

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab sebelumnya telah disajikan paparan data penelitian dan temuan-temuan penelitian yang diperoleh dari dua kasus yaitu MTs Darul-Hikmah Tawangsari dan SMPK Santa Maria Tulungagung. Dalam bab ini, temuan-temuan penelitian dibahas lebih lanjut. Pembahasan dilakukan dengan analisis komparatif dan analisis teoritik. Analisis komparatif dilakukan antara temuan yang diperoleh di kasus yang satu dengan temuan-temuan di kasus yang lainnya. Tujuan analisis tersebut adalah untuk merumuskan konsep atau teori yang disintesis pada tataran generalitas yang berbeda-beda.

Selanjutnya akan dilakukan analisis substantif dengan mengacu pada teori-teori atau konsep yang telah ada atau berkembang. Teori atau konsep tersebut adalah tentang manajemen sekolah. Analisis dilakukan untuk menemukan makna atau hakikat yang mendasari pertanyaan-pertanyaan yang ditemukan. Dalam pembahasan temuan penelitian tentang manajemen sekolah dalam peningkatan mutu dan daya saing lembaga, ada empat tema yang ditampilkan, yaitu: (a) perencanaan mutu; (b) pengorganisasian; (c) pelaksanaan; dan (d) evaluasi mutu yang dilaksanakan di dua kasus yaitu MTs Darul-Hikmah Tawangsari dan SMPK Santa Maria Tulungagung.

Keempat kegiatan manajemen sekolah dalam peningkatan mutu dan daya saing lembaga di atas akan dibahas sebagai berikut;

1. Perencanaan dalam peningkatan mutu dan daya saing lembaga

Perencanaan keseluruhan proses dan penentuan keputusan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan.<sup>1</sup> Dengan demikian apabila dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan sebagai penggunaan analisis yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan program-program pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan peserta didik serta kebutuhan masyarakat.

Setiap kegiatan yang akan digerakkan hendaknya memiliki persiapan dan perencanaan yang matang. Bahkan Islam mengintruksikan kepada segenap penganutnya untuk mendahulukan niat dari seluruh dimensi kegiatan. Konteks niat tidak hanya diterapkan dalam aspek ritual saja, namun juga dapat direalisasikan pada setiap dimensi kehidupan. Perencanaan adalah Keseluruhan proses dan penentuan keputusan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan. Dengan demikian apabila dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan dapat didefinisikan sebagai Penggunaan analisis yang bersifat rasional dan sistematis terhadap

---

<sup>1</sup> AW. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), hal. 33.

proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan program-program pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan peserta didik serta kebutuhan masyarakat.<sup>2</sup>

Dalam perencanaan, satu hal yang paling urgen adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukan. Sehingga dapat dipahami bahwa perencanaan dalam tulisan ini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi waktu yang akan datang yang menentukan tentang kapan perencanaan dan kegiatan tersebut akan diputuskan dan dilaksanakan. Selain itu, perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi manusia itu sendiri harus mampu menciptakan masa depan. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita laksanakan.

Jadi landasan perencanaan adalah kemampuan manusia secara sadar untuk memilih alternatif masa depan yang dikehendaki selanjutnya berupaya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya sehingga suatu

---

<sup>2</sup> ST. Vembriarto, *Pengantar Perencanaan Pendidikan: Educational Planning*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1988), hal. 39.

rencana dapat direalisasikan dengan baik.<sup>5</sup> Dari deskripsi di atas jelaslah bahwa kegiatan merencanakan merupakan langkah awal dari pola manajemen untuk menentukan tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Di antara kegunaan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan atau memformulasikan tujuan yang dipilih untuk dicapai, maka perencanaan haruslah bisa membedakan poin pertama yang akan dilaksanakan terlebih dahulu,
- b. Mengetahui tujuan-tujuan yang akan dicapai, dan
- c. Memudahkan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang akan mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan.<sup>3</sup>

Dengan demikian, rumusan perencanaan hendaknya menjadi fokus dasar bagi setiap manajer dalam pencapaian target organisasi. Adapun upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi pendidikan, sebaiknya dalam merumuskan butir-butir perencanaan dalam organisasi pendidikan terlebih dahulu membuat berbagai macam perhitungan secara lebih teliti. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka berlaku prinsip-prinsip perencanaan, yaitu:

- a. Perencanaan harus bersifat komprehensif,
- b. Perencanaan pendidikan harus bersifat integral,
- c. Perencanaan pendidikan harus memperhatikan aspek-aspek kualitatif,

---

<sup>3</sup> M. Bukhari, dkk, *Azas-Azas Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hal. 37

- d. Perencanaan pendidikan harus merupakan rencana jangka panjang dan kontinyu,
- e. Perencanaan pendidikan harus didasarkan pada efisiensi,
- f. Perencanaan pendidikan harus memperhitungkan semua sumber-sumber yang ada atau yang dapat diadakan, dan
- g. Perencanaan pendidikan harus dibantu oleh organisasi administrasi yang efisien dan data yang dapat diandalkan.<sup>4</sup>

Paparan di atas dapatlah dipahami bahwa orientasi untuk mencapai tujuan merupakan landasan untuk membedakan antara planning dengan spekulasi yang sekedar dibuat secara serampangan. Sebagai suatu ciri utama dari langkah tindakan eksekutif pada semua tingkat organisasi pendidikan, planning merupakan suatu proses intelektual yang menyangkut berbagai tingkat jalan pemikiran yang kreatif dan pemanfaatan secara imajinatif atas variabel-variabel yang ada.

Dalam perencanaan memungkinkan seorang administrator untuk melakukan *prognosis* secara jitu kemungkin dan resiko yang muncul dari berbagai kekuatan, sehingga dapat mempengaruhi dan sedikit banyak mengontrol arah terjadinya perubahan yang dikehendaki<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Djumransjah Indar, *Perencanaan Pendidikan: Strategi dan Implementasinya*, (Surabaya: Karya Abditama, 1995), hal. 12.

<sup>5</sup> Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), hal. 299.

Menurut Made pidarta<sup>6</sup> ada beberapa tipe perencanaan dalam pendidikan. Pertama adalah tipe perencanaan ditinjau dari segi waktu yang dibagi menjadi tiga yaitu perencanaan jangka panjang, menengah, dan pendek. Kedua, tipe perencanaan ditinjau dari segi ruang lingkupnya juga ada tiga yaitu: perencanaan makro, meso dan mikro. perencanaan ditinjau dari segi sifatnya dibagi menjadi tipe perencanaan strategi dan operasi.

Ditinjau dari segi waktu ada tiga tipe perencanaan, yaitu perencanaan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang minimum untuk 10 tahun, jangka menengah diatas 1 tahun sampai 5 tahun, dan jangka pendek maksimal untuk 1 tahun. Diindonesia perencanaan ini disamakan dengan program pelita. Jangka panjangnya ialah sekitar 5 sampai 6 pelita yaitu sampai 25-30 tahun, sebagai rambu-rambu untuk tinggal landas. Perencanaan jangka menengah ialah 5 tahun yaitu satu pelita. Dan perencanaan jangka pendek adalah 1 tahun yaitu 1 tahun anggaran.

Ketiga perencanaan ini berkaitan satu dengan yang lain . perencanaan jangka panjang menjadi induk dari kedua tipe yang lain. Perencanaan jangka menengah menjadi sumber dari perencanaan jangka pendek. Dengan kata lain perencanaan jangka pendek harus dijabarkan dari perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang.

MTs Darul-Hikmah Tawang Sari dan SMPK Santa Maria Tulungagung telah melakukan perencanaan dengan baik dan detail. Kedua lembaga

---

<sup>6</sup> Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipator*, (Jakarta :PT. Rineka Cipta, 2005), hal. 64

pendidikan tersebut telah merencanakan bermacam-macam program yang belum pernah dijalankan oleh lembaga pendidikan yang lain, khususnya di kabupaten Tulungagung ini dalam rangka peningkatan mutu dan daya saing lembaga secara berkesinambungan, pengelola sekolah/manajer berupaya untuk mengembangkan kurikulum yang ada, hal itu tentu dibutuhkan pemimpin yang visioner, kreatif dan disiplin. Jikalau yang dijalankan hanya kurikulum yang dikeluarkan oleh kementerian Pendidikan Nasional, peserta didik tidak mendapatkan tambahan keilmuan dan kecakapan yang lain. Kedua lembaga tersebut merencanakan program-program baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Program yang direncanakan terdapat program harian, seperti kegiatan belajar mengajar, berjabat tangan, berbicara menggunakan bahasa arab atau inggris, program bank sampah, pendalaman mata pelajaran tertentu, bangun malam untuk shalat tahajud dan pembiasaan vinsensian. Adapun program mingguan yang direncanakan oleh kedua lembaga tersebut adalah belajar pidato tiga bahasa yaitu bahasa arab, bahasa inggris dan bahasa Indonesia, pendalaman iman. Selain itu juga terdapat program bulanan, semester dan program tahunan.

MTs Darul-Hikmah Tawang Sari dan SMPK Santa Maria Tulungagung dalam merencanakan berbagai kegiatan atau program yang dapat meningkatkan mutu dan daya saing lembaga mengedepankan musyawarah dengan melibatkan semua pengurus, karena mutu lembaga pendidikan akan diperoleh melalui program-program yang menjadi unggulan dan prioritas. Yang terpenting dari semua kegiatan atau program yang telah direncanakan tersebut adalah ada

keterkaitan dan saling menunjang antara program satu dengan program yang lainnya. Contohnya adalah program yang terdapat di MTs Darul-Hikmah, dalam rangka untuk mencapai tujuan yaitu agar peserta didik mampu dan lancar berbahasa arab, maka program-program yang dicanangkan semua muaranya kesana, yaitu ada keterkaitan dengan kemampuan berbahasa arab, seperti peraturan yang melarang peserta didik untuk berbicara dengan bahasa jawa dan Indosesia, sebelum masuk kelas untuk KBM pada pagi hari peserta didik berbaris rapi dan berpasangan mereka bercakap-cakap dengan tema sehari-hari menggunakan bahasa arab, belajar pidato dengan tiga bahasa dan lain sebagainya. Begitu juga program yang ada di SMPK Santa Maria Tulungagung, karena yang menjadi tolak ukur tentang mutu adalah nilai-nilai kepribadian yang utuh, maka program yang dicanangkan juga yang dapat mendorong tercapainya kepribadian yang utuh tersebut. contohnya adalah program pembiasaan vinsensian yang memiliki bermacam nilai social, seperti kepedulian terhadap orang miskin, kepedulian terhadap orang yang dianggap bahaya sehingga harus dijauhi (pengidap penyakit HIV), mengunjungi orang yang sedang sakit karena mereka membutuhkan nasihat-nasihat agar tetap tegar dan sabar dalam menghadapi ujian. Itu semua salah contoh salah satu program yang menjadi unggulan dalam menciptakan mutu dan memperkuat daya saing sekolah.

Perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh



menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi manusia itu sendiri harus mampu menciptakan masa depan. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita laksanakan.

Dengan demikian landasan perencanaan kemampuan manusia secara sadar untuk memilih alternatif masa depan yang dikehendaki selanjutnya berupaya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya sehingga suatu rencana dapat direalisasikan dengan baik. Dari deskripsi di atas jelaslah bahwa kegiatan merencanakan merupakan langkah awal dari pola manajemen untuk menentukan tujuan dan sasaran yang akan dicapai.

Rumusan perencanaan hendaknya menjadi fokus dasar bagi setiap pimpinan dalam pencapaian target lembaga. Adapun upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi pendidikan, sebaiknya dalam merumuskan butir-butir perencanaan dalam organisasi pendidikan terlebih dahulu membuat berbagai macam perhitungan secara lebih teliti.

Berdasarkan paparan di atas dapatlah dipahami bahwa orientasi untuk mencapai tujuan merupakan landasan untuk membedakan antara *planning* dengan spekulasi yang sekedar dibuat secara serampangan. Sebagai suatu ciri utama dari langkah tindakan eksekutif pada semua tingkat organisasi pendidikan, *planning* merupakan suatu proses intelektual yang menyangkut berbagai tingkat jalan pemikiran yang kreatif dan pemanfaatan secara imajinatif atas variabel-variabel yang ada. Dalam

perencanaan memungkinkan seorang kepala sekolah untuk melakukan *prognosis* secara jitu kemungkin dan resiko yang muncul dari berbagai kekuatan, sehingga dapat mempengaruhi dan sedikit banyak mengontrol arah terjadinya perubahan yang dikehendaki.<sup>7</sup>

## 2. Pengorganisasian dalam peningkatan mutu dan daya saing lembaga

Aktivitas manajemen tidak akan berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah implementasi perencanaan tersebut secara proporsional. Salah satu kegiatan manajemen dalam pelaksanaan rencana disebut *organizing* atau pengorganisasian. Organisasi adalah sistem kerjasama dengan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang- bidang atau fungsi-fungsi administrasi yang mencakup ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan bidang kerja sebagai suatu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak ke arah satu tujuan.

Dengan demikian, setiap bidang kerja dapat ditempatkan sebagai sub-sistem yang mengemban sejumlah tugas yang sejenis sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan yang diemban oleh kelompok-kelompok kerjasama. Pembagian atau pembedangan kerja harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar antara satu dengan lainnya

---

<sup>7</sup> Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), hal. 299.

mampu melengkapi dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi tersebut diistilahkan dengan segi formal dalam komponen pengorganisasian, karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hierarki/bertingkat.

Di antara satuan-satuan kerja tersebut ditetapkan hubungan kerja formal dalam menyelenggarakan kerjasama satu dengan yang lain, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Di samping segi formal itu, suatu struktur organisasi mengandung kemungkinan diwujudkan hubungan informal yang dapat meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Segi informal ini diwujudkan dalam bentuk hubungan kerja yang mungkin dikembangkan karena hubungan pribadi antar personal yang memikul beban kerja dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Satuan kerja yang ditetapkan berdasarkan pembidangan kegiatan yang diemban oleh suatu kelompok kerjasama pada dasarnya merupakan pembagian tugas yang mengandung sejumlah pekerjaan sejenis.

Oleh karena itu, setiap unit kerja akan menggambarkan jenis-jenis aktivitas yang menjadi kewajibannya untuk diwujudkan. Adapun wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>9</sup>

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Selanjutnya al- Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah menimbulkan pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, serta runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an;

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِجَاكُمْ وَأَصْبِرُوا<sup>ط</sup>

إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

*Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.*<sup>8</sup> (QS.8:46).

Pengorganisasian aktivitas penyusunan, pembentukan hubungan kerja antara orang-orang yang ada di lembaga tersebut sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Akitivitas mengumpulkan segala tenaga untuk membentuk suatu kekuatan baru dalam rangka mencapai tujuan merupakan kegiatan dalam manajemen, karena pada dasarnya mengatur segala sesuatu yang ada dalam sebuah organisasi maupun lembaga pendidikan adalah kegiatan pengorganisasian.

<sup>8</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Kudus: Menara Kudus, 2005), hal. 183

Kegiatan menyusun berbagai elemen dalam sebuah lembaga pendidikan maupun instansi merupakan kegiatan manajemen yang secara khusus disebut sebagai pengorganisasian, hal ini makin memperjelas bahwa di antara fungsi manajemen adalah menyusun dan membentuk berbagai hubungan kerja dari berbagai unit untuk menjadi sebuah tim yang solid atau menjadi satu sistem dari sekolah tersebut, tim yang solid akan memberi kekuatan. Apabila terjadi kesatuan kekuatan dari berbagai elemen sistem untuk mencapai tujuan dalam lembaga pendidikan maupun organisasi maka manajemen dianggap berhasil.

Pengorganisasian dalam manajemen sebagai upaya penetapan struktur peran-peran dengan cara membuat konsep-konsep kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan. Hal ini makin memperjelas posisi pengorganisasian dalam manajemen, konsep pengorganisasian tersebut secara jelas memberikan gambaran bahwa dalam manajemen ada upaya untuk melakukan peran-peran yang berbeda dalam rangka mewujudkan tujuan bersama, meskipun berbeda-beda dalam peran tetapi semua peran dan aktivitas tersebut bermuara kepada satu tujuan yaitu pencapaian target-target yang telah disepakati sebelumnya. Pencapaian target-target tersebut merupakan aktualisasi dari konsep-konsep yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini memberi pemahaman bahwa ada semacam gerakan aktif dan berkesinambungan berbagai unsur di dalam lembaga, organisasi maupun institusi untuk melakukan berbagai kegiatan yang terstruktur dan tertata rapi, sehingga terjalin keterkaitan yang

saling mendukung untuk mewujudkan hasil akhir, hasil akhir tersebut adalah tujuan.<sup>9</sup>

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Darul-Hikmah Tawang Sari Tulungagung dan Sekolah Menengah Pertama Katolik (SMPK) Santa Maria Tulungagung telah melaksanakan fungsi pengorganisasian dalam manajemen dengan baik, hasil penelitian yang telah dipaparkan di bab IV kedua kepala sekolah tersebut, masing-masing telah membentuk struktur organisasi sekolahnya sekaligus membuat *jobdiskripsi* untuk semua bagian, dengan demikian kedua kepala sekolah tersebut yaitu MTs Darul-Hikmah dan SMPK Santa Maria telah melimpahkan kewenangannya kepada para pembantunya supaya pelaksanaan program-program yang telah ditetapkan bisa fokus dan berjalan dengan baik sehingga dapat menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing.

MTs Darul-Hikmah dan SMPK Santa Maria Tulungagung juga cermat sekali didalam menempatkan orang-orang yang menduduki jabatan di struktur organisasi sekolahnya, karena menempatkan orang yang tepat pada tempatnya adalah salah satu indikator untuk memperoleh keberhasilan. Kepala sekolah dari kedua lembaga tersebut memberi kepercayaan yang besar terhadap orang yang dipilih untuk menduduki pos yang telah ditentukan, sekaligus selalu memberikan motivasi dan selalu mengharapkan kebersamaan, kekompakan dan fokus terhadap tugas yang dilimpahkannya. Keberhasilan tujuan akan sulit diraih tanpa

---

<sup>9</sup> Jurnal Ilmiah Didaktika...

kebersamaan, kesatuan, tekad yang kuat dan semangat yang membara. Allah telah memerintahkan kita untuk bersatu pada agar memiliki kekuatan untuk berkarya sehingga dapat memperoleh tujuan yang telah ditetapkan bersama, sebagai mana firman Allah dalam Al-Qur'an;

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَأذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ  
 إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ  
 شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ ۗ  
 لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

*Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.(QS. 3: 103)<sup>10</sup>*

Upaya yang dilakukan oleh kedua kepala sekolah untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam mencapai tujuan pendidikan yaitu memperoleh dan tercapainya mutu pendidikan yang unggul, sangat diperlukan menyatukan tekad dan semangat yang membara dalam perjuangan para pendidik di medan pendidikan dengan pendekatan personal dan kekeluargaan, sehingga tercipta suasana dan hubungan yang harmonis antara dengan yang lainnya. Suasana

<sup>10</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...*, hal. 63

hubungan antara rekan kerja dan antara atasan dan bawahan yang harmonis akan membuat warga internal sekolah menjadi betah untuk berada di sekolah. Bahkan di MTs Darul-Hikmah para pendidik merasa berada dalam rumahnya sendiri karena mereka kebanyakan tinggal di pesantren yang berada dilingkungan MTs tersebut. Suasana yang sedemikian sangat memudahkan untuk mengadakan koordinasi seaktu-waktu jika ada suatu hal yang mendesak dan sifatnya darurat.

3. Pelaksanaan peningkatan mutu dan daya saing lembaga.

Pelaksanaan adalah fungsi manajemen yang ke tiga, seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, keteladanan dan mampu membimbing orang-orang yang berada disekelilingnya. 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.<sup>11</sup> Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut:

- a. Memberikan dan menjelaskan perintah
- b. Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan
- c. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi

---

<sup>11</sup> Jawahir Tanthowi, *Unsue-Unsur...*, hal. 74



- d. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing
- e. Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien<sup>12</sup>.

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pondasi dasar terhadap proses bimbingan dan pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Deskripsi tersebut sesuai dengan firman Allah yang berbunyi;

قِيمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ  
 الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

*“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” (QS. 18: 2)*<sup>13</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 peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap

<sup>12</sup> Jurnal Ilmiah Didaktika...

<sup>13</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...*, hal. 293

kelangsungan suatu lembaga pendidikan atau 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.

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan pada bab IV bahwa Madrasah Tsanawiyah (MTs) Darul-Hikmah Tawang Sari dan Sekolah Menengah Pertama Katolik (SMPK) Santa Maria Tulungagung masing-masing telah menerapkan fungsi *actuating* dalam manajemen sekolah dalam peningkatan mutu dan daya saing lembaga. Kedua kepala sekolah memberikan penjelasan tentang tugas masing-masing (sebagaimana yang terdapat pada fungsi pengorganisasian) tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan agar dalam menjalankan tugasnya nanti tidak selalu menunggu perintah dari pimpinan. Kedua kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada bawahannya bahwa menjalankan tugas sebagai seorang pendidik adalah pengabdian kepada Allah yang maha Tahu, sehingga ketika sedang menjalankan tugasnya ada atau tidaknya kepala sekolah atau atasan mereka tidak ada bedanya, mereka selalu melakukan fungsinya masing-masing dengan semangat dan tanggung jawab, sebab mereka menyadari meskipun atasannya tidak ada tetapi Allah maha tahu dan selalu mengawasi apa yang mereka kerjakan.

Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Darul-Hikmah dan kepala Sekolah Menengah Pertama Katolik (SMPK) Santa Maria sebagai pimpinan di lembaga tersebut tidak hanya menuntut para tenaga pendidik agar melaksanakan tugasnya dengan baik agar tujuan untuk menghasilkan pendidikan yang unggul tercapai, bukannya kedua kepala sekolah tidak memperhatikan terhadap perkembangan keilmuan mereka, tetapi kedua kepala sekolah memberi peluang dan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti *workshop* atau pelatihan, agar mutu pendidikan bisa tercapai, kedua kepala sekolah memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti pelatihan-pelatihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bidang belajar mengajar baik yang diadakan oleh internal lembaga tersebut maupun mengikuti *workshop* yang diadakan oleh pihak eksternal atau pemerintah. Itulah bentuk kepedulian kedua kepala sekolah untuk selalu member peluang kepada para pendidik untuk selalu meningkatkan keilmuan dan kecakapan khususnya yang terkait dengan dunia pendidik.

Pimpinan kedua sekolah sama-sama memiliki jiwa kepemimpinan dan mampu menciptakan tradisi saling tolong menolong kepada siapapun terutama terhadap sesama pendidik yang memerlukan bantuan pikiran maupun tenaga. Artinya adalah selain para pendidik atau personal melakukan tugas pada posnya masing-masing, mereka tetap

memperhatikan yang lain yang perlu dibantu, dan seperti itulah ajaran yang terdapat dalam Al-Qur'an yang berbunyi;

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهُدَىٰ وَلَا  
الْقَلْبَيْدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا  
حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا تَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ  
الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا  
عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٥١﴾

*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id[392], dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.(QS.5: 2)<sup>14</sup>*

#### 4. Evaluasi dalam peningkatan mutu dan daya saing lembaga

Evaluasi dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar-benar sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam manajemen pendidikan Islam

<sup>14</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...* hal. 106

ini mempunyai dua batasan, yaitu; *Pertama*, evaluasi merupakan proses kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan; *kedua*, evaluasi yang adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (*feed back*) dari kegiatan yang telah dilakukan. Evaluasi dalam manajemen pendidikan Islam ini mencakup dua kegiatan, yaitu penilaian dan pengukuran. Untuk dapat menentukan nilai dari sesuatu, maka dilakukan pengukuran dan wujud dari pengukuran itu adalah pengujian.<sup>15</sup>

Dalam bingkai ilmu administrasi, *controlling* merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional dari kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu, *controlling* adalah konsep pengendalian, pemantauan efektivitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan keputusan pada saat dibutuhkan. Adapun ayat al-Qur'an yang berkaitan dengan evaluasi (*controlling*) sebagai berikut;

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

<sup>15</sup> Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur...*, hal. 86

*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.* (QS. 59: 18)<sup>16</sup>

Bagi pendidik, secara didaktik evaluasi pendidikan itu setidaknya-tidaknya memiliki lima macam fungsi, yaitu :<sup>17</sup>

- a. Memberikan landasan untuk menilai hasil usaha (prestasi) yang telah dicapai oleh peserta didiknya.

Di sini, evaluasi dikatakan berfungsi memeriksa (= mendiagnose), yaitu memeriksa pada bagian-bagian manakah para peserta didik pada umumnya mengalami kesulitan dalam mengikuti proses pembelajaran, untuk selanjutnya dapat dicari dan ditemukan jalan keluar atau cara-cara pemecahannya. Jadi, di sini evaluasi mempunyai fungsi diagnostik.

- b. Memberikan informasi yang sangat berguna, guna mengetahui posisi masing-masing peserta didik di tengah-tengah kelompoknya.

Dalam hubungan ini, evaluasi sangat diperlukan untuk dapat menentukan secara pasti, pada kelompok manakah kiranya seorang peserta didik seharusnya ditempatkan. Dengan kata lain, evaluasi pendidikan berfungsi menempatkan peserta didik menurut kelompoknya masing-masing, misalnya kelompok atas (= cerdas), kelompok tengah (= rata-rata), dan kelompok bawah (= lemah). Jadi, di sini evaluasi memiliki fungsi *placement*.

---

<sup>16</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...*, hal. 549

<sup>17</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 56-57

- c. Memberikan bahan yang penting untuk memilih dan kemudian menetapkan status peserta didik.

Dalam hubungan ini, evaluasi pendidikan dilakukan untuk menetapkan, apakah seorang peserta didik dapat dinyatakan lulus atau tidak lulus, dapat dinyatakan naik kelas ataukah tinggal kelas, dapat diterima pada jurusan tertentu ataukah tidak, dapat diberikan bea siswa, ataukah tidak dan sebagainya. Dengan demikian, evaluasi memiliki fungsi selektif.

- d. Memberikan pedoman untuk mencari dan menemukan jalan keluar bagi peserta didik yang memang memerlukannya.

Berlandaskan pada hasil evaluasi, pendidik dimungkinkan untuk dapat memberikan petunjuk dan bimbingan kepada para peserta didik, misalnya tentang bagaimana cara belajar yang baik, cara mengatur waktu belajar, cara membaca dan mendalami buku pelajaran dan sebagainya, sehingga kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh peserta didik dalam proses pembelajaran dapat diatasi dengan sebaik-baiknya. Dalam keadaan seperti ini, evaluasi dikatakan memiliki fungsi bimbingan.

- e. Memberikan petunjuk tentang sudah sejauh manakah program pengajaran yang telah ditentukan telah dapat dicapai.

Di sini evaluasi dikatakan memiliki fungsi instruksional, yaitu melakukan perbandingan antara Tujuan Instruksional Khusus (TIK) yang telah ditentukan untuk masing-masing mata pelajaran dengan hasil-hasil

belajar yang telah dicapai oleh peserta didik bagi masing-masing mata pelajaran tersebut, dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Adapun secara administratif, evaluasi pendidikan setidaknya memiliki tiga macam fungsi, yaitu;<sup>18</sup>

a. Memberikan Laporan

Dalam melakukan evaluasi, akan dapat disusun dan disajikan laporan mengenai kemajuan dan perkembangan peserta didik setelah mereka mengikuti proses pembelajaran dalam jangka waktu tertentu. Laporan mengenai perkembangan dan kemajuan belajar peserta didik itu pada umumnya tertuang dalam bentuk Buku Laporan Kemajuan Belajar Siswa, yang lebih dikenal dengan istilah Rapor (untuk peserta didik pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah), atau Kartu Hasil Studi (KHS), bagi peserta didik di lembaga pendidikan tinggi, yang selanjutnya disampaikan kepada orang tua peserta didik tersebut pada setiap catur wulan atau akhir semester.

b. Memberikan Bahan-bahan Keterangan (Data)

Setiap keputusan pendidikan harus didasarkan kepada data yang lengkap dan akurat. Dalam hubungan ini, nilai-nilai hasil belajar peserta didik yang diperoleh dari kegiatan evaluasi, adalah merupakan data yang sangat penting untuk keperluan pengambilan keputusan pendidikan dan lembaga pendidikan : apakah seorang peserta didik dapat dinyatakan tamat

---

<sup>18</sup> *Ibid.* hal. 58



belajar, dapat dinyatakan naik kelas, tinggal kelas, lulus ataukah tidak lulus, dan sebagainya.

c. Memberikan Gambaran

Gambaran mengenai hasil-hasil yang telah dicapai dalam proses pembelajaran tercermin antara lain dari hasil-hasil belajar peserta didik setelah dilakukannya evaluasi hasil belajar. Dari kegiatan evaluasi hasil belajar yang telah dilakukan untuk berbagai jenis mata pelajaran misalnya, akan dapat tergambar bahwa dalam mata pelajaran tertentu (misalnya Bahasa Arab, matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam) pada umumnya kemampuan peserta didik masih sangat memprihatinkan. Sebaliknya, untuk mata pelajaran Pendidikan Moral Pancasila dan Ilmu Pengetahuan Sosial misalnya, hasil belajar siswa pada umumnya sangat menggembirakan. Gambaran tentang kualitas hasil belajar peserta didik juga diperoleh berdasar data yang berupa Nilai Ebtanas Murni (NEM), Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) dan lain-lain.

Pada data yang terdapat di bab IV bahwa Madrasah Tsanawiyah Darul-Hikmah dan Sekolah Menengah Pertama Katolik (SMPK) Santa Maria Tulungagung selalu mengadakan evaluasi baik terhadap kinerja para pendidik dan kependidikan maupun evaluasi terhadap hasil kegiatan belajar mengajar (mutu pendidikan ) setiap tengah semester, semester ganjil dan semester genap. Kedua sekolah tersebut masing-masing memiliki 2 macam buku raport. Sedangkan evaluasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (M.Ts) Darul

Hikmah di lakukan setiap bulan sekali, adapun di Sekolah Menengah Pertama Katolik (SMPK) Santa Maria mengadakan evaluasi setiap habis melaksanakan kegiatan, berarti ini bersifat umum, baik kegiatan kurikuler maupun kegiatan ekstra kurikuler. Dengan evaluasi yang dilakukan kedua sekolah tersebut, kepala sekolah kedua lembaga pendidikannya telah menjalankan fungsinya sebagai supervisor pendidikan dan memiliki visi jauh kedepan dan selalu ingin memperbaiki kekurangan hingga memperoleh hasil pendidikan yang maksimal.

Evaluasi bagaikan kaca yang akan menampakkan kekurangan atau kelebihan dengan harapan setelah mengerti kekurangannya dapat memperbaiki. Keberhasilan sebuah program dapat dilihat dari apa yang direncanakan dengan apa yang dilakukan. Untuk memperoleh hasil yang direncanakan yang sesuai dengan apa yang diinginkan, manajemen harus menyiapkan sebuah program yaitu monitoring dan evaluasi, monitoring dan evaluasi ditujukan untuk memperoleh fakta, data dan informasi tentang pelaksanaan program, apakah proses pelaksanaan kegiatan dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, kemudian fungsi evaluasi adalah untuk membenahi atau memperbaiki kekurangan yang didapatkan melalui monitoring.

Evaluasi yang dilakukan di MTs Darul-Hikmah dan Sekolah Menengah Pertama Katolik (SMPK) Santa Maria Tulungagung ada 2 macam evaluasi, yaitu (a) evaluasi terhadap pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar dan pelaksanaan semua program yang telah menjadi ketetapan lembaga evaluasi ini ditujukan untuk semua pendidik dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya masing-

masing dan (b) evaluasi yang ditujukan terhadap peserta didik untuk mengetahui hasil penyerapan terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan oleh para pendidik. Evaluasi di MTs Darul-Hikmah terhadap para pendidik secara rutin dilakukan setiap bulan sekali, tujuannya adalah untuk mengetahui sedini mungkin problematika dalam kegiatan pembelajaran sehingga dapat segera dicari solusi yang tepat sehingga jika terdapat permasalahan segera dapat ditangani dengan tujuan untuk memperoleh hasil pendidikan yang bermutu dan berdaya saing bisa tercapai. Evaluasi terhadap peserta didik adalah untuk mengetahui hasil yang diperoleh peserta didik dalam mengikuti Kegiatan Belajar Mengajar, jika terdapat hasil yang kurang dari peserta didik, maka dapat dicari dimana letak permasalahannya, dengan kedua macam evaluasi tersebut bisa diketahui kekurangannya dan dapat segera di cari solusinya.