

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Sekolah

##### 1. Konsep Dasar Manajemen Sekolah

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.<sup>1</sup> Dalam Islam, terdapat pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur'an seperti firman Allah SWT.:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ  
مُقَدَّارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

*“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (QS.32: 5)*<sup>2</sup>

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam semesta. Akan tetapi dalam konteks ini, Allah telah menciptakan manusia dan telah dijadikannya sebagai khalifah

<sup>1</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal. 34

<sup>2</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...*, hal. 415

(pemimpin) di bumi. Maka, manusia diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya beserta isinya ini<sup>3</sup>

Manajemen sekolah termasuk proses pendayagunaan sumber-sumber manusiawi bagi penyelenggara sekolah secara efektif, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran, supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan sekolah.

Pada hakikatnya istilah manajemen pendidikan dan manajemen sekolah mempunyai pengertian dan maksud yang sama. Keduanya memang sukar dibedakan, lebih-lebih sering dipakai secara bergantian dalam pengertian yang sama. Apa yang menjadi skop manajemen pendidikan adalah juga merupakan skop atau bidang garapan manajemen sekolah. Demikian pula proses kerjanya ditempuh melalui fungsi-fungsi yang sama, yang di ilhami dari teori administrasi dan manajemen pada umumnya<sup>4</sup>.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Luther Gulick memandang manajemen sebagai ilmu karena manajemen dipandang

---

<sup>3</sup> Prim Masrokan, *Manajemen Mutu...*, hal. 34-35

<sup>4</sup> Murniati, *Implementasi Manajemen Stratajik*, (Bandung: Citapusaka, 2009), hal. 54

sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.<sup>5</sup> Sedangkan menurut Folet melihatnya sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas.<sup>6</sup> Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen dan karenanya belum dapat diterima secara universal. Namun demikian terdapat konsensus bahwa manajemen menyangkut derajat keterampilan tertentu. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan di sini adalah berdasarkan pengalaman manajer. Meskipun pendekatan ini mempunyai keterbatasan, namun hingga kini belum ada perbaikan. Manajemen di sini dilihat sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Manajemen merupakan suatu proses sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi (orang – struktur – tugas - teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain, serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem.

---

<sup>5</sup>Luther Gulick, *Dictionary of Education*, (New York: McGraw-Hill Book Company, ttp), hal. 145

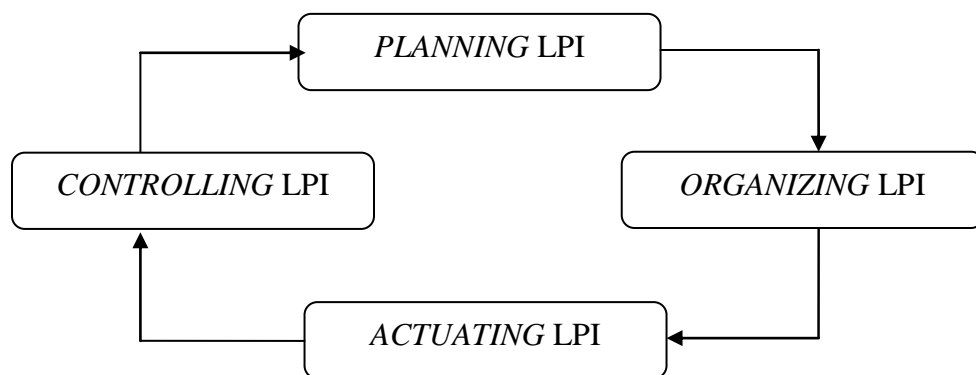
<sup>6</sup>Folet, *Managerial Proseses and Organisational Behavior* (Glenview: Scott, ttp), hal. 39

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu:

- a. Perencanaan (*Planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pelaksanaan (*Actuating*)
- d. Pengawasan (*Controlling*)<sup>7</sup>

Empat proses ini digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya keterkaitan antara proses yang pertama dan berikutnya. Begir juga setelah pelaksanaan *controlling* akan mendapat *feedback* yang bisa dijadikan sebagai masukan atau dasar untuk membuat *planning* baru.

Proses siklus manajemen lembaga pendidikan ini dapat digambarkan sebagai berikut;<sup>8</sup>



Gambar 2.1 Siklus Proses Manajemen

<sup>7</sup> Liat Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, Cet. V*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 2

<sup>8</sup> Prim Masrokan, *Manajemen Mutu...*, hal. 40

Berdasarkan siklus proses manajemen yang telah dipaparkan dalam gambar tersebut, dijelaskan sebagai berikut;

1. Perencanaan Lembaga Pendidikan (*Planning*)

Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk melaksanakan pada suatu periode tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anderson dan Bowman dalam Prim Masrokan menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang. Perencanaan memegang peranan penting dalam proses manajemen, sebab dari perencanaan inilah seperangkat keputusan bisa diambil dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

2. Pengorganisasian Lembaga Pendidikan (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan. *Organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungannya satu sama lain saling terkait dalam keseluruhannya.<sup>9</sup>

3. Pelaksanaan dalam Lembaga (*Actuating*)

---

<sup>9</sup> *Ibid.* hal. 44

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi lembaga pendidikan. Dalam hal ini George R. Terry dalam Prim Masrokan mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran anggota-anggota organisasi tersebut, karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut

#### 4. Pengawasan Lembaga Pendidikan (*Controlling*)

Pengawasan atau bisa juga disebut dengan pengendalian merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan pengendalian itu sendiri. Dalam berbagai kasus peningkatan mutu pendidikan terdapat kasus masih lemahnya pelaksanaan pengendalian sehingga terjadi berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan. Oleh karena itu, pengawasan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktifitas kerja organisasi sekolah sehingga terdapat

kesesuaian antara apa yang telah direncanakan dengan pelaksanaannya serta hasil yang diperoleh.<sup>10</sup>

Adapun interpretasi tentang pendidikan berbeda-beda menurut para pakar. Perbedaannya tak lain hanya terletak pada sudut pandang. Di antara mereka ada yang mendefinisikan dengan mengkonotasikan dengan peristilahan bahasa, keberadaan, dan hakekat kehidupan manusia di dunia ini, dan ada pula yang melihat dari segi proses kegiatan yang dilakukan dalam menyelenggarakan pendidikan. Tetapi semua pendapat itu bertemu dalam pandangan bahwa pendidikan adalah suatu proses mempersiapkan generasi muda untuk menjalankan kehidupan dan untuk memenuhi tujuan hidup secara efektif dan efisien.

Oleh karena itu, pendidikan benar-benar merupakan latihan fisik, mental, dan moral bagi individu-individu supaya mereka menjadi manusia yang berbudaya. Sehingga mampu memenuhi tugasnya sebagai manusia dan menjadi warga negara yang berguna. Inilah yang kelihatannya merupakan pandangan yang kebanyakan dipegang oleh para ahli pendidikan terkemuka sepanjang zaman. John Dewey, misalnya mengemukakan; bahwa pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan fundamental, secara intelektual dan emosional, ke arah alam sesama manusia.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibid.* hal. 50

<sup>11</sup> Khursyid Ahmad, *Prinsip-prinsip Pendidikan Islam*, Terj., M. Hashem, (Bandung, 1958), hal. 9

Adapun Mohammad Nasir menyatakan bahwa pendidikan adalah bimbingan jasmani dan rohani yang menuju kepada kesempurnaan dan kelengkapan arti kemanusiaan dengan arti sesungguhnya.<sup>12</sup> Pengertian tersebut hampir sama dengan pengertian yang dipublikasikan oleh Ahmad D. Marimba, bahwa pendidikan adalah bimbingan secara sadar oleh si pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani si terdidik menuju terbentuknya kepribadian yang utama.

Beberapa pandangan ahli pendidikan di atas, jelaslah bahwa pendidikan adalah suatu proses belajar dan penyesuaian individu-individu secara terus-menerus terhadap nilai-nilai budaya dan cita-cita masyarakat. Dengan pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah proses perencanaan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan pendidikan Islam dengan segala aspeknya agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien.

Tujuan utama manajemen pendidikan, Menurut Shrode dan Voich tujuan utama manajemen adalah produktifitas dan kepuasan.<sup>13</sup> Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusanya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja, pembangunan daerah/ nasional tanggung jawab sosial.

---

<sup>12</sup> Muhammad Natsir, *Capita Selecta*, (Bandung : Gravenhage, 1954), hal. 87

<sup>13</sup> Shrode A. William, *Organization and Management Basic System Concepts*, (Malaysia: Irwin Book, ttp), hal. 132



Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.

Apabila produktivitas merupakan tujuan maka perlu dipahami makna produktivitas itu sendiri. Sutermeister membataskan produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi perkembangan bahan, teknologi, dan kinerja manusia. Pengertian konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.

Adapun konsep manajemen dalam lembaga pendidikan. Setiap jenis pengetahuan termasuk pengetahuan manajemen mempunyai ciri-ciri yang spesifik mengenai apa (*ontologi*), bagaimana (*epistemologi*) dan untuk apa (*aksiologi*) pengetahuan manajemen tersebut disusun. Ketiganya berkaitan satu sama lain (sistem). Berdasarkan landasan *ontologi* dan *aksiologi* itu, maka bagaimana mengembangkan landasan *epistemologi* yang sesuai. Persoalan utama yang dihadapi oleh setiap *epistemologi* pada dasarnya bagaimana mendapatkan pengetahuan yang benar dengan memperhitungkan aspek ontologi dan aksiologi. Dengan demikian juga halnya dengan masalah

yang dihadapi epistemologi, yakni bagaimana menyusun pengetahuan yang benar untuk menjadi masalah mengenai dunia empiris yang akan digunakan sebagai alat untuk meramalkan dan mengendalikan peristiwa atau gejala yang muncul.<sup>14</sup>

## **2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan**

Tujuan manajemen pendidikan adalah terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan dan akuntabel, meningkatnya citra positif pendidikan, teratasinya mutu pendidikan, karena masalah mutu di sebabkan oleh manajemennya.

Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif dan efektif sehingga akan dihasilkan proses pembelajaran yang menyenangkan dan bermakna bagi peserta didik dan juga pendidik. Tujuan itu juga meliputi identifikasi kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman dalam perencanaan.

Terciptanya peserta didik yang aktif dalam pengembangan potensi dirinya agar memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya.

---

<sup>14</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, tt), hal. 13

Dengan demikian anak tersebut akan bermanfaat di masyarakat, bangsa dan Negara. Maka manajemen pendidikan penting untuk dilaksanakan.<sup>15</sup>

Adapun manfaat manajemen pendidikan ialah sebagai berikut

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan, dan Bermakna (PAKEMB).
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.
- c. Terpenuhinya salah satu dari 5 kompetensi tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi manajerial tenaga kependidikan sebagai manajer).
- d. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- e. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan);
- f. Teratasinya masalah mutu pendidikan karena 80% masalah mutu disebabkan oleh manajemennya;
- g. Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan, dan akuntabel.

---

<sup>15</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Yohyakarta: Bumi Aksara, Edisi Ketiga) hal.13

h. Meningkatnya citra positif pendidikan.<sup>16</sup>

### 3. Pendekatan dalam Manajemen Pendidikan

Manajemen Pendidikan dalam kamus bahasa Belanda-Indonesia disebutkan bahwa istilah manajemen berasal dari “administratie” yang berarti tata-usaha. Dalam pengertian manajemen tersebut, administrasi menunjuk pada pekerjaan tulis-menulis di kantor. Pengertian inilah yang menyebabkan timbulnya contoh-contoh keluhan kelambatan manajemen yang sudah disinggung, karena manajemen dibatasi lingkupnya sebagai pekerjaan tulis-menulis.<sup>17</sup>

Managemen pendidikan di pandang sebagai salah satu factor yang amat penting dalam menangani msalah –masalah yan ada, karena kelemahan system pendidikan yang ada adalah lemahnya dalam managemen pendidikan baik pada level makro, mesro maupun mikro. Managemen pendidikan merupakan salah satu factor yang perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak dalam meningkatkan mutu pendidikan.<sup>18</sup>

Kalau di aplikasikan dalam manajemen sekolah, berarti berbagai upaya pimpinan sekolah untuk memperoleh hasil (prestasi) dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan kerjasama dengan orang lain, dengna

---

<sup>16</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori,...* hal. 14

<sup>17</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Pusat Bahasa* (Indonesia), Kamus Besar Bahasa Indonesia, Gramedia Pustaka Utama, 2008

<sup>18</sup> Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FUP-UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (Bandung: PT IMTIMA 2007), hal. 225

proses dan prosedur, perangsangan, pengorganisasian, pengarahan dan pembinaan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah yang sudah ditetapkan bersama.

Manajemen dalam disiplin ilmu dalam perkembangannya tidak terlepas dari teori administrasi dan organisasi. Organisasi memiliki tujuan yang akan di capai, aturan kerja, norma yang harus di taati metode dan prosedur mengerjakan, orang yang menjalankan pekerjaan, kesatuan arah dan perintah, koordinasi, kontrol, dan kerjasamam hubungan sosial di antara orang-orang yang ada di dalamnya serta penghargaan kepada setiap orang yang telah melaksanakan pekerjaannya.

Pendekatan ini juga berarti cara pandang terhadap sebuah obyek permasalahan, dimana cara pandang tersebut memiliki cakupan yang luas. Sedangkan menurut Oteng Sutisna pendekatan adalah apa yang hendak ia kerjakan dan bagaimana ia akan mengerjakan sesuatu. Yang pertama disebut pendekatan dalam pengertian tugas dan yang kedua adalah pendekatan dalam pengertian proses.<sup>19</sup> Macam-macam pendekatan tersebut sebagai berikut:

a. Pendekatan klasik

Manajemen ilmiah berupaya untuk menggunakan sumberdaya manusia secara efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya.

---

<sup>19</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1983) hal. 35-36

b. Pendekatan kontekstual

John Dewey yang menyimpulkan bahwa siswa akan belajar dengan baik jika apa yang dipelajari terkait dengan apa yang telah diketahui dan dengan kegiatan atau peristiwa yang akan terjadi disekelilingnya. Pembelajaran ini menekankan pada daya pikir yang tinggi, transfer ilmu pengetahuan, mengumpulkan dan menganalisa data, memecahkan masalah-masalah tertentu baik secara individu maupun kelompok.

c. Pendekatan Sains

Pendekatan sains adalah suatu pengkajian pendidikan untuk menelaah dan memecahkan masalah-masalah pendidikan dengan menggunakan disiplin ilmu tertentu sebagai dasarnya, melalui pendekatan sains ini kemudian dihasilkan sains pendidikan atau ilmu pendidikan.

d. Pendekatan Filosofis

Pendekatan filosofis adalah suatu pendekatan yang menelaah dan memecahkan masalah-masalah pendidikan dengan menggunakan metode filsafat. Pendidikan membutuhkan filsafat karena masalah pendidikan tidak hpendidikan semata, yang terbatas pada pengalaman. Dalam pendidikan akan muncul masalah-masalah yang telah luas, kompleks dan lebih mendalam. Cara kerja pendekatan filsafat dalam

pendidikan dilakukan melalui metode berfikir yang radikal, sistematis, dan menyeluruh tentang pendidikan.<sup>20</sup>

e. Pendekatan Religius

Pendekatan religious adalah suatu pendekatan untuk menyusun teori-teori pendidikan dengan bersumber dan berlandaskan pada ajaran agama. Didalamnya berisikan keyakinan dan nilai-nilai tentang kehidupan yang dapat dijadikan sebagai sumber untuk menentukan tujuan, metode bahkan sampai dengan jenis-jenis pendidikan.

Cara kerja pendekata religious berbeda dengan pendekatan sains maupun filsafat dimana cara kerjanya bertumpukan sepenuhnya pada akal atau rasio. Dalam pendekatan religious titik tolaknya adalah keimanan, pendekatan religious menuntut orang untuk meyakini dulu terhadap segala sesuatu yang diajarkan dalam agama , baru kemudian mengerti.<sup>21</sup>

#### 4. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai menager pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Oleh karena itu untuk dapat mengembangkan keterampilannya dengan baik, kepala sekolah hendaknya dapat memahami, menguasai dengan mampu

---

<sup>20</sup> Uyoh Sadullah, *Pengantar Filsafat Pendidikan*, (Bandung: PT. Media Iptek, 1994), hal. 32

<sup>21</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam, i*(Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 53

melaksanakan kegiatan- kegiatan yang berkenaan dengan keterampilannya sebagai manejer pendidikan. Dengan kemampuan manajerial yang baik dan didukung oleh personal sekolah yang berkompeten, diharapkan keterampilan manajerial kepala sekolah mampu berjalan dengan semestinya. Dalam keterampilan manajerial terdapat tiga macam keterampilan yang diperlukan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan (*technical skill*).<sup>22</sup>

*Conceptual Skill* adalah sebagai kemampuan untuk berfikir abstrak, menganalisis, dan mendiagnosis dan mengambil keputusan yang tepat yang sesuai dengan keadaan yang terjadi. Keahlian ini akan menentukan kemampuan organisasi atau lembaga dalam menghadapi setiap masalah yang timbul dalam organisasi atau lembaga.

*Human skills* berkaitan dengan mengarahkan dan mengontrol agar orang-orang yang ada di dalam organisasi atau lembaga bertindak untuk mencapai tujuan pendidikan, untuk mensosialisasikan visi, misi, hingga program lembaga dibutuhkan keahlian untuk berkomunikasi dengan berbagai orang yang terlibat dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Keberhasilan dalam mengarahkan karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan manajer.

---

<sup>22</sup> Jurnal Administrasi Pendidikan, *Wahana Manajemen Pendidikan*, Volume 2, Nomor:1 Juni 2014



*Technical skill* adalah keahlian khusus yang harus dimiliki oleh seorang manajer berkaitan dengan tanggung jawab utama yang harus dijalankan. Misalnya, seorang manajer yang bertanggung jawab dibidang keuangan harus mengetahui ilmu-ilmu bidang keuangan. Manajer yang bertanggung jawab dibidang pemasaran harus mengerti mengenai pasar.

Dalam pelaksanaan keterampilan manajerial kepala sekolah harus melaksanakan keterampilan hubungan manusia dengan indikator (a) komunikasi, (b) motivasi dan (c) kerja sama. Adapun dalam pelaksanaan keterampilan hubungan manusia, seorang kepala sekolah harus mampu menjalin komunikasi baik dengan personel sekolah, menjalin kerjasama dan memberi motivasi kepada guru, indikator komunikasi dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Komunikasi

Dalam kaitan dengan pelaksanaan keterampilan hubungan manusia, kepala sekolah sebagai manajer dari segi komunikasi. Kepala sekolah dalam hal berkomunikasi harus memiliki kemampuan sebagai berikut: (1) Kepala sekolah harus mampu memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat sehingga tercipta komunikasi dua arah, (2) Kepala sekolah selaku manajer harus mampu berperan sebagai pengarah, pengatur dan pengambil kesimpulan, (3) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak dan menciptakan suasana demokratis dan persahabatan (kolegalitas), (4) Mengembangkan

kebiasaan diskusi secara terbuka, melatih guru agar menghargai pendapat orang lain secara objektif, (5) Memberi kesempatan kepada guru agar berani mengambil keputusan yang terbaik dalam pelaksanaan tugas.

b. Motivasi

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru dan staff dalam keterampilan hubungan manusia kepala sekolah adalah kepala sekolah harus mengetahui kebutuhan guru dan staff baik yang disadari maupun tidak disadari, berbentuk materi maupun non materi,serta kebutuhan fisik maupun rohani, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, kepala sekolah harus mampu mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan pada setiap kegiatan, kepala sekolah harus mampu memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan yang positif.<sup>23</sup>

c. Kerja sama

Kerjasama sangat diperlukan dalam manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, terutama untuk menyatukan kesamaan pandangan antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan dan tujuan sekolah, baik guru, kepala sekolah, personel sekolah, orang

---

<sup>23</sup> *Ibid.*

tua, maupun masyarakat. Disamping itu, kerjasama dalam keterampilan hubungan manusia, antara lain menghindari saling lempar kewajiban dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, dan dapat mencegah terjadinya kesimpangsiuran tugas. Dalam rangka kerjasama, harus mendapatkan cara dan jalan yang cocok bagi pelaksanaan tugas secara menyeluruh dan mencapai keseimbangan serta keserasian.<sup>24</sup>

Sedangkan dalam keterampilan teknis ada beberapa indikator yaitu mengelola kurikulum dan program pengajaran, mengelola siswa dan melakukan supervisi. Adapun penjelasan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Mengelola kurikulum dan program pengajaran

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, instusional, kurikuler dan intruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Kepala sekolah selaku manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam

---

<sup>24</sup> Jurnal Administrasi....

proses pengembangan program sekolah sekolah manager sekolah, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan.

b. Mengelola siswa

Kegiatan yang dilakukan dalam mengelola siswa yaitu kegiatan yang dilakukan mulai masuk sampai dengan keluarnya siswa tersebut dari suatu sekolah. Dalam pengelolaan siswa tidak hanya berbentuk pencatatan data siswa, melainkan aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan siswa melalui proses pendidikan disekolah. Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah selaku manajer sekolah diharapkan mampu mengelola kegiatan pembelajaran disekolah agar dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan hal tersebut ada tiga tugas utama yang harus diperhatikan kepala sekolah sebagai manajer sekolah yaitu penerimaan siswa baru, mengatur orientasi siswa baru, bimbingan dan pembinaan disiplin.

c. Melakukan supervisi

Sutisna dalam Mulyasa mendeskripsikan supervisi sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar- mengajar yang lebih baik. Dengan kata lain, supervisi adalah suatu kegiatan pembelajaran

yang disediakan untuk membantu para guru dalam menjalankan pekerjaannya agar lebih baik. Peran kepala sekolah adalah mendukung, membantu dan membagi, bukan menyuruh.

Dalam kaitan dengan pelaksanaan keterampilan teknis kepala sekolah sebagai manajer dari segi melakukan supervisi, Rifai dalam Muhamad dkk mengemukakan bahwa kegiatan supervisi dibagi atas tiga yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Selanjutnya dijelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah dalam melakukan supervisi meliputi: (1) merencanakan program supervisi, (2) melaksanakan supervisi, (3) menindak lanjuti hasil supervisi.<sup>25</sup>

## **B. Mutu Pendidikan**

### **1. Konsep Mutu Pendidikan**

Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan, (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal *customer* dan eksternal *customer*. Mutu tidak berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjaminan mutu (*Quality Assurance System*) sangat dibutuhkan.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan...*, hal. 2

Beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh Abdul Hadis dan Nurhayati dalam bukunya Manajemen Mutu Pendidikan, menurut para ahli yaitu:

- a. Menurut Juran (1993), mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun.
- b. Menurut Crosby (1979) mutu ialah conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.
- c. Menurut Deming (1982) mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.
- d. Menurut Feigenbaum (1986) mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu

apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan.

Garvi dan Davis (1994) menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk , tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.<sup>27</sup>

Beberapa konsep tentang mutu yang diutarakan oleh para ahli tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa mutu merupakan suatu ukuran yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk.

Mutu berkaitan dengan baik buruknya sesuatu benda, kadar atau derajat. Mutu pendidikan yang diinginkan tidak terjadi begitu saja, tetapi mutu perlu direncanakan. Perencanaan yang matang merupakan salah satu bagian dalam upaya meningkatkan mutu. Secara umum mutu diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memmuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan<sup>28</sup>

## **2. Menciptakan Pendidikan Bermutu**

Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Kerwita dan Priansa,

---

<sup>27</sup> Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 2

<sup>28</sup> Muhammad Nur, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, Volume 4, No. 1 Februari 2016

2013, menyebutkan mutu yang dimaksud dalam perspektif pendidikan adalah mutu dalam konsep relative, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Adapun pelanggan pendidikan ada dua yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pendidikan bermutu apabila pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang, baik fisik maupun psikis, sedangkan pelanggan eksternal, yaitu; (1) eksternal Primer (peserta didik) (2) eksternal skunder (orang tua, pemimpin pemerintah dan perusahaan) dan (3) eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas)<sup>29</sup>

Mutu pendidikan lahir dari sistem perencanaan yang baik, (*good planning system*) dengan materi dan sistem tata kelola yang baik (*good gocemance system*) dan disampaikan oleh guru yang baik (*good Teachers*) dengan komponen pendidikan yang bermutu khususnya guru.<sup>30</sup>

- a. Materi pelajaran yang bagaimana yang disebut dengan materi pelajaran yang baik itu ?, materi yang baik antara lain adalah (1) materi pelajaran yang dirasakan manfaatnya oleh para peserta didik, baik dirasakan langsung maupun dirasakan tidak langsung; (2) materi pelajaran itu harus memberikan wawasan yang bersifat meningkat secara terus menerus; (3) materi pelajaran itu harus member pengalaman yang berharga bagi peserta didik; (4) materi yang dapat menumbuhkan semangat, motivasi, dan kreatifitas berpikir bagi peserta didik; (5)

---

<sup>29</sup> Muhammad Nur, *Jurnal Administrasi...*,

<sup>30</sup>Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2012) hal. 120



materi pelajaran itu harus mampu mengubah sikap, pemikiran, dan perilaku ke arah pembentukan watak kepribadian yang mendorong peserta didik tampil dengan jati dirinya yang lebih matang.

- b. Perencanaan pendidikan yang baik tidak hanya dimaksudkan untuk mencetak dan mempersiapkan masa depan peserta didik agar mereka dapat hidup dengan baik di zamannya, tetapi juga mempersiapkan dan membekali mereka ketika manusia menghadap Allah SWT, dengan demikian, pendidikan yang baik tidak hanya menjadikan peserta didik menjadi manusia yang terhormat di dunia, tapi juga dapat memperoleh keselamatan dan bahagia di akhirat. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang bertanggung jawab untuk membentuk manusia-manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, cerdas, dan sebagainya. Oleh karena itu, pendidikan yang baik tidak mati ketika manusia mati, tapi akan tetap hidup dan mendampingi manusia ketika manusia mati.<sup>31</sup>
- c. Tata kelola pendidikan yang baik adalah sistem tata kelola dengan menggunakan prinsip-prinsip yang bersifat komprehensif, saling terkait, dan berkesinambungan antara komponen yang satu dengan lainnya, serta terukur hasilnya.
- d. Pendidikan yang bermutu lahir dari guru yang bermutu. Guru yang bermutu paling tidak menguasai materi ajar, metodologi, sistem

---

<sup>31</sup> *Ibid.* hal. 120-121

Evaluasi, dan psikologi belajar. (1) guru yang baik bukan sekedar guru yang pintar, tapi guru yang mampu memintarkan peserta didik. (2) guru yang baik bukan sekedar guru yang berkarakter, tapi guru yang mampu membentuk kakarter yang baik bagi peserta didiknya. (3) guru yang baik bukan hanya guru yang mempunyai teladan dan integritas, tapi guru yang mampu menjadikan peserta didik memiliki teladan dan patut diteladani oleh sesama. (4) Guru yang memerankan dirinya sebagai pelayan belajar yang baik yang tugas utamanya bukan sekedar mengajar dalam arti menyampaikan sejumlah konsep dan teori ilmu pengetahuan, tapi tugas utama guru adalah membantu kesulitan belajar peserta didik.

Oleh karena itu, guru yang baik harus mampu menciptakan proses pembelajaran yang dilakukan dengan cara-cara berikut; (a) menciptakan suasana yang mendorong para peserta didik merasa dirinya penting dan berharga. (b) menciptaka iklim belajar yang meyakinkan bahwa peserta didik mempunyai bakat dan kemampuan. (c) menciptaka iklim yang hangat dan menyenangkan. (d) mendorong tumbuhnya semangat dan motivasi berprestasi di kalangan peserta didik. (e) membentuk disiplin, tanggung jawab, dan kepercayaan diri para oeserta didik. (f) membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan dan ketidakmampuan tentang suatu konsep yang diajarkannya. (g) membebaskan peserta didik dari ketidakjujuran dan dari

ketidakbenaran. (h) mampu membebaskan peserta didik dari buruknya akhlak dan keimanannya.<sup>32</sup>

Pendidikan di Indonesia kini terus dikembangkan, terutama sejak reformasi bergulir tahun 1998. Hal ini ditandai dengan lahirnya Undang-Undang (UU) Nomor 22 tahun 1999, yang belakangan direvisi oleh UU Nomor 32 tahun 2004, dan kini direvisi lagi dengan UU Nomor 23 tahun 2014. Dan, salah satu agenda reformasinya adalah pendelegasian kewenangan pengelolaan pendidikan pada pemerintah daerah. Hanya saja, kewenangan pemerintah daerah terbatas pada aspek pembiayaan, sumber daya manusia dan sarana-prasarana. Sementara untuk aspek-aspek menyangkut kurikulum, pembelajaran, evaluasi dan pengukuran, sarana dan alat pembelajaran, metode dan waktu belajar, buku teks serta alokasi belanja dan penggunaan anggaran, semuanya menjadi kewenangan sekolah. Dalam hal ini, maka kepala sekolah dan para guru dituntut bertanggung jawab terhadap kualitas proses dan hasil belajar guna meningkatkan mutu pendidikan secara nasional.<sup>33</sup>

Inilah era reformasi pendidikan yang sangat monumental dalam sejarah pendidikan di Indonesia, dimana otoritas yang sangat besar diberikan langsung pada sekolah atau madrasah. Sekolah bisa mengembangkan inovasinya masing-masing dalam mengembangkan perlakuan pada siswa

---

<sup>32</sup> *Ibid.* hal. 123

<sup>33</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2013), hal. xi

dalam belajar, bahkan sekolah diberi kewenangan untuk menetapkan apakah akan *fullday school* atau *partday school* dalam penggunaan waktu belajar. Selain itu, apakah sekolah akan menyusun sendiri buku teks yang diajarkan sesuai dengan kurikulum yang disepakati, atau membeli buku-buku karya guru lainnya. Dalam hal ini, hal terpenting sekaligus menjadi tekannya adalah bahwa di *end product*-nya siswa berprestasi, siap diuji, sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh pemerintah atas usulan masyarakat. Karena itu, bila prestasi siswa menurun, maka masyarakat tidak bisa menyalahkan kantor dinas pendidikan kabupaten/kota. Sebaliknya, mereka bisa bertanya pada kepala sekolah/madrasah dan para gurunya, karena soal kurikulum dan pembelajaran seluruhnya menjadi kewenangan penuh sekolah. Berkaca pada agenda reformasi demikian, maka kepala sekolah/madrasah mendapat tuntutan peran yang sangat besar. Dia harus kuat dan memiliki *strong leadership* untuk mendorong seluruh gurunya bekerja total dalam mendidik murid-muridnya, memiliki visi untuk kemajuan sekolah, konsisten dengan visinya, tapi tetap demokratis dan menghargai pandangan para koleganya.

Kepala sekolah juga harus memiliki ekspektasi yang baik pada para siswanya, memberikan penguatan *basic skill* untuk anak didiknya, sehingga bisa berkembang dengan baik dalam profesi apapun, dan mampu menciptakan suasana yang kondusif untuk para guru dan karyawan bekerja,

serta menciptakan suasana yang nyaman untuk para siswa belajar.<sup>34</sup> Selanjutnya, Kepala sekolah juga harus dedikatif untuk sekolahnya, dan bekerja total bagi kemajuan sekolahnya. Lantas sekarang, apa yang harus dilakukan kepala sekolah agar proses dan produk pendidikannya berkualitas.

Istilah kualitas pendidikan sangat mudah dikatakan, namun sangat sukar didefinisikan, karena pemaknaannya terus berkembang dan menjadi perhatian semua orang di dunia. Edward Sallis, seperti dikutip Dede Rosyada, menyatakan, bahwa kualitas terbagi dalam dua bagian utama, yaitu kualitas absolut dan kualitas relatif. Kualitas absolut adalah pencapaian standar tertinggi dalam pelaksanaan pekerjaan, melahirkan produk, atau memberikan layanan jasa, yang tidak mungkin bisa terlampaui dan bahkan sudah tidak ada lagi peluang untuk perbaikan. Tetapi, kualitas absolut ini sangat berat dan mahal dalam mewujudkannya. Oleh sebab itu, ukuran kualitas dalam manajemen pendidikan seringkali menggunakan ukuran dalam pengertian kualitas relatif, yakni kualitas yang masih berpeluang untuk ditingkatkan, direvisi secara dinamis, sehingga pengertiannya menjadi pencapaian standar tertentu yang telah ditetapkan bersama-sama sebelum memulai pekerjaan, baik dalam produk barang, jasa maupun lainnya.<sup>35</sup>

Apa yang harus dilakukan kepala sekolah. Terkait dengan tugas dan posisinya yang sangat strategis, maka kepala sekolah dituntut memiliki

---

<sup>34</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan...*, hal. 228

<sup>35</sup> *Ibid.*

keaktifitas, yakni kemampuan untuk mentransformasikan ide dan imajinasi serta keinginan-keinginan besar menjadi kenyataan. Untuk menjadi orang kreatif, seorang kepala sekolah harus memiliki imajinasi, harus memiliki kekuatan ide melahirkan sesuatu yang belum ada sebelumnya, kemudian untuk menjadi orang kreatif, dia juga harus berusaha mencari cara bagaimana ide-ide tersebut diturunkan menjadi sebuah kenyataan. Dengan demikian, untuk menjadi kreatif setiap kepala sekolah harus memiliki dua variabel utama, ide dan karya. Ide dan gagasan tanpa karya hanya akan menghasilkan mimpi-mimpi indah tanpa membawa perubahan, sebagaimana juga karya tanpa gagasan baru hanya akan menghasilkan stagnasi dan kejumudan.<sup>36</sup>

Tugas kepala sekolah sebagai seorang manajer, sangat kompleks, tidak sekedar mengelola kurikulum dan buku ajar, tapi juga SDM guru, staf tata usaha dan juga mengelola serta mengembangkan aset dan mengelola keuangan institusi. Dengan demikian, dia harus memiliki tiga kecerdasan, yakni kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial.<sup>37</sup> Kecerdasan profesional adalah penguasaan terhadap berbagai pengetahuan dalam bidang tugasnya, yakni pendidikan. Seorang kepala sekolah harus menguasai teknik penyusunan kurikulum, perencanaan pembelajaran, strategi pembelajaran, evaluasi, pengelolaan kelas, dan

---

<sup>36</sup> Dede Rosyada, *Creative Thinking*, Kolom Rector UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, Edisi 3 Mei 2015

<sup>37</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan...*, hal. 233

berbagai pengetahuan tentang pendidikan dan pembelajaran. Tidak mungkin jabatan kepala sekolah dipegang oleh seseorang yang tidak menguasai pendidikan, atau sama sekali tidak pernah mengalami profesi keguruan, karena dia harus mengelola seluruh sumber daya untuk proses pendidikan dan pembelajaran.

Bersamaan dengan itu, kepala sekolah juga harus memiliki kecerdasan personal, yakni bisa menerima orang lain, menghargai orang lain, dan selalu respek kepada seluruh gurunya, seluruh orang tua siswa dan bahkan dengan tokoh-tokoh pendidikan di sekitar sekolahnya. Demikian pula, kepala sekolah harus respek pada para siswanya, termasuk siswa yang tertinggal dalam penguasaan bahan-bahan ajar, agar tidak ada satu anak pun yang tertinggal oleh rombongan belajarnya. Tidak boleh ada disparitas yang mencolok antara satu dengan lainnya, dan tidak boleh membedakan layanan hanya karena perbedaan etnik, bahasa, budaya dan agama. Kepala sekolah harus memiliki rasa percaya diri yang baik untuk berhadapan dengan para pejabat daerah dan pusat, dan tidak boleh superior terhadap guru, staf dan seluruh jajaran pegawai di sekolahnya.

Terakhir seorang kepala sekolah harus memiliki kecerdasan manajerial, yakni memiliki ide-ide besar untuk kemajuan sekolahnya, mampu mengorganisir seluruh stafnya untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan sebagai rencana kerja tahunan, mampu memberi motivasi kepada seluruh staf akademik dan staf non akademik, dan selalu menghargai

seluruh stafnya itu. Seorang kepala sekolah, harus mampu berkomunikasi dengan baik untuk membuat seluruh stafnya faham akan sesuatu yang harus mereka kerjakan, dan mampu mendorong mereka untuk bekerja memajukan institusi sekolahnya. Dan bahkan seorang kepala sekolah harus mampu mengevaluasi secara obyektif pekerjaan yang diselesaikan oleh seluruh tim kerjanya, dan menjadikan sebagai inspirasi untuk perbaikan di waktu yang akan datang. Lalu apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah untuk memajukan sekolahnya? James Harvey dalam tulisannya berjudul “*The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*” mengatakan, seorang kepala sekolah harus melakukan lima hal kunci, yakni:<sup>38</sup>

- a. Merumuskan visi untuk kemajuan dan keberhasilan akademik siswa
- b. Menciptakan suasana sekolah yang sangat layak untuk pendidikan dan pembelajaran
- c. Menanamkan sikap kepemimpinan terhadap seluruh staf akademik dan non akademik
- d. Meningkatkan pembelajaran
- e. Mengelola seluruh staf akademik dan non-akademik untuk mengelola proses layanan akademik dan non-akademik dalam rangka mempercepat kemajuan.

---

<sup>38</sup> James Harvey, *The school principal as leader: guiding schools to better teaching and learning*, (the Wallace Foundation, 2013), hal. 4.



Kepala sekolah harus merumuskan visi kepemimpinannya yang jelas dan terukur, dan dapat difahami oleh semua staf akademik dan non akademik sehingga mereka memahami apa yang harus dikerjakan sesuai visi kepala sekolahnya. Kemudian menciptakan suasana yang dapat mendukung pelaksanaan proses pembelajaran, memimpin seluruh stafnya, serta mengelola seluruh orang dan proses untuk mempercepat kemajuan sekolah.

Selain itu semua, ada hal yang sangat krusial yang harus dilakukan kepala sekolah dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya, yakni peningkatan kualitas proses dan hasil belajar. Kunci utama peningkatan mutu tersebut adalah guru. Pendidikan yang baik harus ditopang oleh guru yang memiliki kapabilitas, loyalitas dan integritas, serta akuntabilitas pelaksanaan tugas. Untuk keempat tagihan utama tersebut, guru harus bersikap profesional. Kepala sekolah harus memiliki komitmen kuat untuk mengembangkan, meningkatkan dan memelihara profesionalisme para guru di sekolah/madrasah.

Sedangkan Paul V. Bredeson dari University of Wisconsin-madison, USA, dan Olof Johansson dari University of Umeå, Sweden, berpendapat seorang kepala sekolah harus melakukan delapan (8) langkah sebagai berikut;<sup>39</sup> (1) Selalu melakukan analisis terhadap hasil belajar siswa, khususnya analisis terhadap hasil ujian siswa, dengan mengkaji perbedaan

---

<sup>39</sup> Paul V. Bredeson dan Olof Johansson, *The school principal's role in teacher professional development, journal of In Service Education*, (USA, 2013), hal. 318

antara hasil belajar dengan tujuan dan standar kompetensi siswa. (2) Melibatkan guru dalam mengidentifikasi kebutuhan belajar siswa, dan meningkatkan pengalaman belajar mereka untuk mencapai spa yang mereka butuhkan. (3) Melakukan analisis apakah program sekolah sesuai dengan kegiatan harian guru. (4) Melakukan analisis apakah program-program yang sudah diorganisir masih efisien untuk mengatasi masalah. (5) Melakukan analisis apakah kegiatan yang sedang berjalan dan program belajar berikutnya mendukung terhadap kebutuhan studi lanjut. (6) Melakukan evaluasi bersama dengan menggunakan data dari beragam sumber belajar siswa dan bahan ajar yang diajarkan guru. (7) Memberi kesempatan bagi guru untuk akses pada teori-teori yang mendasari pengetahuan, ketrampilan yang mereka pelajari. (8) Melakukan analisis apakah program pembelajaran siswa sesuai dengan tujuan melakukan perubahan yang komprehensif pada siswa, dan apakah program perubahan tersebut fokus pada kemajuan belajar siswa.

Konteks peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru ini, kepala sekolah harus memiliki data sebagai pijakan untuk melakukan perubahan menuju tercapainya tujuan dan terpenuhinya kebutuhan para siswa. Kemudian mendampingi para guru untuk melakukan perbaikan-perbaikan proses pembelajaran agar tetap konsisten menuju tercapainya

tujuan yang disepakati bersama, dan sesuai pula dengan kebutuhan para siswa sebagai warga belajar.<sup>40</sup>

Untuk meningkatkan kualitas sekolah/madrasah, kepala sekolah sebagai manajer yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya satuan pendidikan yang menjadi wilayah otoritasnya, yang paling pertama harus dilakukannya adalah merumuskan visi kepemimpinannya, mempersiapkan sekolah yang layak untuk penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran, bersikap sebagai seorang leader di hadapan seluruh staf akademik dan non-akademik, dan mengoptimalkan layanan seluruh stafnya untuk mempercepat kemajuan. Dan bersamaan dengan itu, kepala sekolah juga harus terus melakukan analisis terus menerus terhadap kesesuaian hasil belajar siswa dengan visi dan tujuan sekolah, kebutuhan siswa, kebutuhan studi lanjut, serta mengarahkan guru untuk menyesuaikan program pembelajaran dan proses pembelajaran dengan pencapaian visi tersebut, serta dengan berbagai variabel kebutuhan siswa untuk studi lanjut dan bahkan untuk mampu menyesuaikan diri dengan kehidupan sosial kemasyarakatan serta berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat dalam kehidupan sosial.

### **3. Pendekatan Prakarsa Mutu**

#### **a. Prakarsa**

Prakarsa merupakan kemampuan untuk memulai atau menindaklanjuti rencana atau tugas secara energetic. Prakarsa juga

---

<sup>40</sup> *Ibid.*

merupakan tindakan awal atau dalam melaksanakan suatu gagasan oleh seseorang atau organisasi. Munculnya prakarsa dapat datang dari luar atau dalam diri seorang atau organisasi. Oleh karena itu prakarsa dibedakan dari inovasi, karena inovasi merupakan suatu obyek, gagasan atau benda yang baru bagi mereka yang menggunakannya.

Prakarsa diperlukan oleh organisasi termasuk sekolah untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat berkembang. Dilingkungan sekolah, prakarsa dapat berasal dari kepala sekolah, guru, peserta didik, komite sekolah, orang tua dan pemerintah daerah. Berbagai kebijakan dan konsep pendidikan yang diperkenankan seperti cara belajar aktif (CBAS), Belajar Berbasis Kompetensi, Manajemen Berbasis Sekolah, dan Standar Penyusunan Kurikulum memerlukan prakarsa sekolah untuk dapat diterapkan secara operasional di sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.<sup>41</sup>

b. Mutu Pendidikan

Terdapat berbagai pendapat tentang mutu pendidikan dan masing-masing pendapat didasarkan pada sudut pandang dan kondisi yang berbeda. Sallis (1994) misalnya, menyebutkan setidaknya-tidaknya ada 11 faktor yang dapat dijadikan acuan untuk mutu pendidikan, yaitu:

- 1) Gedung yang terawat baik
- 2) Guru yang bermutu

---

<sup>41</sup> Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 067, Tahun Ke- 13, Juli 2007 oleh: B.P.Sitepu, hal. 602

- 3) Nilai-nilai moral yang tinggi
- 4) Hasil ujian yang sangat baik
- 5) Spesialisasi program dan produk
- 6) Dukungan oran tau
- 7) Sumberbelajar yang baik
- 8) Penerapan teknologi yang mutakhir
- 9) Kepemimpinan yang kuat dan terarah
- 10) Kepedulian dan perhatian
- 11) Kurikulum yang seimbang, atau beberapa kombinasi dari faktor-faktor tersebut.<sup>42</sup>

Sedangkan Morrison, Mohaski & Cotter menemukan indicator mutu pendidikan yang dikelompokkan ke dalam 10 kategori, yaitu:

- 1) Lingkungan fisik yang kaya dan merangsang.
- 2) Iklim kelas yang kondusif untuk belajar
- 3) Harapan yang jelas dan tinggi para peserta didik
- 4) Pembelajaran yang koheren dan berfokus
- 5) Wacana ilmiah yang merangsang pikiran
- 6) Belajar otentik
- 7) Asesmen diahnostik belajar yang teratur
- 8) Membaca dan menulis sebagai kegiatan yang regular
- 9) Pemikiran yang matematis dan

---

<sup>42</sup> *Ibid.*

10) Penggunaan teknologi yang secara efektif.

Kesepuluh kategori tersebut dikembangkannya menjadi 42 indikator.

Di Indonesia untuk memperbarui system pendidikan nasional serta sekaligus untuk meningkatkan mutu pendidikan secara nasional, telah ditetapkan Undang-Undang Nomor 20, tahun 2003 tentang system Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah RI Nomor 19, tahun 2005 tentang standar Standar Nasional Pendidikan dan kebijakan-kebijakan yang mengikutinya. Bab XI Undang-Undang Nomor 20, tahun 2003 menyebutkan perlunya menetapkan standar nasional pendidikan berkaitan dengan standar isi, prose, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Pasal 19 ayat (1) Bab IV peraturan Pemerintah RI nomor 19, tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menentukan bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreatifitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.<sup>43</sup>

Undang-Undang tentang Sisdiknas juga menetapkan visi, misi, dan strategi pembangunan pendidikan nasional. Terkait dengan visi itu

---

<sup>43</sup> Jurnal Pendidikan Nasional... hal. 603

telah ditetapkan serangkaian prinsip yang dijadikan landasan dalam pelaksanaan reformasi pendidikan. Salah satu prinsip tersebut ialah bahwa pendidikan dilaksanakan sebagai proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Dalam proses tersebut harus ada pendidik yang memberikan keteladanan dan mampu membangun kemampuan, serta mengembangkan potensi dan kreatifitas peserta didik. Prinsip tersebut menyebabkan adanya pergeseran paradigam proses pendidikan, dari paradigam pengajaran ke paradigam pembelajaran.

Paradigam pembelajaran memberikan lebih banyak kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi dan kreatifitas dirinya. Pergeseran paradigma ini membawa implikasi bahwa kebhinekaan budaya, keragaman latar belakang dan karakteristik peserta didik perlu mendapat perhatian Standar Nasional Pendidikan.<sup>44</sup>

#### **4. Kriteria Sekolah yang Bermutu**

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, prose pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan itu, lembaga pendidikan harus mampu merubah paradigam baru pendidikan

---

<sup>44</sup> Jurnal Pendidikan Nasional..., Hal. 603

yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah kepada pencapaian mutu.

Lembaga pendidikan adalah wahana proses belajar mengajar bagi peserta didik. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran, banyak sekolah yang sudah Total Quality Manajemen sehingga berhasil pada decade terdahulu. Pada prinsipnya system manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari semua anggota organisasi terhadap kegiatan sekolah. Penerapan manajemen mutu terpadu berarti semua warga sekolah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan.

Sebelum itu tercapai, maka semua pihak yang terlibat dalam proses akademis, mulai dari komite sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha, guru, siswa, sampai dengan karyawan harus benar-benar mengerti hakekat dan tujuan pendidikan ini. dengan kata lain setiap individu yang terlibat harus memahami tujuan penyelenggaraan pendidikan. Tanpa pemahaman yang menyeluruh dari individu yang terlibat, tidak mungkin akan diterapkan manajemen mutu terpadu.<sup>45</sup>

Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan, dan dalam kepuasan pelanggan ditentukan oleh stakeholder lembaga pendidikan tersebut. oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas.

---

<sup>45</sup> Jurnal: *Manajemen of Education*, Volume 1, Issue 1, oleh Faisal Mubarak



Semua usaha /manajemen penjaminan mutu harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Keberhasilan aplikasi manajemen mutu terpadu di sekolah diukur dari tingkat kepuasa pelanggan baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil dan menyandang kriteria pendidikan bermutu jika mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah dikemukakan dalam panduan manajemen sekolah sebagai berikut;

- a. Siswa puas dengan pelayanan sekolah.
- b. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya.
- c. Pihak pemakai atau penerima lulusan puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan.
- d. Guru dan karyawan puas dengan dengan layanan sekolah.<sup>46</sup>

Sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggara pendidikan merupakan sistim yang memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan dan memerlukan pemberdayaan. Secara internal, sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Secara eksternal sekolah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain baik secara vertical maupun horizontal. Didalam konteks pendidikan sekolah memiliki stakeholder (pihak yang berkepentingan), antara lain murid, guru, masyarakat,

---

<sup>46</sup> Jurnal: Manajement of...

pemerintah, dunia usaha. Oleh karena itulah sekolah memerlukan pengelolaan (manajemen) yang akurat dan SDM yang berkualitas, agar dapat memberikan hasil yang optimal, sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan, untuk menjadikan siswa-siswinya yang berkualitas dan bisa melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi dan mendapat predikat baik.

Kriteria pendidikan yang berkualitas tidak bisa lepas dari pengaruh faktor-faktor atau komponen-komponen antara lain adalah siswa, guru, kurikulum, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan dana supervise dan monitoring, serta hubungan sekolah dan masyarakat. Secara lebih rinci faktor-faktor itu dapat dijelaskan sebagai berikut :<sup>47</sup>

1. Siswa

- a. Kemampuan Siswa

Kemampuan disini artinya secara jasmani dan rohani mampu untuk mengikuti sistem pembelajaran. Siswa yang jasmaninya kurang sehat atau bahkan tidak normal maka hal itu akan menghambat jalannya proses pembelajaran kecuali jika dimasukkan ke sekolah-sekolah tertentu yang memang sesuai dengan keadaannya.

- b. Lingkungan

---

<sup>47</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervise pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1998), cet, ke 8, hal. 156.

Baik dan tidaknya lingkungan siswa sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangannya. Lingkungan tersebut meliputi lingkungan sosial ekonomi dan budaya seperti keluarga dan lebih luas lagi masyarakat, termasuk juga lingkungan alam atau keadaan geografis dimana dia tinggal.

## 2. Guru

### a. Kemampuan Guru

Seperti halnya siswa, maka guru pun sama, ia harus memiliki kemampuan baik secara jasmani maupun rohani agar pengajaran dapat dilaksanakan dengan lancar, dan memiliki implikasi yang positif terhadap hasil pembelajaran.

### b. Latar belakang pendidikan

Setiap jenjang pendidikan yang dilalui oleh seorang adalah sebuah pembekalan baik untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi maupun untuk diimplementasikan kedalam sebuah pekerjaan. Demikian pula ketika seseorang akan menjadi seorang guru, selayaknya ia memang berkompeten dibidangnya dan telah mendapatkan semua Ijazah yang baik dan sesuai dengan bidangnya.

### c. Pengalaman kerja

Menurut Ngalim Purwanto, Pada umumnya setiap guru baru, apalagi yang baru menyelesaikan pendidikan di sekolah guru dan langsung bekerja, akan merasa banyak kekurangan, terutama dalam

pengalaman, dibandingkan dengan guru-guru senior yang lebih banyak pengalaman. Akan tetapi, kita tidak boleh beranggapan bahwa setiap guru yang sudah lama mengajar, mungkin juga sebaliknya, guru baru itu memiliki pengetahuan yang lebih luas dan *up to date* dan sangat berguna bagi perkembangan dan kemajuan di sekolah<sup>48</sup>

d. Beban belajar

Beban belajar disini maksudnya adalah bahwa setiap orang yang mengajar bukan berarti ia berhenti belajar tetapi justru ia harus belajar dan lebih banyak lagi mencari informasi pendidikan demi kemajuan dirinya dan yang dididiknya.

e. Kondisi sosial ekonomi

Kondisi sosial ekonomi seorang guru idealnya memang harus baik karena hal itu akan lebih meningkatkan konsentrasinya dalam mengajar, jika tidak maka akan berimplikasi negatif terhadap siswa. Walaupun ada saja guru yang tidak mementingkan ekonomi, tetapi itu hanya sebagian kecil.

f. Motivasi kerja

Menurut Muhaimin; Seorang guru agama itu perlu memiliki semangat jihad dalam menjalankan profesinya sebagai guru agama, dan memiliki kepribadian yang matang dan berkembang

---

<sup>48</sup> *Ibid.* hal. 157

*Professionalism is predominantly an attitude, not a set of competencies*, yakni seperangkat kompetensi profesional yang dimiliki oleh guru agama adalah penting, tetapi yang lebih penting lagi adalah sikap atau etos profesionalisme dari guru agama itu sendiri.<sup>49</sup>

g. **Komitmen**

Sikap malas, lemahnya kesadaran terhadap waktu dan kebiasaan atau jiwa hidup santai pada hidup seseorang akan berimplikasi pada sikap sembrono (acuh tak acuh) dalam bekerja, kurang peduli terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu, suka memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilaksanakannya, kurang sungguh-sungguh dan teliti, tidak efisien dan efektif, kurang memiliki dinamika dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan. Jika sikap semacam itu sudah melekat pada diri seorang guru, maka pendidikan akan semakin kurang memberikan makna bagi pembangunan wawasan, sikap dan mental yang religius bagi para siswa.

---

<sup>49</sup> Muhamimin, *Problematika Agama dalam Kehidupan Manusia*, (Jakarta: Kalam Mulia, 1998), cet Ke-1 hal. 10

#### h. Disiplin dan kreatifitas

Seorang guru yang disiplin maka ia komitmen dengan tugasnya, sehingga ia selalu siap mengembangkan profesi yang berkesinambungan, agar ilmu dan keahliannya tidak cepat tua. Seorang guru yang kreatif maka ia cenderung memiliki nilai nilai sendiri dalam hati setiap siswa.

### 3. Kurikulum

Pendidikan agama Islam menurut muhamimin menghadapi trend yang menyangkut beberapa kekuatan global yang hendak membentuk dunia masa depan, yaitu :

- a. Kemajuan IPTEK dalam bidang informasi serta inovasi-inovasi didalam teknologi yang mempermudah kehidupan manusia
- b. Masyarakat yang serba kompetitif; dan
- c. Meningkatkan kesadaran terhadap hak-hak asasi manusia dalam kehidupan bersama, dan semakin meningkatkannya kesadaran bersama dalam alam demokrasi. Atas dasar itu, maka wajar bilamana kurikulum Pendidikan Agama Islam pada semua jenjang pendidikan perlu ditinjau kembali dan ditelaah ulang guna mengantisipasi berbagai trend dan tantangan tersebut.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> *Ibid.* hal.103

#### 4. Sarana dan Prasarana

Untuk mendapatkan kelancaran dalam proses belajar mengajar yang telah direncanakan, maka sarana dan prasarana harus lengkap. Sarana dan prasarana tersebut meliputi :<sup>51</sup>

##### a. Alat Peraga

Dengan adanya alat peraga maka setiap pelajaran akan lebih mudah dipahami oleh siswa karena materi dilengkapi dengan alat peraga yang ditampilkan secara visual.

##### b. Alat Praktek

Di dalam pembelajaran dikenal istilah pendekatan proses, ini artinya siswa akan lebih mengerti, jika sebuah teori tidak hanya dijelaskan secara lisan saja, tetapi dibarengi dengan praktek. Dengan demikian maka tersedianya alat praktek adalah suatu kelaziman.

##### c. Laboratorium

Mata pelajaran seperti fisika, dan kimia, akan lebih mudah diserap jika langsung dipraktikkan disebuah laboratorium

##### d. Perpustakaan

Perpustakaan di samping sebagai pusat sumber informasi pendidikan, juga berfungsi sebagai alat motivator bagi minat dan semangat membaca siswa.

---

<sup>51</sup> *Ibid.* Hal. 105

e. Ruang ketrampilan

Dalam menggali kreatifitas siswa alangkah baiknya jika tersedia ruang khusus untuk praktek ketrampilan siswa sebagai sarana penunjang keberhasilan siswa.

f. Ruang UKS

Ruang ini menjadi sarana penunjang bagi kelancaran pengelolaan kesehatan dalam lembaga pendidikan.

g. Ruang Kantor

Ruang kantor ini menjadi sarana penunjang bagi kelancaran segala administrasi mulai dari administrasi guru sampai pada administrasi kepegawaian Ruang itu terdiri dari : kantor kepala sekolah, kantor dewan guru, kantor OSIS, kantor pramuka, dan kantor BP.

h. Gedung dan perabot

Sebaiknya gedung tempat dimana terselenggaranya sebuah menampung seluruh siswa sesuai dengan kapasitas dan kelayakannya sehingga sebuah pembelajaran dapat berjalan dengan kondusif.

## **5. Penjaminan Mutu Pendidikan**

Lembaga pendidikan harus memiliki hasil yang berkualitas atau mutu yang unggul, maka untuk menuju ke sana ditetapkan standar mutu pendidikan atau pendekatan berbasis standar (Standard Based Approach)



dimaksudkan untuk mengukur dan menilai pemenuhan standar sebagaimana yang telah ditetapkan dalam kebijakan mutu (*Quality Policy*). Dalam kaitan ini Green, menyatakan bahwa sistem penjaminan mutu memiliki lima pendekatan, yaitu; (1) *quality as exceptional (highest standards)*, (2) *quality as conforming to standard*, (3) *quality as fitness for purpose*, (4) *Quality as effectifveness achieving institutional goal*, dan (5) *quality as meeting customers stated or implied needs*.<sup>52</sup>

Pelanggan pendidikan (masyarakat) seyogyanya mendapatkan jaminan bahwa lembaga pendidikan dimana putra-putrinya disekolahkan itu benar-benar bermutu atau memiliki kualitas yang tinggi. Maka dari itu penjaminan mutu pendidikan perlu dilakukan oleh satuan atau program pendidikan ditujukan untuk memenuhi tiga tingkatan acuan mutu, yaitu Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan Standar mutu pendidikan di atas SNP yang dipilih satuan atau program pendidikan formal. Ketiga standar tersebut dijadikan sebagai acuan mutu satuan atau program pendidikan formal.

Secara terperinci dapat dikemukakan peruntukannya, antara lain sebagai berikut;

- a. Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional yang berlaku untuk:
  - 1) Satuanatau program pendidikan;

---

<sup>52</sup>Muhammad Nur, *Jurnal Administrasi...*,

- 2) Penyelenggara satuan atau program pendidikan;
  - 3) Pemerintah kabupaten atau kota; dan
  - 4) Pemerintah provinsi.
- b. Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional berlaku untuk;
- 1) Satuan atau program pendidikan;
  - 2) Standar mutu di atas SNP berlaku bagi satuan atau program pendidikan yang telah memenuhi SPM dan SNP;
  - 3) Standar mutu di atas SNP yang berbasis keunggulan local dapat dirintis pemenuhannya oleh satuan pendidikan yang telah memenuhi SPM dan sedang dalam proses memenuhi SNP;
  - 4) SNP bagi satuan atau program pendidikan nonformal dirumuskan sedemikian rupa sehingga tidak menghilangkan atau mengurangi keluwesan dan kelenturan pendidikan nonformal di dalam melayani pembelajaran peserta didik sesuai dengan kebutuhan, kondisi, dan broblematika yang dhadapi masing-masing peserta didik.
- c. Standar mutu pendidikan diatas SNP.
- 1) Standar mutu di atas SNP yang berbais keunggulan local;
  - 2) Standar mutu di atas SNP yang mengadopsi dan atau mengadaptasi standar internasional tertentu;

- 3) Standar mutu di atas SNP dipilih oleh satuan atau program pendidikan sesuai prinsip otonomi satuan pendidikan.<sup>53</sup>

Di Indonesia perihal Penjaminan Mutu diatur oleh Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, pasal 91:<sup>54</sup>

1. Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan,
2. Penjaminan mutu pendidikan dimaksud pada ayat satu bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan,
3. Penjaminanan Mutu Pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki tarjet dan kerangka waktu yang jelas.

Selanjutnya pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program dan atau satuan pendidikan. Apa yang menjadi esensi akreditasi adalah sebagai bentuk akuntabilitas publik yang dilakukan secara objektif, adil, transparan dengan menggunakan instrument dan kriterian yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Adapun Standar Nasional Pendidikan mencakup;

1. Standar Kompetensi Lulusan
2. Standar Isi
3. Standar Proses

---

<sup>53</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu...*, hal. 135-136

<sup>54</sup> Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan...*, hal. 5

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
5. Standar Sarana dan Prasarana
6. Standar Penilaian.<sup>55</sup>

Perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan merupakan komitmen Pemerintah Indonesia yang diterapkan melalui berbagai kebijakan. Pendidikan Nasional merupakan tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, masyarakat dan dunia usaha. Oleh karena itu penjaminan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab bersama dari berbagai pihak (mutu adalah tanggung jawab bersama)

Pendidikan termasuk produk jasa, dan dalam pendidikan selalu ada standar (kualitas) yang dirumuskan bersama oleh masyarakat dan diusulkan pada pemerintah untuk ditetapkan menjadi Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, atau paling tidak Peraturan Daerah. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 dan direvisi menjadi PP Nomor 13 Tahun 2015, ditetapkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia diukur dengan 8 (delapan) standar, yakni (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan dan (8) standar penilaian pendidikan<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan...*, hal. 6

<sup>56</sup> Pasal 2 ayat 1 Peraturan Pemerintah No. 13 tahun 2015, revisi atas Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005

Delapan standar ini telah dijelaskan serta ditentukan ukuran-ukuran pencapaiannya yang telah ditetapkan dalam bentuk Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Dengan demikian, ukuran pencapaian kualitas pendidikan di Indonesia sangat ditentukan oleh pencapaian masing-masing sekolah dalam mengimplementasikan program dan proses layanan menuju pada standar minimal hasil pendidikan yang diharapkan dalam seluruh standar isi dan standar kompetensi lulusan, didukung dengan terpenuhinya standar proses, sarana dan prasarana, pengelolaan, penilaian, pembiayaan dan lain-lain.

Lembaga dunia PBB melalui *United Nation Children's Fund* (UNICEF) pernah melakukan penelitian teoretik untuk mengevaluasi dan mengukur kualitas penyelenggaraan pendidikan untuk anak-anak di tingkat sekolah dasar, dengan mengukur lima (5) variabel utama, yakni siswa, kurikulum dan bahan ajar, proses pembelajaran, lingkungan belajar dan *outcome* sekolah. Pada aspek siswa, diteliti tentang kesehatan, keterpeliharaan mereka sehingga siap untuk melakukan proses pembelajaran, dan terakhir dukungan keluarga dalam belajar. Sedangkan pada aspek lingkungan, dievaluasi dan diukur tingkat kesehatan lingkungannya, keamanan, proteksi terhadap para siswa dan kepekaan gender, dan penyiapan sumber-sumber dan fasilitas yang cukup untuk mereka belajar. Sementara aspek proses pembelajaran harus dilaksanakan oleh guru terlatih untuk mengajar, pembelajaran yang berpusat pada siswa, pengelolaan kelas yang

baik, penilaian dilakukan oleh tenaga berkeahlian agar mampu memfasilitasi mereka belajar dan mengurangi disparitas hasil belajar. Kemudian pengukuran kualitas dalam aspek bahan ajar harus mencerminkan penguasaan basic skill bagi anak sekolah dasar yang akan melanjutkan studi dan menjadi seorang profesional dalam berbagai bidang pilihan mereka, harus pandai membaca, menghitung dan *life skill*. Terakhir pengukuran outcome dilihat dengan pencapaian pengetahuan, ketrampilan dan sikap sesuai tujuan pendidikan nasional dan kemampuan mereka berpartisipasi di masyarakat.<sup>57</sup>

UNICEF memang bukan badan PBB yang fokus pada pendidikan, tapi lembaga ini fokus pada keselamatan dan kesehatan anak-anak. Dan, salah satu kajiannya dalam mempersiapkan anak masa depan adalah pengukuran kualitas pendidikan yang menurut UNICEF, bisa dilihat dari lima aspek, yakni kesehatan dan kesiapan belajar siswa, lingkungan belajar yang sehat, kurikulum yang baik dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional, proses belajar yang dipegang oleh para guru terdidik untuk menjadi guru, belajar yang berpusat pada siswa, kelas yang kondusif, dan lingkungan yang nyaman untuk siswa belajar, serta outcome yang sesuai dengan kebutuhan para pengguna, yakni kalau alumni SD akan memberi kepuasan pada SMP tempat para siswa melanjutkan studi mereka, kalau

---

<sup>57</sup> Jeanette Colby and Miske Witt, *Defining Quality in Education, Working paper of Education Section, program division*, (New York: UNICEF, 2000), hal. 3

SMP memberi kepusan pada SMA tempat para siswa melanjutkan studi, dan begitu seterusnya. Bahkan jika ada sekolah kejuruan pada jenjang menengah atas, maka ketrampilan dan keahlian mereka itu sangat menggembirakan di mata para pengusaha yang menampung mereka bekerja.

Sementara *Research Connection* sebuah konsorsium antar-universitas yang dipimpin oleh *Columbia University*, dalam salah satu program penelitiannya yang berjudul “*The Quality of School-Age Child Care in After-School Settings*”.<sup>58</sup> Untuk mengevaluasi kualitas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang mempersiapkan aktifitas anak setelah sekolah, mengangkat dua kategori struktur dan proses. Kualitas struktur diukur dalam tiga variabel, yakni; (1) rasio siswa dengan staf, ukuran rombongan belajar, dan program pengelolaan sekolah; (2) kualifikasi staf, level pendidikan dan pelatihan; dan (3) lamanya waktu layanan pendidikan.

Kemudian, kategori proses diukur dengan delapan (8) variabel, yakni:<sup>59</sup>

1. Keamanan fisik dan psikologis,
2. Struktur yang memadai
3. Hubungan yang sangat mendukung
4. Kesempatan keterlibatan para siswa yang bermakna
5. Norma sosial yang positif

---

<sup>58</sup> Priscilla M. Little, *The quality of school-age child care in after-school settings*, *Journal Child care and Early Education*, Research Connection, (Columbia University, 2007), hal. 4

<sup>59</sup> *Ibid.* hal. 5

6. Orientasi pembelajaran yang mengembang pembinaan ketrampilan
7. Keseimbangan antara otonomi dengan *stutter*
8. Koneksitas antara sekolah, rumah dan masyarakat

Sekolah/madrasah itu berkualitas atau tidak berkualitas sangat bergantung pada *leadership* dari kepala sekolah/madrasah, karena dialah pimpinan tertinggi di sekolah/madrasah itu, dan dialah yang bisa mengambil keputusan dalam segala hal, tentang guru yang direkrut, penugasan guru, rotasi guru, pembinaan guru dan bahkan promosi kepangkatan guru. Semakin guru itu bekerja dengan penuh antusias, bermotivasi baik, dinamis mengikuti kemajuan baik teori, instrumen, teknologi, maupun kebijakan pemerintah, maka akan semakin tinggi produktifitas sekolah, dan akan semakin besar kontribusny terhadap pemajuan bangsa ke depan. Demikian pula dengan sarana serta prasarana pendidikan. Kepala sekolah/madrasah memiliki otoritas yang sangat besar untuk pengadaan sarana prasaran dengan mengajukan anggaran pembiayaan pada pemerintah atau pemerintah daerah bagi satuan pendidikan negeri, atau ke yayasan bagi satuan pendidikan swasta. Kemudian kepala sekolah juga memiliki kewenangan untuk mengatur waktu belajar siswa, antara *full day school* atau *part day school*, dan dialah yang bisa berkomunikasi secara eksternal pada pemerintah atau pemerintah daerah, pada tokoh masyarakat, atau pada apapun yang bisa berpartisipasi dalam pengembangan sekolah/madrasah.



## C. Daya Saing Lembaga Pendidikan

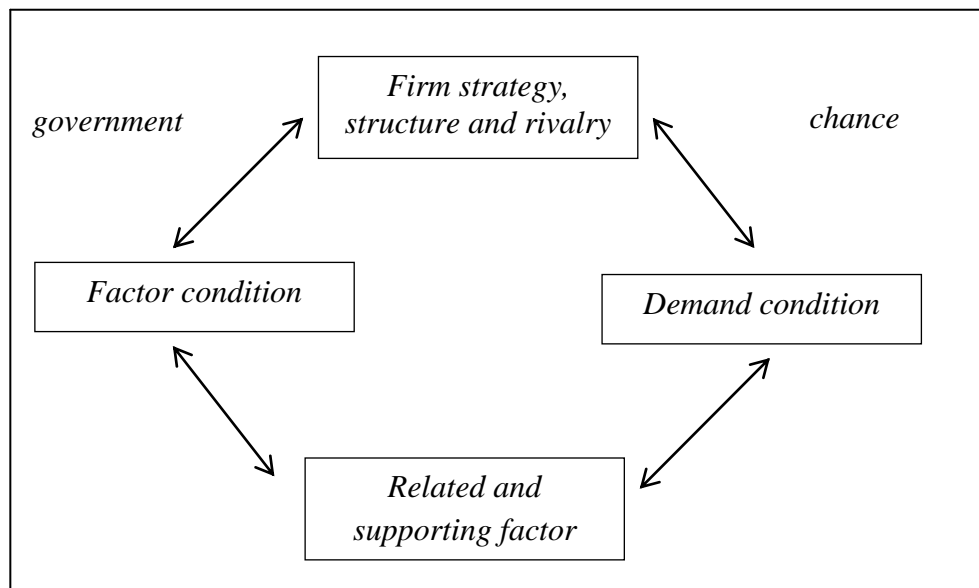
### 1. Konsep Daya Saing Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh masyarakat. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu lembaga untuk tetap *survive* di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. Daya saing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi atau lembaga di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi atau lembaga lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Lembaga pendidikan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah lembaga yang efektif dalam arti akan mampu bersaing dengan lembaga lainnya.

Porter mengatakan dalam HP. Harefa : “*competition is at the core of the success or failure of firms*. Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan

persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya.<sup>60</sup>

Daya saing bermakna kemampuan untuk bersaing di pasar, bersama dengan kompetitor-kompetitor lainnya yang menjual jenis produk atau jasa yang sama. Teori tentang daya saing, awalnya dikaitkan dengan daya saing suatu negara oleh M. Porter. Menurut M. Porter bahwa daya saing dipengaruhi oleh beberapa elemen yang digambarkan dalam model diamon berikut ini;



Gambar 2.2 Diamond Framwork<sup>61</sup>.

Jika ditarik kedalam dunia pendidikan maka; *Factor condition* atau faktor kondisi dalam pendidikan meliputi SDM, infrastruktur dan

<sup>60</sup> HP.Harefa, *Jurnal Kajian Teori Daya Saing*, diakses lewat Repository.usu.ac.id.bitstream/1234 Oktober 2016

<sup>61</sup> <http://www.provenmodels.com/577/image>, diakses pada hari senin 6 Juni 2016

pembiayaan. *Demand condition* (kondisi terkait permintaan) berkaitan erat dengan kualitas *output* pendidikan. Sedangkan *firm, structure and rivalry* berkaitan dengan manajemen dan struktur organisasi yang baik. Keempat wilayah tersebut merupakan faktor peningkatan daya saing. Sekolah/madrasah yang memiliki daya saing tinggi adalah sekolah yang laku di pasar dimana syarat utama dari peningkatan daya saing sekolah/madrasah adalah terletak jelas dari masing-masing hasil produktivitasnya/outputnya.<sup>62</sup>

## 2. Dimensi dan Indikator Daya Saing

Dimensi daya saing suatu perusahaan atau lembaga pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Muhardi dengan mengutip *Ward et all* adalah terdiri dari biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Keempat dimensi tersebut lebih lanjut diterangkan oleh Muhardi lengkap dengan indikatornya sebagai berikut:<sup>63</sup>

- a. Biaya adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktifitas tenaga kerjanya,

---

<sup>62</sup> Kajian Bappenas, *Rancang Bangun Peningkatan Daya Saing SDM Indonesia*, vol. 8, No. 2, 2011

<sup>63</sup> *Ibid.* hal. 5

pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut.

- b. Kualitas seperti yang dimaksudkan oleh Muhardi adalah merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.
- c. Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyampaian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.

- d. Adapun fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

### 3. Langkah Strategis dalam Bersaing

Bagaimanapun baiknya rumusan strategi atau pendekatan strategi tidak akan membawa hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sikap strategis yang baik. dibawah ini dikemukakan sikap dan langkah strategis yang meliputi sebagai berikut;

- a. Kondisikan dan pastikan bahwa lebih dari setengah komponen organisasi memiliki keunggulan bersaing SDM, sumber dana, sarpras belajar, visi, misi, program, strategi, jaringan dan kerja sama, *leadership*, daya dukung masyarakat, dan lain sebagainya.
- b. Selalu memperbarui misi, program, dan strategi yang dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan.
- c. Kritis terhadap berbagai strategi yang diterapkan dan peka terhadap strategi baru yang diterapkan oleh para pesaing.
- d. Berorientasi pada kepuasan pengguna layanan jasa pendidikan
- e. Belajar pada kegagalan dan berguru pada kesuksesan orang lain
- f. Tidak memberi nilai lebih terhadap diri sendiri dan selalu menghargai setiap dukungan, sikap, pemikiran, dan hasil karya orang lain.

- g. Selalu berada pada waktu yang tepat, bersama orang yang tepat dan ditempat yang tepat
- h. Cermat dalam memanfaatkan peluang dan dalam menguasai sumber-sumber informasi, lincah dalam melakukan perubahan dan dalam membangun jaringan dan kerja sama dengan pihak luar
- i. Selalu menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan bagi semua pihak.
- j. Efisien dalam menggunakan waktu, tenaga, pikiran dan dana sehingga selalu mempunyai langkah strategis yang lebih efektif dalam melakukan tugas.<sup>64</sup>

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing**

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi daya saing adalah sebagai berikut:<sup>65</sup>

##### **a. Lokasi**

Memperhatikan lokasi usaha sangat penting untuk kemudahan pembeli dan menjadi faktor utama bagi kelangsungan usaha. Lokasi usaha yang strategis akan menarik perhatian pembeli. Menurut Frans, letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, konsumen tentu akan mencari

---

<sup>64</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu...*, hal. 224-225

<sup>65</sup> HP.Harefa, *Kajian Teori...*, hal. 6

jarak tempuh terpendek. Walau tidak menutup kemungkinan konsumen dari jarak jauh juga akan membeli, tapi persentasenya kecil.

b. Harga

Menurut Sunarto, harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Harga menentukan apakah sebuah supermarket, minimarket, atau swalayan banyak dikunjungi konsumen atau tidak. Faktor harga juga berpengaruh pada seorang pembeli untuk mengambil keputusan. Harga juga berhubungan dengan diskon, pemberian kupon berhadiah, dan kebijakan penjualan. Harga adalah nilai suatu barang atau jasa yang diukur dengan sejumlah uang. Demi mendapatkan sebuah barang atau jasa yang diinginkannya seorang konsumen harus rela membayar sejumlah uang. Bagi pelanggan yang sensitif bias anyanya harga murah adalah sumber kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan *value for money* yang tinggi.

c. Pelayanan

Program pelayanan / service seringkali menjadi pokok pemikiran pertama seorang pengelola supermarket/minimarket. Pelayanan melalui produk berarti konsumen dilayani sepenuhnya melalui persediaan produk yang ada, produk yang bermutu. Pelayanan melalui kemampuan fisik lebih mengacu kepada kenyamanan peralatan (*trolley* atau

keranjang belanja), tempat parkir yang nyaman, penerangan ruangan yang baik, juga keramahan dari karyawan.<sup>66</sup>

d. Mutu atau kualitas

Keyakinan untuk memenangkan persaingan pasar akan sangat ditentukan oleh mutu atau kualitas produk yang dihasilkan perusahaan atau lembaga pendidikan. Berkenaan dengan kualitas produk, Muhandi dalam bukunya. Strategi Operasi Untuk Keunggulan Bersaing mengutip pendapat Adam dan Ebert yang menyatakan; *“product quality is the appropriateness of design specifications to function and use as well as the degree to which the product conforms to the design specifications”*. Kualitas produk ditunjukkan oleh kesesuaian spesifikasi desain dengan fungsi atau kegunaan produk itu sendiri, dan juga kesesuaian produk dengan spesifikasi desainnya. Jadi suatu perusahaan memiliki daya saing apabila perusahaan itu menghasilkan produk yang berkualitas dalam arti sesuai dengan kebutuhan pasarnya.

e. Promosi

Semakin sering suatu lembaga pendidikan atau supermarket/swalayan melakukan promosi, semakin banyak pengunjung dalam memenuhi kebutuhannya. Promosi bisa dilakukan melalui berbagai iklan baik di media cetak, elektronik, maupun media lain. Sunarto mengatakan bahwa promosi penjualan terdiri dari insentif

---

<sup>66</sup> *Ibid.* hal. 7



jangka pendek untuk mendorong pembelanjaan atau penjualan produk atau jasa, yang mana promosi penjualan ini mencakup suatu variasi yang luas dari alat-alat promosi yang didesain untuk merangsang respons pasar yang lebih cepat, atau yang lebih kuat.<sup>67</sup>

## 5. Identifikasi Pesaing

Untuk mengetahui jumlah dan jenis pesaing serta kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki, perusahaan perlu membuat peta persaingan yang lengkap. Pembuatan peta persaingan yang digunakan untuk melakukan analisis pesaing memerlukan langkah-langkah yang tepat. Langkah-langkah ini perlu dilakukan agar analisis pesaing tepat sasaran dan tidak salah arah. Langkah pertama yang perlu dilakukan perusahaan adalah dengan identifikasi seluruh pesaing yang ada. Langkah ini perlu dilakukan agar kita mengetahui secara utuh kondisi pesaing kita. Dengan demikian, memudahkan kita untuk menetapkan langkah selanjutnya. Identifikasi pesaing meliputi hal-hal sebagai berikut:

### a. Jenis produk yang ditawarkan

Kadang-kadang sebuah perusahaan tertentu memiliki produk yang beragam. Tugas perusahaan adalah mengidentifikasi secara lengkap dan benar produk apa saja yang dimiliki oleh pesaing-pesaingnya. Identifikasikan siapa pesaing utama yang terdekat serta

---

<sup>67</sup> *Ibid.* hal. 8

pesaing lainnya yang juga berpotensi mengancam perusahaan kita sekarang dan di masa yang akan datang.

b. Melihat besarnya pasar yang dikuasai (Market Share) pesaing

Untuk melihat besarnya pasar yang dikuasai pesaing, dapat dilakukan melalui segmen pasar yang akan dimasuki. Dalam hal ini perusahaan harus mengestimasi besarnya pasar dan market share masing-masing pesaing. Market share yang harus diketahui adalah untuk masa sekarang dan di masa yang akan datang, baik yang dikuasai pesaing maupun secara keseluruhan.

c. Identifikasi peluang dan ancaman

Dengan mengestimasi besarnya market share, akan kelihatan peluang yang ada serta ancaman yang mungkin timbul sekarang dan di masa yang akan datang. Setiap peluang harus dimasuki dan diusahakan untuk menciptakan peluang baru yang sebesar-besarnya. Kemungkinan ancaman atau masalah yang timbul pun harus segera diantisipasi sehingga tidak menimbulkan masalah.

d. Identifikasi keunggulan dan kelemahan

Identifikasi kelemahan dan keunggulan berarti memetakan atau mencari tahu keunggulan dan kelemahan yang dimiliki pesaing. Identifikasikan kelemahan dan keunggulan pesaing dalam berbagai bidang, misalnya dalam hal kelengkapan produk, mutu, kemasan, harga, distribusi, lokasi, serta promosi.

Pelaku bisnis harus secara berkala mengidentifikasi pesaingnya, agar bisa segera mungkin untuk mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi, begitu pula pimpinan lembaga pendidikan atau kepala sekolah harus selalu mengidentifikasi kekuatan para pesaingnya, sehingga dapat berupaya meningkatkan hal-hal yang bisa dijadikan andalannya dalam bersaing.

Perlu diketahui ada 4 (empat) tingkat persaingan, berdasarkan tingkat substitusi produk menurut Kotler, yaitu:<sup>68</sup>

- a. Persaingan Merek, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah perusahaan lain yang menawarkan produk dan atau jasa serupa pada pelanggan yang sama dengan harga yang sama
- b. Persaingan Industri, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang membuat produk atau kelas produk yang sama.
- c. Persaingan Bentuk, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang memproduksi produk yang memberikan jasa yang sama.
- d. Persaingan Generik, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan rupiah konsumen yang sama.

---

<sup>68</sup> *Ibid.* hal. 9

## 6. Strategi Peningkatan Daya Saing

Bagaimanapun baiknya rumusan strategi atau pendekatan strategi untuk meningkatkan daya saing tidak akan membawa hasil yang optimal apabila tidak didukung sikap strategis yang baik. dibawah ini dikemukakan sikap dan langkah strategis yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Strategi bukanlah tujuan melainkan alat untuk mempercepat tercapainya tujuan, karena itu tidak ada yang bersifat mutlak dalam strategi tapi harus dikembangkan secara fleksibel sesuai dengan iklim, kebutuhan, dan pemasalahan.
- b. Melakukan analisis kebutuhan pasar serta memetakan kecenderungan dan kekuatan persaingan.
- c. Menetapkan standart mutu dan merumuskan tuntutan kebutuhan pasar dan kecenderungan lingkungan ke dalam garis besar program.
- d. Merumuskan program-program dengan menggunakan prinsip-prinsip koprehensip, koherensi, keseimbangan,dan keterukuran.
- e. Menyusun program strategi alternative yang mampu menjawab berbagai tantangan perubahan. Strategi ini harus disusun secara fleksibel dan mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang kemungkinan akan timbul di masa datang.
- f. Memiliki keunggulan khas dan beragam yang tidak dimiliki oleh pesaing, serta memiliki kepekaan terhadap arah perubahan yang terjadi di lingkungan regional , nasional dan global.

- g. Menguasai sumber-sumber informasi strategis, sehingga sebelum orang lain tahu, ia telah menguasai data, masalah, dan arah persaingan.
- h. Apabila telah membidik pangsa pasar pada segmen tertentu (bawah, menengah atau atas), maka promosi, harga, dan system layanan harus sesuai dengan segmen pasar yang dibidik. Kalau membidik segmen bawah, maka promosi tidak menggunakan surat kabar nasional, dan harga pun tidak menggunakan harga menengah.
- i. Berorientasi pada keunggulan dan jaminan kepercayaan. Karena itu, pimpinan lembaga tidak sekedar menjual produk, tapi lebih menekankan pada menjual kepercayaan. Juga tidak sekedar menginvestasi modal, tapi secara berangsur menanamkan investasi kepercayaan kepada konsumen.
- j. Tidak sekedar menjual barang, tapi mulailah menjual kepercayaan kepada konsumen. Ketahuilah bahwa pembeli tidak hanya membeli ilmu atau barang, tapi juga membeli kepuasannya. Oleh karena itu jualah ilmu, pengalaman, dan keterampilan yang memberikan jaminan kepuasan dan kesenangan kepada konsumen.
- k. Sambil mempelajari kebutuhan konsumen dan menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing, kita perlu terus melakukan pembaharuan terhadap visi, misi dan terhadap rumusan strategi.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Dede Mulyasana, *Pendidikan Bermutu...*, hal. 225-226

Dalam usaha untuk memperoleh keunggulan bersaing menurut Kotler, yaitu dengan membangun hubungan pelanggan yang didasarkan pada:<sup>70</sup>

a. Nilai pelanggan

Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai total bagi pelanggan dan biaya total pelanggan terhadap penawaran pemasaran (laba bagi pelanggan)

b. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah sejauh mana kinerja yang diberikan oleh sebuah produk sepadan dengan harapan pembeli. Jika kinerja produk kurang dari yang diharapkan, maka pembelinya tidak puas. Kepuasan pelanggan terhadap pembelian tergantung pada kinerja nyata sebuah produk, relatif terhadap harapan pembeli.

## 7. Strategi Pemasaran Bersaing

Menurut Kotler ada lima strategi pemasaran bersaing yang luas yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu :<sup>71</sup>

a. Strategi bersaing dasar

Michael porter menyebutkan empat strategi kedudukan bersaing dasar, mencakup: (a) Kepemimpinan biaya keseluruhan: perusahaan

---

<sup>70</sup> HP. Harefa, *Kajian Teori...*, hal. 10

<sup>71</sup> *Ibid.* hal. 10-11

bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah sehingga perusahaan itu dapat membuat harga lebih rendah daripada pesaing dan memenangkan pangsa pasar. (b) Pembedaan (*differensiasi*): perusahaan berusaha berkonsentrasi untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang sangat berbeda, sehingga perusahaan ini dapat menjadi pemimpin kelas dalam industri yang bersangkutan. (c) Fokus : perusahaan berusaha berfokus pada upayanya dalam melayani beberapa segmen pasar secara lebih baik dan bukan memburu seluruh pasar. (d) Strategi pemimpin pasar. Strategi pemimpin pasar adalah strategi dimana perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar terbesar, perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan penyaluran, dan pengeluaran promosi.

b. Strategi penantang pasar

Strategi penantang pasar adalah strategi dimana perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang sedang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya.

c. Strategi pengikut pasar

Strategi pengikut pasar adalah strategi dimana perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan.

d. Strategi perelung pasar

Strategi perelung pasar adalah strategi perusahaan dalam suatu industri yang melayani segmen kecil yang dilupakan atau diabaikan perusahaan lain.

## **8. Manfaat Peningkatan Daya Saing**

Dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan adanya situasi pasar yang dinamis, maka setiap perusahaan tidak mungkin lagi untuk menghindari persaingan, tetapi yang harus dilakukan adalah menghadapi tingkat persaingan tersebut dengan cara yang sebaik-baiknya. Sebaik-baiknya disini diartikan sebagai upaya yang dilakukan secara optimal dan berkesinambungan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Keberhasilan memilih dan menetapkan strategi secara tepat akan mempermulus jalan dalam melakukan persaingan. Strategi yang dipilih dan ditetapkan oleh para pengambil keputusan harus merujuk pada hasil riset yang dilakukan secara matang oleh pihak-pihak yang terkait.<sup>72</sup> Tidak dapat dipungkiri bahwa perkembangan teknologi informasi yang sedemikian cepat tidak saja mengubah cara orang berkomunikasi dan bekerja, namun lebih jauh lagi telah membuat alam persaingan baru.

---

<sup>72</sup> *Ibid.* hal. 11



#### **D. Manajemen Sekolah dalam Peningkatkan Mutu dan Daya Saing Lembaga**

Dalam proses manajemen, terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Perencanaan merupakan agenda pertama yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Tanpa perencanaan yang baik, pengorganisasian sumber daya akan tak terarah. Fungsi kepemimpinan juga tidak akan jalan tanpa adanya perencanaan yang baik (diarahkan ke mana). Demikian pula dengan pengawasan.<sup>73</sup>

##### **1. Perencanaan Sekolah dalam Peningkatan Mutu dan daya Saing Lembaga**

Para pakar manajemen mengatakan bahwa apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar maka sebagian pekerjaan besar telah selesai dilaksanakan. Karena perencanaan adalah fungsi manajemen yang menentukan secara jelas pemilihan pola-pola pengarah untuk para pengambil keputusan dalam suatu kurun waktu tertentu dan mengarah pada tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan

---

<sup>73</sup> Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia* (Yogyakarta: Gama Media, 2004), hal. 67.

duniawi. Tujuan perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

Dalam perkembangannya lembaga pendidikan sebagai sebuah lembaga yang bergerak dibidang *non-profit oriented*, memaksa pelaksana pendidikan menggunakan teori-teori yang sebelumnya sudah berkembang dalam dunia ekonomi. Maka tidak heran ketika kita mendengar adanya teori manajemen pendidikan, yang pada dasarnya itu diambil dari teori-teori manajemen dalam dunia bisnis. Bukan berarti setelah meminjam teori manajemen ekonomi sebuah lembaga pendidikan menjadi komersial, tetapi semata-mata hanyalah digunakan sebagai landasan yang sistematis untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan.

Menurut Marno dan Triyo<sup>74</sup> Perencanaan merupakan salah satu hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Demikian pula halnya dalam pendidikan Islam perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan

---

<sup>74</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), hal. 13

dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”<sup>75</sup>*

Perencanaan dari sistem manajemen lembaga pendidikan Islam merupakan langkah pertama yang harus benar-benar diperhatikan oleh manajer dan pengelola pendidikan Islam. Sebab, sistem perencanaan yang meliputi penentuan tujuan, sasaran dan target pendidikan Islam harus didasarkan pada situasi dan kondisi sumberdaya yang dimiliki. Dalam menentukan perencanaan perlu diadakan penelitian secara seksama dan akurat. Kesalahan dalam menentukan perencanaan dalam pendidikan Islam akahn berakibat fatal bagi kelangsungn lembaga pendidikan Islam. Perencanaan tersebut harus tersusun secara rapi, sistematis dan rasional agar muncul pemahaman yang cukup mendalam terhadap perencanaan itu sendiri.

Perencanaan didefinisikan dari berbagai macam ragam tergantung sudut pandang mana mereka melihat serta latar belakang apa yang mempengaruhi orang tersebut dalam merumuskan definisi. Sri Minarti

---

<sup>75</sup> (QS. 59: 18)

mengutip<sup>76</sup> bahwa beberapa pakar manajemen dan juga lembaga organisasi memberikan pandangan atau definisi terhadap manajemen itu diantaranya ialah:

- a. Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Louise E. Boone dan David L. Kurtz (1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which managers set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective.*
- b. T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa : “Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.”
- c. Menurut Prajudi Atmosudirjo perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, bilamana, oleh siapa dan bagaimana.
- d. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya menurut Bintoro Tjokro Amidjojo (1977) adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>76</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal. 123

- e. S. P. Siagian memberikan pandangan bahwa perencanaan ialah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan dimasa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- f. Perencanaan menurut Y. Dror adalah sebagai suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan pada pencapaian suatu sasaran tertentu.
- g. Perencanaan menurut Gaffar (1987) dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan.
- h. Sedangkan Terry berpendapat bahwa perencanaan adalah tindakan pemilihan fakta dan usaha menghubungkannya, serta pembuatan dan penggunaan asumsi-asumsi mengenai masa depan, dengan menggambarakanserta memformulasikan aktivitas-aktivitas yang diusulkan, yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
- i. Menurut Banghart dan Trull perencanaan ialah awal dari semua proses yang rasional dan mengandung optimisme yang didasarkan atas dasar kepercayaan akan dapat mengatasi berbagai permasalahan.
- j. Pernyataan Banghart dan Trull dipertegas oleh Arifin yang mengatakan bahwa perencanaan merupakan pemikiran rasional berdasarkan fakta-

fakta dan atau pemikiran yang mendekat, sebagai persiapan untuk tindakan-tindakan kemudian.

- k. Dalam kaitannya dengan pendidikan, maka menurut rumusan UNESCO, perencanaan pendidikan merupakan penetapan ramalan dalam menentukan kebijaksanaan, prioritas dan biaya dari sebuah sistem pendidikan dengan melihat realitas ekonomi dan politik, potensi sistem untuk berkembang kepentingan negara dan pelayanan masyarakat yang tercakup dalam sistem tersebut.

Beberapa definisi tersebut dapat dianalisis dan ditarik beberapa butir penting yang perlu dijadikan acuan dalam menyusun rencana. Butir-butir penting itu antara lain :

- a. Berhubungan dengan masa depan;
- b. Seperangkat kegiatan yang dialokasikan;
- c. Proses dengan prosedur yang sistematis; dan
- d. Hasil serta tujuan tertentu yang ditentukan sebelumnya.

Untuk membangun kerjasama yang baik dan membuat perencanaan yang tepat, maka diperlukan personel yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang perencanaan agar dapat menentukan dengan tepat apa yang harus dikerjakan. Dalam hal ini perencanaan merupakan kegiatan menyeleksi kegiatan, program, kebutuhan anggaran, memilih dan menentukan tenaga pendidik, dan menilai unjuk kerja lembaga pendidikan untuk memenuhi tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian,

perencanaan adalah proses penentuan sasaran, alat, tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan, pedoman dan kesepakatan (komitmen) yang menghasilkan program pendidikan dalam pembuatan keputusan.

## **2. Pengorganisasian Sekolah dalam Peningkatan Mutu dan Daya saing lembaga**

Istilah organisasi secara etimologi berasal dari bahasa latin “organum” yang berarti “alat”. Sedangkan “organize” (bahasa inggris) berarti “mengorganisasikan” yang menunjukkan tindakan atau usaha untuk mencapai sesuatu. “Organizing” (pengorganisasian) menunjukkan sebuah proses untuk mencapai sesuatu. Organisasi sebagai salah satu fungsi manajemen sesungguhnya telah banyak didefinisikan oleh para ahli.<sup>77</sup>

Menurut Siagian, organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan. Dalam hal ini selalu terdapat hubungan antara seorang atau kelompok yang disebut pimpinan dan seorang atau kelompok orang yang disebut bawahan.<sup>78</sup>

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu

---

<sup>77</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Educa, 2010), hal. 63.

<sup>78</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2005), hal.100.

bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.<sup>79</sup>

Organisasi dapat disamakan dengan kesebelasan sepak bola yang dinamis dengan kegiatan yang berubah-ubah dalam pola yang fleksibel dengan anggota-anggota tim yang tetap. Tim dilapangan hijau tersebut dalam perubahan dan pergantian yang cepat dalam formasi untuk setiap permainan, akan tetapi setiap anggota membantu untuk mempertahankan organisasi tim dengan kerja sama. Seorang yang bekerja untuk kemenangan pribadi bukanlah teman sepermainan yang baik. Ia dapat menyebabkan kesebelasannya kalah dan dapat merusak organisasi tim karena ia gagal untuk bekerja sama dengan timnya.

Organisasi dan kerja sama (*team work*) tidak akan timbul kecuali kalau setiap anggota memahami apa yang harus dilakukan oleh kelompok dan dimana tempat serta apa fungsi setiap orang dalam pola itu. Yang menjadikan seorang anggota organisasi aktif, pada hakekatnya perasaan diikutsertakan, perasaan bahwa organisasi itu merupakan wadah yang menyalurkan keinginan dan harapannya, dimana ia dapat berpartisipasi

---

<sup>79</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal.71.



dalam karya kelompok, sehingga dapat melakukan pekerjaan yang terorganisasi dengan membawa hasil yang besar.<sup>80</sup>

Jika dikaitkan dengan dunia pendidikan, organisasi pendidikan adalah tempat untuk melakukan aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan, sedangkan pengorganisasian pendidikan adalah sebuah proses pembentukan tempat atau sistem dalam rangka melakukan kegiatan kependidikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>81</sup>

a. Proses Pengorganisasian

Ernest memberikan pengorganisasian sebagai sebuah proses yang berlangkah jamak. Proses pengorganisasian digambarkan sebagai berikut :

1) Pemerincian Pekerjaan

Dalam memerinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Pembagian Kerja

Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau perkelompok.

3) Penyatuan Pekerjaan

Menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, efisien.

---

<sup>80</sup> Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Argensindo, 2007), hal. 122-123.

<sup>81</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan...*, hal. 64

4) Kordinasi Pekerjaan

Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.

5) Monitoring dan Reorganisasi

Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas.<sup>82</sup>

b. Struktur dari Pengorganisasian

Salah satu fungsi atau tugas manajemen adalah mengorganisasi. Dalam tugas ini tidaklah dimaksudkan manajer membuat organisasi atau menggerakkan para anggota organisasi, melainkan membuat struktur atau merumuskan mekanisme kerja bagi organisasinya. Semua tugas yang harus dikerjakan dalam organisasi dikelompok-kelompokkan menjadi unit-unit kerja. Kemudian pekerjaan pada setiap unit dibagi-bagikan kepada personalia yang ada pada unit itu sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Tetapi bila unit kerja itu besar, maka ia dapat pula dibagi lagi menjadi sub unit sebelum pembagian tugas untuk masing-masing individu dilakukan. Begitu pula kalau organisasi itu sangat besar, beberapa unit kerja yang mempunyai kesamaan dapat pula digabungkan dibawah nama tertentu, departemen misalnya.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Nanag fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 73.

<sup>83</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal.56-57.

Untuk menterjemahkan kegiatan antar komponen organisasi agar dapat dipahami, dan dijadikan pedoman dalam bekerja dituangkan dalam suatu struktur organisasi. Dengan perkataan lain agar komponen itu bisa berkaitan satu dengan lainnya, dalam arti bahwa masing-masing komponen itu berinteraksi sesuai dengan harapan tercapainya tujuan organisasi diperlukan kerangka yang berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan kerja sama. Kerangka kerja sama itu disebut struktur.<sup>84</sup>

Dengan demikian struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi itu yang menggambarkan unit-unit kerjanya dengan tugas-tugas individu didalamnya beserta kerja samanya dengan individu – individu lain dan hubungan antara unit-unit kerja itu baik secara vertikal maupun horisontal.<sup>85</sup>

Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dengan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Suatu struktur organisasi menspesifikasi pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan.<sup>86</sup>

Struktur mengikuti proses, dan berikut adalah beberapa hal penting yang diperlukan oleh organisasi :

---

<sup>84</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan...*, hal. 104

<sup>85</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan...*, hal. 57.

<sup>86</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen...*, hal. 75.

1) Optimisasi unit.

Setiap unit, program dan departemen harus berjalan secara efisien dan efektif. Masing-masing bidang harus memiliki kejelasan standar mutu, sebaiknya tertulis, dalam menjalankan programnya.

2) Penjajaran vertikal.

Setiap anggota staf harus memahami strategi institusi, demikian pula dengan arah dan misi institusi tersebut.

3) Penjajaran horizontal.

Kompetensi antar unit, program atau departemen harus dihilangkan atau sebaliknya, harus ada pemahaman terhadap tujuan dan kebutuhan dari bagian-bagian lain organisasi. Mekanisme harus menjadi bagian penting dalam mengatasi masalah secara efektif.

4) Satu komando pada setiap proses.

Proses kunci, baik itu kurikulum, pastoral, maupun administrasi, harus dirancang dan diorganisir, sehingga setiap proses berada dibawah satu komando.<sup>87</sup>

c. Kultur dalam Pengorganisasian

Shephen P. Robbins mengemukakan definisi kultur organisasi adalah *“organization culture is a common perception held by the organization’s members, a sistem of shared meaning.”* Micheal Amstrong menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola sikap,

---

<sup>87</sup>Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Jakarta: Ircisod, 2010), hal.165.

keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama, yang mungkin tidak dicatat, tetapi membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan. Davis (1948) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Dari beberapa pernyataan, budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola nilai-nilai, kepercayaan, asumsi-asumsi, sikap-sikap dan kebiasaan-kebiasaan seseorang atau kelompok manusia yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi. Dalam pengertian lain juga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Budaya diyakini mempunyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Konsep dari budaya organisasi ini adalah sebuah persepsi bawah sadar bagi anggota organisasi. Persepsi ini meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan, dan nilai-nilai yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi diantaranya adalah:

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada anggotanya

- 2) Memudahkan komitmen kolektif
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem social
- 4) Membentuk perilaku dengan membuat manajer merasakan keberadaannya

Budaya organisasi hakikatnya adalah fenomena kelompok, oleh karenanya terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari dukungan kelompok dan terbentuk dalam waktu yang lama. Pembentukan budaya organisasi juga melibatkan leader / tokoh (top manager) yang secara ketat menerapkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi kepada para bawahannya sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku.<sup>88</sup>

d. Prinsip-Prinsip dalam Pengorganisasian

Ada beberapa hal pokok yang harus diperhatikan dalam hubungannya dengan pengorganisasian, seringkali orang menamakan hal pokok tersebut sebagai prinsip. Prinsip-prinsipnya sebagai berikut:

- 1) Mempunyai tujuan yang jelas.
- 2) Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut.
- 3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, kesatuan pikiran, dsb.

---

<sup>88</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan...*, hal. 64-73.

- 4) Adanya kesatuan perintah (unity of command), para bawahan atau anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung, dan daripadanya ia menerima perintah atau bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya.
- 5) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang didalam organisasi itu. Sebab, tidak adanya keseimbangan tersebut akan memudahkan timbulnya hal-hal yang tidak diinginkan
- 6) Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
- 7) Pola organisasi hendaknya relative permanen. Artinya, meskipun struktur organisasi dapat dan memang harus diubah sesuai dengan tuntutan perkembangan, fleksibilitas fleksibilitas dalam penyesuaian itu jangan bersifat prinsip. Oleh karena itu, pola dasar struktur organisasi perlu dibuat sedemikian rupa sehingga sedapat mungkin permanen.
- 8) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (security of tenure), bawahan atau anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat, ditindak sewenang-wenang, dsb.

- 9) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau bahan organisasi.<sup>89</sup>

### 3. Penggerakan dalam Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan dalam fungsi ini adalah *directing, commanding, leading* dan *coordinating*.<sup>90</sup> Keterkaitan istilah ini sangat nyata karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang akan dilakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga menimbulkan kesadaran dan kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik. Adapun bimbingan menurut Hadari Nawawi berarti “memelihara, menjaga dan memajukan organisasi oleh setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut:<sup>91</sup>

- 1) Memberikan dan menjelaskan perintah
- 2) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan,

---

<sup>89</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal.108-109.

<sup>90</sup>Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), hal. 74.

<sup>91</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*,(Jakarta: Gunung Agung, 1983), hal. 36.



- 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi,
- 4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan fikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing, dan
- 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.<sup>92</sup>

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan fondasi dasar terhadap proses bimbingan dan pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Deskripsi tersebut sesuai dengan firman Allah Subh̄ anahu wata'āla;

قِيمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ  
 الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿١٨﴾

*“Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik”<sup>93</sup>*

Dengan demikian, dapatlah dipahami bahwa *actuating* adalah mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain dengan tata cara yang baik. Faktor membimbing dan memberi

<sup>92</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*,..., hal. 37

<sup>93</sup> (QS. 18: 2)

peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu organisasi. Adapun proses *actuating* adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi. *Actuating* merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari *actuating* adalah *leading*, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.<sup>94</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama. Penyelenggara pendidikan dalam hal ini kepala sekolah bukan sekedar bisa memimpin, tetapi setidaknya harus memiliki sikap kompetitif dalam menjalankan tugas kelembagaannya. Sikap-sikap tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Memiliki komitmen untuk tetap melakukan yang terbaik dan tetap memperjuangkan keunggulan dan kesempurnaan.
- b. Berpegang teguh pada prinsip kejujuran, profesionalisme, dan keterpercayaan

---

<sup>94</sup> Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997), hal. 88.

- c. Memiliki prinsip selalu berada di depan karena persaingan adalah adu cepat mencapai garis finis.
- d. Visioner dan mampu memetakan gambaran masa depan kemeja kerja hari ini.
- e. Cermat, penuh perhitungan, dan selalu menghindari terjadinya kesalahan.
- f. Berorientasi pada prinsip-prinsip kebaikan, keadilan, kejujuran, dan kebermanfaatan.
- g. Peka terhadap tuntutan aspirasi dan selalu meyakini bahwa semua pihak telah terlayani dengan baik.
- h. Cermat, tepat, dan cepat dalam mengambil keputusan serta bertanggung jawab dalam menghadapi risiko.
- i. Bersikap demokratis, kritis, dan terbuka serta tidak bersikap mutlak terhadap suatu hal.
- j. Tidak sekadar menjual jasa, barang, ilmu, dan keterampilan, tapi selalu menjual kepercayaan dan kepuasan pada semua pihak.<sup>95</sup>

#### **4. Evaluasi Sekolah dalam Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga**

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

---

<sup>95</sup> Karimullah, *Jurnal Mengefektifkan...*

pada setiap tahap dari pelaksanaan program.<sup>96</sup> Fungsi evaluasi adalah sebagai berikut;

- a. Cara sistematis untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang dimiliki dalam meningkatkan perencanaan yang baik dengan melakukan seleksi yang cermat terhadap alternatif yang akan diambil.
- b. Merupakan proses berlanjut dengan tujuan kegiatan pelayanan kesehatan menjadi lebih relevan, efisien dan efektif.
- c. Proses menentukan suatu keberhasilan atau mengukur pencapaian suatu tujuan dengan membandingkan terhadap standar/ indikator menggunakan kriteria nilai yang sudah ditentukan.
- d. Didukung oleh informasi yang sah, relevan dan peka.

Tujuan evaluasi adalah meningkatkan mutu program, memberikan justifikasi atau penggunaan sumber-sumber yang ada dalam kegiatan, memberikan kepuasan dalam pekerjaan dan menelaah setiap hasil yang telah direncanakan. Suprihanto mengatakan bahwa tujuan evaluasi antara lain:<sup>97</sup>

- a. Sebagai alat untuk memperbaiki dan perencanaan program yang akan datang,
- b. Untuk memperbaiki alokasi sumber dana, daya dan manajemen saat ini serta dimasa yang akan datang,

---

<sup>96</sup> A. Azwar, *Pengantar Administrasi Kesehatan*.(Jakarta: Bina Putra,1996), hal. 76

<sup>97</sup> Suprihanto. *Manajemen Personalia*. (Yogyakarta: BPFE, 1988), hal. 34

- c. Memperbaiki pelaksanaan dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program perencanaan kembali suatu program melalui kegiatan mengecek kembali relevansi dari program dalam hal perubahan kecil yang terus-menerus dan mengukur kemajuan target yang direncanakan.

Berdasarkan ruang lingkupnya menurut Azwar, evaluasi dapat dibedakan menjadi empat kelompok yaitu:<sup>98</sup>

- a. evaluasi terhadap masukan (*Input*) yang menyangkut pemanfaatan berbagai sumber daya, baik sumber dana, tenaga dan ataupun sumber sarana.
- b. Evaluasi terhadap proses (*process*) lebih dititik beratkan pada pelaksanaan program, apakah sesuai rencana, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan.
- c. Evaluasi terhadap keluaran (*output*), evaluasi pada tahap akhir ini adalah evaluasi yang dilakukan pada saat program telah selesai dilaksanakan(*summative evaluation*) yang tujuan utamanya secara umum dapat dibedakan atas dua macam yaitu untuk mengukur keluaran serta untuk mengukur dampak yang dihasilkan. Dari kedua macam evaluasi akhir ini, diketahui bahwa evaluasi keluaran lebih mudah dari pada evaluasi dampak. Pada penelitian ini yang akan dilihat adalah evaluasi keluaran.

---

<sup>98</sup> A. Azwar, *Pengantar Administrasi...*, hal. 78

- d. Evaluasi terhadap dampak (*impact*) mencakup pengaruh yang timbul dari program yang dilaksanakan

## **E. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelusuran peneliti terhadap karya-karya dan penelitian terdahulu, terdapat beberapa penelitian yang memiliki tema yang mirip dengan penelitian ini. Penelitian tersebut antara lain:

1. Tesis karya Ita Lutfiah dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” (Studi Multi Situs di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar). Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif dengan rancangan studi kasus yang ada di sekolah tersebut. Pada intinya peneliti tertarik untuk mengetahui dan mengungkapkan hal-hal yang dapat menggerakkan para pendidik di dalam melaksanakan tugasnya serta ingin menjelaskan secara gamblang mengenai program peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah mengingat betapa pentingnya manajemen untuk meningkatkan kinerja guru baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
2. Tesis karya Muhammad Khoirul Umam dengan judul “Kepemimpinan kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Pendidikan” (studi multi kasus di MA Ma’arif NU Blitar dan SMA Mamba’ul Sholihin Sumber Sanan Kulon Kab. Blitar), menggunakan pendekatan induktif dengan metode kualitatif. Peneliti mengungkapkan dampak atau

pengaruhnya kepemimpinan kepala sekolah terhadap meningkatnya kualitas pendidik dalam melaksanakan tugas sehari-hari sebagai seorang pendidik sehingga tercapainya tujuan pendidikan yang diinginkan bersama.

3. Tesis karya Muhammad Yusak dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” (studi multi kasus di M.Ts. Plus Raden Paku dan SMPI Terpadu Nurul Fikri) Trenggalek. Peneliti menggunakan metode Kualitatif dengan pendekatan *disciplined inquiry*. Dan mengungkapkan bahwa keterampilan seorang kepala sekolah dalam memenej lembaga pendidikan sangat diperlukan, karena inovasi dalam pendidikan itu suatu hal yang dibutuhkan baik bagi pendidik maupun bagi peserta didik.
4. Tesis karya Hayik Shofi Nadya dengan judul “Manajemen Pembiayaan Lembaga Dalam Meningkatkan Eksistensi dan Daya Saing Sekolah” (Studi Multi Kasus di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dan MTs Al-Ma’arif Pondok Panggung Tulungagung), peneliti menggunakan metode kualitatif dan jenis penelitiannya adalah deskriptif. Dalam penelitiannya peneliti mengungkapkan temuannya tentang pembiayaan di kedua lembaga tersebut. di SMP Islam Sunan Gunung Jati dia mengungkapkan bahwa perencanaan pembiayaan di tentukan dua kali, yaitu pada awal tahun pelajaran dan awal tahun, namun intinya sama. Yang terlibat dalam perencanaan pembiayaan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut antara lain; kepala sekolah, wakil

kepala sekolah, bendahara sekolah, perwakilan guru, (waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, waka humas), yayasan dan komite sekolah.

5. Tesis karya S.Yahya Saifudin dengan judul “Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam” (Studi Multi Situs di M.Ts Ma’arif Sudimoro dan M.Ts Satu Atap Misbahul Jannah Sudimoro Kabupaten Pacitan) penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multi situs, hasil dari penelitian ini diantaranya adalah pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap keuangan lembaga lebih bersifat mengendalikan. Artinya pengawasan yang dilakukan merupakan usaha untuk memberikan jaminan dilakukannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan oeganisasi dapat tercapai.

Dari paparan diatas, posisi penelitian ini dari penelitian terdahulu yang relevan dapat digambarkan dalam tabel berikut ini:



Pada tabel di atas dapat diketahui dengan jelas persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Penelitian ini berbeda dengan penelitian tersebut. Letak perbedaannya dapat dilihat dari fokus, lokasi penelitian dan pendekatan yang digunakan. Originalitas penelitian ini terletak pada manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing dan eksistensi sekolah.

#### **F. Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian berisi skema tentang konsep dan teori yang digunakan sebagai pijakan dalam menggali data lapangan dan dijelaskan dalam bentuk deskripsi. Pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.<sup>99</sup> Tentang paradigma penelitian ini dapat penulis gambarkan sebagai berikut;

---

<sup>99</sup> Sugiono, *Metode Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal.32

Gambar 2.3 Paradikma Penelitian

