus ke umum. Artinya, penelitian ini terdapat pemaparan pernyataan-pernyataan yang didasarkan pada realitas atau fenomena (khusus), kemudian disimpulkan dengan cara pengembangan teori tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan istilah dan sistematika pembahasan. Dalam bab ini secara umum pembahasannya berisi tentang harapan supaya pembaca bisa menemukan latar belakang atau alasan secara teoritis dari sumber bacaan terpercaya dan keadaan realitas di lokasi penelitian. Selain itu dalam bab ini juga dipaparkan tentang posisi tesis dalam ranah ilmu pengetahuan yang orisinal dengan tetap dijaga hubungan kesinambungan dengan ilmu pengetahuan masa lalu. Dengan demikian disimpulkan bab ini menjadi dasar atau titik acuan metodologis dari bab-bab selanjutnya. Artinya bab-bab selanjutnya tersebut isinya adalah pengembangan teori, yang lebih banyak pada pendukung atau pengokohan sebuah teori yang didasarkan atau diacu pada bab satu ini sebagai patokan pengembangannya.

2. Bab kedua memuat kajian pustaka. Pada bab ini peneliti menjelaskan teori dan konsep dari pakar serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan

fokus pertanyaan penelitian. Yang mana kajian teorinya meliputi manajemen strategik, manajemen sumber daya manusia, kegiatan ekstrakurikuler. Dengan kata lain bab ini berisi teori-teori tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing dan eksistensi sekolah.

3. Bab ketiga memaparkan metode penelitian yang mengurai tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian. Lebih jelasnya bab ini adalah penguraian tentang alasan penggunaan pendekatan kualitatif, posisi atau peran peneliti di lokasi penelitian, penjelasan keadaan secara konkrit lokasi penelitian, dan strategi penelitian yang digunakan agar dihasilkan penelitian ilmiah yang bisa dipertanggung jawabkan secara hukum serta kaidah keilmiah yang universal.
4. Bab keempat berisi pemaparan data-data dari hasil penelitian tentang gambaran umum yang berkaitan dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing dan eksistensi sekolah. Bisa dikatakan bab ini memuat tentang paparan data-data yang kompleks, temuan penelitian dan data-data yang dianggap penting digali dengan sebanyak-banyaknya, dan dilakukan secara mendalam.
5. Bab kelima pembahasan tentang hasil penelitian yang terkait dengan tema penelitian dengan cara penelusuran titik temu antara teori yang sudah di paparkan di bab I dan bab II yang kemudian dikaitkan dengan hasil

penemuan penelitian yang merupakan realitas empiris pada bab IV dengan digunakan analisis pencarian pemaknaan sesuai dengan metode pada bab III. Dengan artian pada bab ini dilakukan pembahasan secara holistik dengan cara penganalisaan data dan dilakukan pengembangan gagasan yang didasarkan pada bab-bab sebelumnya.

6. Bab keenam adalah penutup yang berisi kesimpulan, implikasi dan saran-saran atau rekomendasi, kemudian dilanjutkan dengan daftar rujukan dan lampiran-lampiran. Bab ini berisi tentang inti sari dari hasil penelitian yang dikerucutkan, kemudian berdasarkan pada bab-bab sebelumnya dijabarkan implikasi teoritis dan praktis dari hasil penelitian ini yang ditindak lanjuti dengan pemberian beberapa rekomendasi ilmiah.