

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer

1. Konsep Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Pengertian kepala sekolah sebagai manajer diambil dari dua kata yaitu kata manajer dan kepala sekolah. Orang yang memimpin dalam organisasi disebut manajer²⁴ Menurut Lipham dalam bukunya Uhar Suharsaputra manajer adalah orang yang menggunakan struktur atau prosedur yang ada untuk mencapai tujuan organisasi, concern utamanya adalah memelihara ketimbang merubah.²⁵ Atau bisa dikatakan Manajer adalah orang yang melakukan manajemen.²⁶ Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁷ Artinya, manajemen bertumpu pada proses mengelola sumber daya organisasai baik manusia, stuktur, keuangan, mesin, metode, material dan pemasaran, yang pada akhirnya membutuhkan suatu tindakan manajemen, sehingga unsur-unsur sebagaimana yang diutarakan di atas, dapat secara optimal mendorong kemajuan organisasi atau perusahaan.²⁸

²⁴ Daryanto, *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013), 77.

²⁵ Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), 152

²⁶ Marno dan Triyo Supriyatno, , ,50.

²⁷ Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 1.

²⁸ *Ibid.*, hlm 2.

Manajemen dalam bahasa Inggris artinya *to manage*, yaitu mengatur atau mengelola. Dalam arti khusus bermakna memimpin dan kepemimpinan, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengelola lembaga atau organisasi, memimpin dan menjalankan kepemimpinan dalam organisasi.²⁹ Ada juga yang berpendapat bahwa manajemen berasal dari kata kerja “*manage*”. Kata ini menurut kamus *The Random House Dictionary of the English Language, College Edition* berasal dari bahasa Italia “*manegg(iare)*” yang bersumber pada perkataan latin “*manus*” yang berarti “tangan”. Secara harfiah *manegg (iare)* berarti “menangani atau melatih kuda”, sementara secara maknawiyah berarti “memimpin, membimbing atau mengatur”.³⁰ Supaya memberikan pemahaman lebih lanjut terhadap arti manajemen perlu diketahui beberapa definisi yang dikemukakan para ahli dari manajemen, antara lain :

- a. Mary Parker Follet dalam bukunya Daryanto mengatakan bahwa manajemen adalah suatu seni karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus, terutama keterampilan mengarahkan, mempengaruhi dan membina para pekerja agar melaksanakan keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³¹
- b. Mary Parker Follet dikutip oleh Sulistyorini dalam bukunya menjelaskan bahwa “manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done*

²⁹ Daryanto, *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*, , 77.

³⁰ *Ibid.*, 39.

³¹ *Ibid.*, 78.

thought people), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer.”³²

- c. George R. Terry dalam bukunya Andang mendefinisikan manajemen adalah cara pencapaian tujuan yang ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain.³³
- d. Stoner dalam bukunya Helmawati mendefinisikan manajemen adalah sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.³⁴
- e. Muljani A. Nurhadi dalam bukunya Barnawi dan M. Arifin mendefinisikan manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.³⁵
- f. Howard M. Carlisle dalam bukunya Daryanto *Management is the process by with the element of a group are integrated, and efficiently achieve objective.* (manajemen adalah proses pengintegrasian, pengordinasian

³² Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Teras: Yogyakarta, 2009). 9.

³³ Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2014), 21.

³⁴ Helmawati, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 19.

³⁵ Barnawi dan M. Arifin. *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 14.

dan atau pemanfaatan elemen-elemen suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara efisien).³⁶

Adapun pengertian kepala sekolah ialah salah satu personel sekolah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan.³⁷ Bisa dikatakan kepala sekolah adalah seseorang yang melakukan kegiatan memengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁸ Kemudian dalam definisi lain mengatakan bahwa Kepala sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah/sekolah di mana di dalam sekolah diselenggarakan proses belajar mengajar.³⁹ Menurut Depdiknas dalam bukunya Sutrisno bahwa kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai guru senior yang dipandang cakap dan memiliki kualifikasi untuk menduduki jabatan itu, yang diangkat oleh pihak berwenang untuk mengelola suatu sekolah.⁴⁰ Kemudian menurut Mulyasa dalam bukunya Wadib Su'udi mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang memiliki kemampuan menggerakkan semua personal satuan pendidikan dalam melaksanakan tugas pembelajaran yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi,

³⁶ Daryanto, *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*, , 40.

³⁷ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), 17.

³⁸ Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016) 89.

³⁹ Mohamad Juliantoro, Peran Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan, *Dalam Jurnal Al-Hikmah*, vol. 5, no. 2 Oktober 2017, 26.

⁴⁰ Sutrisno, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: Insan Mandani, 2012), 29.

misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.⁴¹

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan pengertian kepala sekolah sebagai manajer adalah seorang yang mengatur dan mengelola suatu lembaga dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengevaluasi semua sumber daya yang ada baik yang bersifat *human* (manusia) maupun *non human* (bukan manusia) untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Kepala sekolah sebagai orang yang memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab pada terselenggaranya proses pendidikan di sekolah secara efektif dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah perlu mengelola organisasi sekolah secara efektif. Mengelola itu adalah manajemen, kepala sekolah adalah manajer sekolah yang dengan otoritasnya harus menjamin terselenggaranya proses pendidikan/ pembelajaran secara teratur dengan prosedur dan langkah-langkah proses yang tepat, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai manajer adalah salah satu peran kepala sekolah diantara peran-peran kepala sekolah yang lain seperti peran sebagai *educator* (pendidik), *admisistrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator*. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan

⁴¹ Wadib Su'udi, *Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Malang: PT Litera Media Tama, 2017), 66.

sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pergerakan), dan *controlling* (pengontrolan). Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁴²

Kepala sekolah sebagai manajer, memiliki tanggung jawab memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi. Oleh karena itu, kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang kepala sekolah sebagai manajer. Keberhasilan masyarakat atau bangsa ditentukan oleh keberhasilan seluruh organisasi yang terdapat dalam kehidupan masyarakat atau bangsa itu. sedang keberhasilan organisasi ditentukan oleh keberhasilan para manajer guna mencapai tujuan organisasi itu.⁴³

Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Setiap manajer selalu melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, jika seseorang bekerja sendiri, dia bukan seorang manajer. Manajer berbeda dengan pemimpin, seseorang disebut manajer apabila dia mampu merencanakan, mengelola dan mengendalikan organisasi dengan baik, sedangkan seseorang disebut pemimpin biasanya dikaitkan dengan orang

⁴² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 103.

⁴³ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 49.

yang mempunyai semangat yang tinggi, kharisma tinggi dan mempunyai kemampuan memotivasi orang lain yang sangat tinggi. Program-program yang telah ditetapkan, agar dapat berjalan dengan baik, harus dilakukan pengontrolan pada bidang masing-masing. Untuk melaksanakan peran tersebut, diperlukan seorang manajer yang komunikatif dan sesuai dengan situasi sehingga bawahan dapat menjalankan tugasnya dengan puas.

Menurut Peters dan Waterman dalam bukunya Marno dan Triyo Suprayitno mengatakan bahwa apa yang membuat manajer efektif, bukanlah strategi intelektual yang cemerlang, akan tetapi ketaatan pada dasar, yaitu: kerja keras, mengerjakan sesuatu secara sederhana, bertindak cepat, berinteraksi dengan pelanggan, menghargai karyawan dan mempertahankan arti suatu misi.⁴⁴

Jadi kepala sekolah sebagai manajer dalam konsep ini berarti seorang kepala sekolah yang memiliki wewenang untuk mengelola dan mengatur berjalannya sekolah yang dipimpinnya dengan segala kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah. Seiring dengan hal itu, kepala sekolah tetap melakukan koordinasi dengan para *stakeholders* internal maupun eksternal sekolah supaya organisasi tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah disepakati bersama.

2. Tugas Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai orang yang memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab pada terselenggaranya proses pendidikan di sekolah

⁴⁴ *Ibid.*, 51.

secara efektif dalam mencapai tujuan kepala sekolah perlu mengelola organisasi sekolah secara efektif. Kepala sekolah adalah manager sekolah yang dengan otoritasnya harus menjamin terselenggaranya proses pendidikan/pembelajaran secara teratur dengan prosedur dan langkah-langkah proses yang tepat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. mengenai hal tersebut kepala sekolah harus mengetahui dan melaksanakan tugasnya sebagai manajerial, tugas manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di sekolah.

Kepala sekolah harus mampu memeberdayakan semua sumber daya itu sehingga dapat mendorong kemajuan sekolah. Sumbert daya yang harus dikelola oleh kepala sekolah yaitu (1) tanaga pendidik dan tenaga kependidikan (2) pembiayaan, (3) sarana prasarana, (4) kesiswaan, (5) pembelajaran, (6) perpustakaan, (7) laboratorium, (8) peran serta masyarakat, (9) sisten informasi sekolah, dan lain-lain.⁴⁵

Adapun aktivitas kepala sekolah yang berkaitan dengan tugas manajerial diantaranya: (a) menyusun perencanaan sekolah, (b) mengelola progam pembelajaran, (c) mengelola siswa, (d) mengelola sarana dan prasarana, (e) mengelola personal sekolah, (f) mengelola keuangan sekolah, (g) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, (h) Mengelola administrasi sekolah, (i) mengelola sistem informasi sekolah, (j) mengevaluasi progam sekolah, (k) memimpin sekolah.⁴⁶

⁴⁵ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), 39.

⁴⁶ *Ibid.*,

Selain tugas-tugas di atas, terdapat tugas lagi yang harus dipenuhi kepala sekolah sebagai manajer antara lain: (a) bekerja dengan dan melalui orang lain, (b) memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas, (c) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, (d) berfikir secara analisis dan konseptual, (e) sebagai seorang mediator, (f) sebagai seorang politisi, (g) sebagai seorang diplomat, h) sebagai seorang pengambil keputusan-keputusan yang sulit.⁴⁷

Selain tugas-tugas manajer di atas, kepala sekolah juga harus mengetahui tugas yang harus dilaksankannya, sebagaimana yang dikemukakan Wahjosumidjo yang dikutip oleh Nur Efendi sebagaimana berikut:⁴⁸

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. artinya kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah(*as channel of communication within the organization*).
- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa yang tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.
- c. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Serta

⁴⁷ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, , 52.

⁴⁸ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, , 67-69.

harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.

- d. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politisi kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, komite sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- g. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Kemudian untuk mendukung tugas kepala sekolah di atas, masih terdapat tugas kepala sekolah untuk meningkatkan fungsi kepala sekolah sebagai manajer dalam bentuk capaian kerja yang harus dipenuhi supaya terwujud sekolah yang diinginkan bersama sesuai dengan Undang-Undang Sisdiknas No 20 tahun 2003, aspek kerja yang harus dipenuhi diantaranya adalah: (1) memiliki progam jangka panjang (8 tahun) akademik/ non-akademik, (2) memiliki progam jangka tengah (4 tahun) akademik/ non-akademik, (3) memiliki progam jangka pendek (1 tahun) akademik/ non-akademik dan RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah), (4) mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan progam secara sistematis dan periodik, (5) mempunyai susunan kepegawaian, (6) mempunyai susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan, (7) menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar keagamaan, dan sebagainya, (8) memberikan arahan yang dinamis, (9) mengoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas, (10) memberikan penghargaan (*reward*) atau hukuman (*punishment*); (11) Memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal; (12) Memanfaatkan sarana prasarana secara optimal; (13) merawat sarana dan prasarana milik sekolah; (14) mempunyai catatan kinerja sumber daya manusia yang ada di sekolah; (15) mempunyai progam peningkatan mutu sumber daya manusia.⁴⁹

⁴⁹ Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 58.

Adapun untuk memaksimalkan tugas kepala sekolah sebagai manajer, maka kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi manajerial dimana kompetensi manajerial adalah kemampuan dan pemahaman kepala sekolah dalam hal pengelolaan sekolah. Kepala sekolah harus memahami sekolah sebagai sebuah sistem, sehingga semua komponen atau sumber daya yang terlibat di dalamnya dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁵⁰

Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, dimensi kompetensi manajerial terdiri atas kompetensi (1) menyusun perencanaan sekolah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah; (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan

⁵⁰ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, , , 42.

pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; (14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut.⁵¹

3. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Allah SWT menciptakan sesuatu dengan manfaatnya, begitu juga dengan manusia. Manusia diciptakan di muka bumi bukan tanpa sebab. Manusia diciptakan sebagai pemimpin di bumi. Seperti diuraikan dalam firman Allah SWT dalam surat Al-Baqarah di bawah ini:

إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ

Artinya: “*Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.*” (QS. Al-Baqarah: 30)

Kepala sekolah sebagai pemimpin di suatu lembaga dalam menjalankan perannya sebagai manajer supaya terbentuk manajemen yang efektif dan efisien maka seorang manajer dituntut memiliki keterampilan manajerial kepala sekolah. Keterampilan itu dimaksudkan agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi baik sumber daya manusia

⁵¹ *Ibid*, 43.

maupun sumber daya lain secara efisien dan efektif. Selain itu, sumber-sumber tersebut tidak selalu tersedia dalam organisasi sehingga harus ada usaha-usaha manajer untuk mengadakannya atau mencari alternatif pemecahan masalah berkenaan dengan sumber daya itu. Untuk itulah keterampilan manajemen diperlukan.⁵²

Keterampilan manajerial kepala sekolah ada 4 macam, yaitu:⁵³ (1) keterampilan Konseptual (*conceptual skill*), (2) keterampilan Manusiawi (*human skill*), (3) Keterampilan Teknik (*technical skill*), dan (4) keterampilan Desain (*desain skill*). Keterampilan konsep ialah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, sedangkan keterampilan manusi ialah keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin. Keterampilan teknik ialah keterampilan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Keterampilan desain ialah kemampuan untuk memecahkan problem dalam mencari keuntungan-keuntungan bagi organisasi.⁵⁴

Menurut Robert L. Katz dalam bukunya Mamo dan Triyo Supriyanto terdapat tiga macam keterampilan manajer yaitu:⁵⁵

a. *Technical Skill* (Keterampilan Teknik)

Kemampuan untuk menggunakan peralatan, prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu.

⁵² Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, , , 9.

⁵³ Abdurrahman Bin Muhammad Ar-Rayyis, *Menjadi Pemimpin & Manajer Sukses*, (Jakarta: Darul Haq, 2016), 14.

⁵⁴ *Ibid.*,

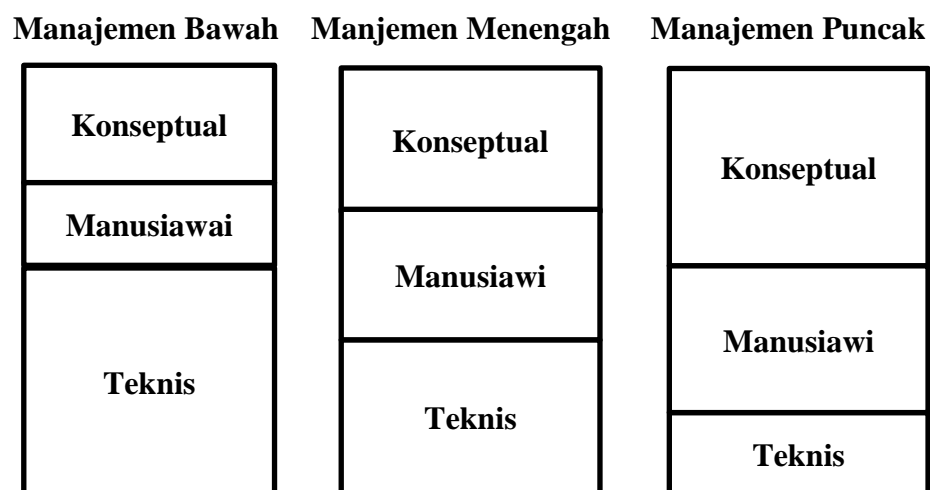
⁵⁵ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, , , 53.

b. *Human Skill* (Keterampilan Kemanusiaan)

Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan memotivasi serta mendorong orang lain baik sebagai individu atau kelompok. Seperti anggota organisasi, para relasi dan terutama bawahan sendiri.

c. *Conceptual Skill* (Keterampilan Konseptual)

Kemampuan mental para manajer untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai suatu kesatuan yang utuh.



Gambar 2.1 Keterampilan yang dibutuhkan pada tingkat manajemen yang berbeda⁵⁶

Komposisi teknis lebih besar untuk manajer rendah dan kemampuan konseptual lebih utama bagi manajer tingkat atas, karena harus mengambil putusan yang berpengaruh luas dan berjangka waktu yang panjang.⁵⁷

⁵⁶ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, , , 7.

⁵⁷ *Ibid.*,

Sementara itu, Departemen Pendidikan Nasional merumuskan tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Keahlian manajerial tersebut yaitu: keahlian teknis, keahlian hubungan sesama manusia, dan keahlian konseptual. Konsep keterampilan manajerial yang dirumuskan para ahli di Departemen Pendidikan Nasional sepertinya memiliki persamaan dengan konsep yang dirumuskan Muhammad Abdul Jawwad. Muhammad Abdul Jawwad menyatakan ada tiga keterampilan manajerial, yaitu: keahlian teknis, keahlian hubungan sesama manusia, dan keahlian konseptual.⁵⁸

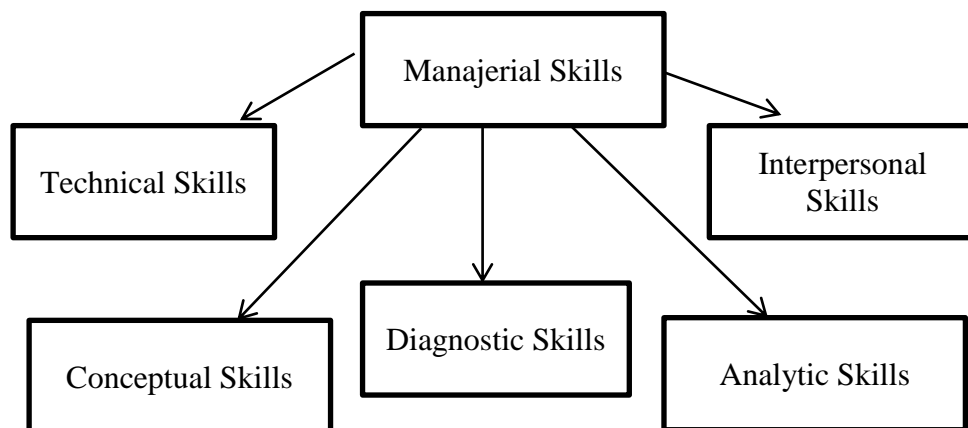
Soekarto Indrafachrudi merumuskan lima keterampilan dalam mengelola lembaga pendidikan, yaitu: keterampilan memimpin, keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia, keterampilan menguasai kelompok, keterampilan mengelola administrasi personalia, dan keterampilan menilai.⁵⁹

Berdasarkan rumusan-rumusan di atas yang ditawarkan di atas, maka konsep keterampilan manajer yang akan dibahas lebih rinci adalah konsep keterampilan manajerial Griffin. Konsep yang ditawarkan Griffin secara komprehensif telah menggambarkan kombinasi keterampilan manajerial yang kuat yang harus dimiliki pemimpin untuk menjadi kepala sekolah yang berhasil. Keahlian tersebut yaitu keahlian: teknis, interpersonal, konseptual, diagnosis dan analisis.⁶⁰

⁵⁸ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, , ,11-12.

⁵⁹ *Ibid.*,

⁶⁰ Abdurrahman Bin Muhammad Ar-Rayyis, *Menjadi Pemimpin & Manajer Sukses*, , ,13.



Gambar 2.2 Manajerial Skills⁶¹

Keterampilan teknis ialah keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan atau tugas khusus (pokok). Keterampilan interpersonal ialah keterampilan berinteraksi dengan orang lain baik yang ada di dalam organisasi maupun orang-orang di luar organisasi. Keterampilan konseptual ialah kemampuan dari seorang manajer untuk berpikir abstrak. Keterampilan diagnosis ialah kemampuan manajer dalam mendiagnosis atau mendeteksi kemungkinan-kemungkinan yang tengah terjadi atau akan dihadapinya. Dan keahlian yang terakhir yaitu keahlian analisis, yaitu kemampuan manajer dalam meneliti atau menganalisis suatu permasalahan secara komprehensif sampai pada tahap berdampak baik atau burukkah keputusan yang akan diambilnya.⁶²

Keterampilan manajerial untuk setiap tingkatan organisasi meliputi keterampilan konseptual, sosial, dan operasional dengan komposisi yang berbeda-beda. Sebagai *top manager*, ia memerlukan

⁶¹ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, , , 56.

⁶² *Ibid.*, 13.

keterampilan konseptual sekitar 40%, sosial 50%, dan operasional 10% serta bertanggung jawab kepada atasan langsung atau pemilik perusahaan. Sebagai *middle manager* (pengawas), ia memerlukan keterampilan konseptual sekitar 25%, sosial 50%, dan operasional 20% dan bertanggung jawab kepada *top manager*. Sebagai *low manager* (pekerja atau teknisi), ia memerlukan keterampilan konseptual sekitar 25%, sosial 50%, dan operasional 20% serta bertanggung jawab kepada *middle manager*.⁶³

Dari ketiga level manajer tersebut ternyata keterampilan sosial perlu dimiliki oleh semua tingkatan manajer, yaitu 50% karena dalam manajemen sangat dibutuhkan kemampuan bekerja sama dan bergaul dengan orang lain. Hasil penelitian bahwa sukses seseorang dalam hidupnya ternyata keterampilan konseptual (kecerdasan intelektual) hanya menyumbang 10 sampai 20%, sedangkan sisanya 80% sangat ditentukan oleh keterampilannya dalam bergaul atau kecerdasan emosional. Oleh karena itu, keterampilan sosial merupakan keterampilan yang paling penting dalam setiap tingkatan manajer. Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa banyak orang-orang atau manajer-manajer berhasil bukan karena ijazahnya berpredikat *cum laude*, tetapi karena kepandaiannya bergaul dan membina hubungan baik dengan semua orang.⁶⁴ Ketiga keterampilan manajerial dan kepada siapa bertanggung jawab dapat digambarkan sebagai berikut:

⁶³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta Timur: PT Bumi Aksara, 2008), 13.

⁶⁴ *Ibid.*, 13-14.

Keterampilan Manajerial			<i>Level Manager</i>	Bertanggung Jawab Kepada
konseptual 40%	50%	10%	<i>Top Manager</i>	Atasan langsung atau pemilik perusahaan
25 %	Sosial 50%	25%	<i>Middle Manager</i>	<i>Top Manager</i>
50%	Operasional	40%	<i>Low Manager</i>	<i>Middle Manager</i>

Gambar 2.3 Keterampilan Manajerial Setiap Level Manajer dan Kepada Siapa Bertanggung Jawab⁶⁵

B. Mutu Pendidikan

1. Konsep Mutu Pendidikan

Zaman era globalisasi seperti ini, semua orang menyadari begitu pentingnya pendidikan bagi kehidupan untuk sebuah pembangunan bangsa dan peradaban, oleh karena itu ini hampir semua lembaga berlomba-lomba untuk peningkatan mutu pendidikan supaya lembaga yang dimilikinya mampu menarik murid yang sebanyak-banyaknya. Mutu merupakan suatu persoalan yang amat penting dalam pendidikan. Oleh karena itu seluruh komponen penyelenggara harus konsisten, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan melalui berbagai inovasi dan perbaikan. Peningkatan mutu pendidikan adalah salah satu wujud reformasi pendidikan. Sistemnya

⁶⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, , 23.

adalah menawarkan sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik.

Pengertian mutu pendidikan berasal dari dua kata yaitu dari kata mutu dan pendidikan. Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁶⁶ Kata “mutu” sering digunakan secara silih berganti dengan “kualitas” atau dengan kata lain keduanya memiliki makna yang sama.⁶⁷ Secara umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) kenggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*.⁶⁸ Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customer*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu *internal customer* dan *eksternal customer*.⁶⁹ Mutu dapat didefinisikan juga sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.⁷⁰ Bisa dikatakan juga mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁷¹

Menurut Sallis dalam bukunya Cipi Triatna mendefinisikan mutu dibagi dalam dua perspektif, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu absolut merupakan mutu dalam arti ketetapan yang tidak bisa ditawar-tawar

⁶⁶ *Ibid.*, 28.

⁶⁷ Cipi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 51.

⁶⁸ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 54.

⁶⁹ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 2.

⁷⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. (Jogjakarta: IRCiSoD, 2007), 56.

⁷¹ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 75.

lagi atau bersifat mutlak. Absolut juga bisa dikatakan sebagai suatu kondisi yang ditentukan secara sepihak, yakni oleh produsen (jasa atau barang). Dalam pandangan absolut, mutu diartikan sebagai ukuran yang terbaik menurut pertimbangan produsen dalam memproduksi suatu barang atau layanan jasa. Sedangankan mutu relatif diartikan sebagai mutu yang ditetapkan oleh selera konsumen. Dengan demikian, suatu barang atau jasa dapat disebut bermutu oleh seorang konsumen, tetapi belum tentu dikatakan bermutu oleh lainnya.⁷²

Menurut D.L. Goetsch dan S. Davis dalam bukunya Sri Minarti mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁷³ Menurut Crosby dalam bukunya Rudy Prihantoro mendefinisikan bahwa mutu adalah kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan. Kemudian menurut Ahyari dalam bukunya Rudy Prihantoro juga mendefinisikan tentang mutu atau kualitas adalah jumlah dari sifat-sifat produk, seperti daya tahan, kenyamanan pemakaian, daya guna dan lain sebagainya.⁷⁴ Berbeda dengan Juran yang mengartikan mutu dalam bukunya Nur Zazin, mutu diartikan sebagai kesesuaian penggunaan penggunaan atau tepat dipakai.⁷⁵ Menurut Gaspersz dalam bukunya Nur Zazin menjelaskan bahwa mutu memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, dari konvensional sampai modern. Definisi konvensional mendefinisikan

⁷² *Ibid.*, 51-52.

⁷³ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 328.

⁷⁴ Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 3.

⁷⁵ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*, , 55

karakteristik langsung dari suatu produk, sedangkan definisi modern menjelaskan bahwa mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Namun, konsep dasar mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki karena pada dasarnya tidak ada proses yang sempurna.⁷⁶ Menurut *The International Standards Organization* (ISO), mutu adalah totalitas fitur-fitur dan karakteristik-karakteristik dari produk atau layanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu atau kebutuhan yang tersirat. Dengan kata lain, mutu adalah totalitas dari karakteristik yang memuaskan kebutuhan (*fitness for us*). Suatu produk yang dapat memuaskan konsumen adalah suatu produk yang bermutu.⁷⁷

Adapun pengertian pendidikan adalah pengajaran yang diselenggarakan di sekolah sebagai lembaga tempat mendidik (mengajar).⁷⁸ Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menalatkan tugas hidup dan berkehidupan secara benar.⁷⁹ Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif

⁷⁶ *Ibid.*, 54.

⁷⁷ Barnawi M. Arifin, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 15.

⁷⁸ Nurani Suyomukti, *Teori-Teori Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), 30.

⁷⁹ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 2.

mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang dibutuhkan bagi dirinya, masyarakat dan bangsa”.⁸⁰

Menurut Ki Hajar Dewantara dalam bukunya Arif Rohamn mengartikan pendidikan sebagai usaha menuntun segenap kekuatan kodrat yang ada pada anak baik sebagai individu manusia maupun sebagai anggota masyarakat agar dapat mencapai kesempurnaan hidup.⁸¹ Menurut Edgar Dalle dalam bukunya Dedy Mulyasana menyatakan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat, dan pemerintah melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan yang berlangsung di sekolah dan di luar sekolah sepanjang hayat untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tetap untuk masa yang akan datang.⁸²

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian mutu pendidikan adalah kesesuaian, kepuasan, dan ketercapaian terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut standart yang berlaku.

Program mutu sebenarnya berasal dari dunia bisnis. Dalam dunia bisnis, baik yang bersifat produksi maupun jasa, program mutu merupakan program utama sebab kelanggengan dan kemajuan usaha sangat ditentukan

⁸⁰ Arif Rohman, *Memahami Pendidikan & Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang Mediatama Yogyakarta, 2011), 10.

⁸¹ *Ibid.*, 8.

⁸² Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, , 4.

oleh mutu sesuai dengan permintaan dan tuntutan pengguna. Permintaan dan tuntutan pengguna terhadap produk dan jasa layanan terus berubah dan berkembang. sejalan dengan hal itu, mutu produk dan jasa layanan yang diberikan harus ditingkatkan. Dewasa ini, mutu bukan hanya menjadi masalah dan kepedulian dalam bidang bisnis, melainkan juga dalam bidang-bidang lainnya, seperti pemerintah, layanan sosial, pendidikan, bahkan bidang keamanan dan ketertibab sekalipun.

Mutu pendidikan identik dengan hasil keluaran (*output*) yang diproses secara maksimal oleh lembaga pendidikan. Sebab dari *output* inilah masyarakat bisa menilai apakah lembaga pendidikan tersebut bermutu atau tidak. Mutu dikatakan berkualitas apabila memiliki *output* yang berkualitas unggul dan mampu bersaing dengan yang lain. Oleh karena itu, untuk memperoleh *output* yang bermutu dan berkualitas diperlukan suatu pengelolaan di dalamnya.⁸³ Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika *input*, *proses*, dan *outcomenya* dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan.

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi

⁸³ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 27.

jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu pendidikan dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.⁸⁴

Pada dasarnya perjalanan mutu pendidikan menggambarkan atau mengembangkan antara lain pertama menciptakan konsistensi tujuan. Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia. Kedua, mengadopsi filosofi mutu total. Ketiga, mengurangi kebutuhan pengujian. Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Keempat, menilai bisnis sekolah dengan cara baru. Nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Kelima, memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melembagakan proses. Keenam, belajar sepanjang hayat. Hal tersebut disebabkan mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Ketujuh, kepemimpinan pendidikan. Harus mempunyai kepemimpinan pendidikan yang bisa mengejawantahkan mutu ke dalam visi

⁸⁴ Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), 158.

dan misi lembaga. Kedelapan, mengeleminasi rasa takut. Bekerja harus dilakukan dengan kesadaran, bukan dilakukan dengan pijakan rasa takut . kesembilan, mengeleminasi hambatan keberhasilan. Salah satu karakter mutu adalah sangat minimnya hambatan keberhasilan. Jadi sekolah harus mengembangkan strategi khusus untuk menghadapi hambatan tersebut. kesepuluh, menciptakan budaya mutu. Dan kesebelas adalah perbaikan proses.

Berdasarkan hal tersebut, mutu pendidikan merupakan suatu pembahasan yang lebih luas dari kegiatan yang ada pada sebuah lembaga pendidikan. Kegiatan tersebut meliputi input pendidikan, proses pendidikan, dan output pendidikan yang bermutu. Untuk itu, dalam mencapai mutu pendidikan yang baik diperlukan perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan yang terus menerus sehingga hasil yang diharapkan dapat tercapai seoptimal mungkin.⁸⁵

2. Peningkatan Mutu Pendidikan

Secara normatif, pendidikan nasional menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Oleh karena itu peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab bersama yaitu ketiga unsur tersebut dengan lembaga yang bersangkutan. Selain itu, untuk mendukung tercapainya pola penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, pimpinan lembaga pendidikan mesti melakukan langkah-langkah yang lebih efektif, efisien, dan produktif.

⁸⁵ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management*, , ,32.

Menurut Pasal 3 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁸⁶ Menurut undang undang tersebut maka bagi lembaga memiliki kewajiban untuk meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai dengan Undang-Undang tersebut.

Pengupayaan peningkatan mutu pendidikan digunakan teori tentang peningkatan mutu milik Juran yang dikenal Trilogi Juran. Langkah-langkah proses peningkatan mutu dalam Trilogi Juran meliputi perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan peningkatan (*improvement*).⁸⁷ Pertama, perencanaan mutu. Perencanaan ini melibatkan serangkaian langkah-langkah universal, yaitu (1) menentukan siapa pelanggannya, (2) menentukan kebutuhan pelanggan, (3) mengembangkan keistimewaan produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan, (4) mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk itu, dan (5) mentransfer rencana yang dihasilkan ke dalam tenaga operasi.⁸⁸

⁸⁶ Undang-Undang Sisdiknas , , 6.

⁸⁷ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, , 135.

⁸⁸ *Ibid*,

Kedua, pengendalian mutu. Proses ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengevaluasi kinerja mutu nyata, (2) membandingkan kinerja nyata dengan tujuan mutu, dan (3) bertindak berdasarkan perbedaan.⁸⁹ Ketiga, proses ini adalah cara-cara menaikkan kinerja mutu ke tingkat yang tak pernah terjadi sebelumnya (terobosan), dengan langkah-langkah: (1) membangun prasarana yang diperlukan untuk menjamin peningkatan mutu tahunan; (2) mengendalikan kebutuhan khusus untuk peningkatan-proyek peningkatan; (3) untuk setiap proyek, bentuklah satu tim proyek dengan tanggung jawab yang jelas untuk membawa proyek meraih keberhasilan; (4) memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnosis penyebabnya, merangsang penetapan cara penyembuhannya, menetapkan kendali untuk mempertahankan perolehan.⁹⁰

School plan yang dibuat untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah setidaknya meliputi beberapa hal sebagai berikut: (1) visi dan misi sekolah atau madrasah, (2) identifikasi permasalahan (termasuk penyebab timbulnya permasalahan), (3) prioritas permasalahan yang dihadapi sekolah atau madrasah untuk segera diselesaikan, (4) alternatif cara yang dapat digunakan dalam memecahkan masalah, (5) prioritas pemecahan masalah, (6) tujuan program madrasah, (7) rencana Induk Pengembangan (RIP) sekolah atau madrasah dalam jangka waktu tiga tahun sampai lima tahun, (8) sumber dana untuk membiayai

⁸⁹ *Ibid.*,

⁹⁰ *Ibid.*,135-136.

progam/kegiatan-kegiatan dalam rencana pengembangan madrasah, (9) proposal penunjang block grant yang terdiri dari progam/kegiatan dan perkiraan anggaran, (10) RAPBS yang memuat semua progam/kegiatan dan anggaran dari semua sumber dalam jangka waktu satu tahun.⁹¹

Proses menuju sekolah atau madrasah bermutu, diperlukan berbagai langkah dan prosedur yang sistematis. Beberapa langkah strategis yang dilakukan sekolah atau madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah:⁹²

- a. Menganalisis lingkungan strategis sebagai dasar untuk mendefinisikan indikator sekolah atau madrasah bermutu. Kepala sekolah atau madrasah bersama guru dan *stakeholder* menganalisis lingkungan yang akan dijadikan dasar dalam menentukan progam unggulan yang akan dilakukan oleh masyarakat.
- b. Mengevaluasi kapasitas daya dukung internal masyarakat. daya dukung sarana dan prasarana baik gedung dan bangunan, ruang kelas dan berbagai fasilitasnya, fasilitas pendukung lainnya seperti perpustakaan dan laboratorium.
- c. Menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk mewujudkan mutu lulusan. Kepala sekolah atau madrasah merumuskan visi, misi, dan strategi yang sesuai dengan tujuan meningkatkan sekolah atau madrasah bermutu.

⁹¹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 140.

⁹² Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), 102-103.

- d. Menyusun rencana jangka menengah dan rencana kegiatan tahunan sehingga sekolah atau madrasah menetapkan strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan, menetapkan kegiatan, jadwal, dan struktur yang telah diselaraskan dengan kebutuhan pengembangan program.
- e. Meningkatkan daya dukung sumber daya. Untuk menunjang pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perlu dilakukan peningkatan daya dukung sumber daya, baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Peningkatan sumber daya manusia dilakukan melalui kegiatan pelatihan bagi guru untuk meningkatkan wawasan pengetahuan dan kemampuan kompetensinya. Sementara peningkatan sumber daya yang lainnya seperti penambahan buku perpustakaan, pemenuhan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran.
- f. Mengimplementasikan rencana. Pelaksanaan peningkatan sekolah atau madrasah bermutu dilakukan dengan berpedoman kepada perencanaan yang telah disusun.
- g. Memonitor dan mengevaluasi proses dan hasil. Pelaksanaan peningkatan sekolah atau madrasah bermutu harus dimonitoring dan dievaluasi. Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan pelaksanaan kegiatan.
- h. Melaksanakan perbaikan pada siklus kegiatan berikutnya. Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan bahan perbaikan bagi kegiatan tahun berikutnya. Kelemahan dan kekurangan tahun sebelumnya diperbaiki pada tahun berikutnya.

Kemudian dalam meningkatkan mutu pendidikan juga diperlukan langkah yang menggunakan analisis SWOT, sejumlah langkah tersebut meliputi: (1) langkah antisipatif visi dan misi, (2) tujuan dan program kerja, (3) kurikulum dan pengembangan KTSP, (4) pengelolaan kesiswaan dan kegiatan pembelajaran, (5) peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, (6) peningkatan kinerja kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah, (7) Proses, hasil, dan penilaian pembelajaran, (8) memosisikan kode etik dan peraturan, (9) mengembangkan sarana prasarana pendidikan, (10) pengelolaan keuangan dan pembiayaan, (11) mengimplementasikan budaya mutu, (12) mengembangkan lingkungan pendidikan, (13) meningkatkan peran serta masyarakat, (14) menjalin kemitraan dengan instansi lain, (15) melakukan kontrol dan pengawasan, (16) melakukan evaluasi diri, (17) melakukan akreditasi, (18) mengelola SIM (Sistem Informasi Manajemen), (19) kepala sekolah atau madrasah melakukan treatment, agar lembaganya tetap bermutu apabila keadaan lembaganya biasa-dapat saja tidak berkembang, (20) antisipatif kepala sekolah atau madrasah melakukan treatment, agar lembaganya tetap bermutu apabila keadaan lembaganya sudah baik, (21) langkah Antisipatif kepala sekolah atau madrasah melakukan treatment, agar lembaganya tetap bermutu apabila keadaan lembaganya sudah unggul.⁹³

Selanjutnya menurut Philip B. Crosby dalam bukunya Suryadi terdapat 14 langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan, diantaranya

⁹³ *Ibid.*, 139.

adalah: (1) komitmen manajemen, (2) kelompok perbaikan mutu, (3) pengukuran, (4) biaya mutu (*Cost of Quality*), (5) Kesadaran (*Awareness*), (6) tindakan korektif, (7) Perencanaan “*Zero Defects*”, (8) pelatihan pengawas, (9) hari “*Zero Defects*”, (10) Penentuan tujuan (*Goal Setting*), (11) kesalahan menyebabkan perpindahan (*Error Cause Removal*), (12) Pengakuan (*Recognition*), (13) dewan mutu, (14) melakukan semuanya sekali lagi (*Do it all again*)⁹⁴

Selain hal di atas, dalam meningkatkan mutu harus melakukan dasar yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan, diantaranya:⁹⁵

a. Komitmen pada perubahan

Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.

b. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada

Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu itu jelas.

c. Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan

Hendaknya, perubahan yang akan dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan

⁹⁴ Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), 35.

⁹⁵ Nana Syaodih Sukumdinata, Ayi Novi Jami'at, dan Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah :Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), 8-9.

dihadapi pada masa yang akan datang. Pada awalnya, visi tersebut hanya dimiliki oleh pimpinan atau seorang inovator, kemudian dikenalkan kepada orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan tersebut. visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.

d. Mempunyai rencana yang jelas

Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh faktor-faktor internal atau eksternal. Rencana harus selalu di *up-dated* sesuai dengan perubahan-perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (stagnan) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan di manapun ia berada.

Upaya meningkatkan mutu pendidikan di lembaga, pengelolaan lembaga harus berorientasi pada perubahan-perubahan positif. Hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat ar-Ra'd ayat 11:

قُلْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya:

"Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri".(Q.S Ar-Ra'd: 11)⁹⁶

Ayat di atas merupakan bentuk *ikhbariyah* (informatif), karenanya ayat tersebut menginformasikan tentang kapan Allah SWT akan mengubah

⁹⁶ Mushaf Aisyah, *Al-Qur'an dan Terjemah Untuk Wanita*, ,501.

kondisi sebuah masyarakat atau kaum yang harus melakukan perubahan adalah *qawm*, yaitu bentuk kolektivitas manusia dalam suatu komunitas. Dalam lembaga pendidikan ini adalah penyelenggara lembaga pendidikan. Atas dasar pemahaman ayat tersebut, berarti perubahan yang dikehendaki adalah perubahan ke arah lebih baik (*min al-khalati al-ma'shiyati bi al-jamilati*). Oleh karena itu, setiap penyelenggara pendidikan adalah wajib hukumnya melakukan perubahan menuju peningkatan mutu pendidikan madrasah atau sekolah yang lebih baik. Dengan cara demikian akan terwujud sekolah atau madrasah yang bermutu. Sehingga sekolah atau madrasah akan menjadi pilihan masyarakat dan para alumninya bangga sebagai lulusan sekolah atau madrasah.⁹⁷

3. Prinsip-Prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan bagi sebuah lembaga pendidikan saat ini merupakan prioritas utama. Hal ini bagian terpenting dalam membangun pendidikan yang berkelanjutan. Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program peningkatan mutu pendidikan diantaranya sebagai berikut:⁹⁸

- a. Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita.

⁹⁷ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, , , 15.

⁹⁸ Nana Syaodih Sukumdinata, Ayi Novi Jami'at, dan Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah : Konsep, Prinsip, dan Instrumen* , , 9-10.

- b. Kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka dalam menghadapi “kegagalan sistem” yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
- c. Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Sekolah harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.
- d. Uang bukan kunci utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas, dan pimpinan kantor Diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi. Uang tidak menjadi penentu dalam peningkatan mutu.
- e. Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru dan staf sekolah telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan. Guru akan menggunakan pendekatan yang baru atau model-model mengajar, membimbing, dan melatih dalam membantu perkembangan siswa. Demikian juga staf administrasi, ia akan

menggunakan proses baru dalam menyusun biaya, menyelesaikan masalah, dan mengembangkan program baru.

- f. Banyak profesional di bidang pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan, atau takut melakukan perubahan akan mengakibatkan ketidaktahuan bagaimana mengatasi tuntutan-tuntutan baru.
- g. Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan. Budaya, lingkungan, dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang pendidikan.
- h. Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan menggunakan sistem pengukuran memungkinkan para profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.
- i. Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat”, peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program-program singkat.

Secara prinsip, mengelola sekolah atau madrasah hampir sama dengan mengelola perusahaan. Membutuhkan input, proses, dan produk

yang jelas serta output yang unggul. Jika dikonversi ke dalam pengelolaan pendidikan sekolah atau madrasah, maka prinsip tersebut digambarkan sebagai berikut:⁹⁹

- a. *Quality Planning*, yaitu sekolah atau madrasah harus mempunyai renstra yang unggul meliputi: visi, misi, tujuan, sasaran, program, dan kebijakan.
- b. *Quality Control*, yaitu suatu proses, manakala perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah atau madrasah, benar-benar diperiksa dan dievaluasi secara periodik, berkesinambungan, dan terukur. Segala permasalahan menyangkut kualitas sekolah atau madrasah segera diselesaikan.
- c. *Quality Improvement*, yaitu suatu proses ketika mekanisme sekolah atau madrasah yang unggul dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya, sehingga mencapai kualitas sekolah atau madrasah yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Menurut Dahlgaard dalam bukunya Barnawi M. Arifin mengemukakan 5 (lima) prinsip dalam peningkatan mutu pendidikan, yaitu (1) komitmen manajemen (kepemimpinan), (2) fokus pada pelanggan dan pegawai, (3) fokus pada fakta-fakta, (4) perbaikan terus-menerus, (5) partisipasi semua pihak.¹⁰⁰

Menurut Dr. W. Edward Deming dalam bukunya Jerome S. Arcaro terdapat 14 prinsip-prinsip mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan, diantaranya adalah:¹⁰¹

^{99 99} Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, , , 147.

¹⁰⁰ Barnawi M. Arifin, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Teori & Praktik*, , , 153.

¹⁰¹ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, , , 85-89.

- a. Menciptakan konsistensi tujuan. Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- b. Mengadopsi filosofi mutu total. Pendidikan berbeda dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dan hal tersebut dipandang sebagai salah satu alasan mengapa Amerika kalah dalam keunggulan kompetitifnya. Sistem sekolah mesti menyambut baik tantangan untuk berkompetensi dalam sebuah perekonomian global. Setiap anggota sistem sekolah mesti belajar keterampilan baru untuk revolusi mutu. Orang mesti berkeinginan untuk menerima tantangan mutu. Orang mesti bertanggung jawab untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang diberikannya pada customer internal dan eksternal. Setiap orang mesti belajar menjalankan pekerjaannya secara efisien dan produktif. Setiap orang mesti mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- c. Mengurangi kebutuhan pengujian. Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- d. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru. Nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Bekerja bersama para orang tua siswa dan berbagai lembaga untuk memperbaiki mutu siswa menjadi bagian sistem.

- e. Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya. Memperbaiki mutu dan produktivitas, sehingga mengurangi biaya dengan melembagakan proses “Rencanakan/Periksa/Ubah”. Gambarkan proses untuk memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai kostumer/pemasok, mengidentifikasi bidang-bidang perbaikan; implementasi perubahan, nilai dan ukur hasilnya, dan dokumentasikan serta standarisasikan proses. Awali siklusnya dari awal lagi untuk mencapai standar yang lebih tinggi lagi.
- f. Belajar sepanjang hayat. Mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila mengharapkan seseorang mengubah cara bekerja mereka, semstinya memberi mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka. Pelatihan memberikan perangkat yang dibutuhkan untuk memperbaiki proses kerja.
- g. Kepemimpinan dalam pendidikan. Merupakan tanggungjawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah, sekolah atau jurusannya. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, staf, siswa, orang tua dan komunitas. Mutu mesti terintegrasikan ke dalam pernyataan visi dan misi. Akhirnya, manajemen mesti mau mendengar. Manajemen mesti mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip mutu.
- h. Mengeliminasi hambatan keberhasilan. Manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai

keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya. Menghilangkan rintangan diantara bagian. Orang dibagian pengajaran, pendidikan luar biasa, akunting, kantin, administrasi, pengembangan kurikulum, riset dan kelompok-kelompok lain harus bekerja sebagai sebuah tim. Mengembangkan strategi-strategi gerakan: Gerakan dari kompetensi menjadi kolaborasi dengan kelompok lain; gerakan dari resolusi kalah-menang menjadi menang-menang; gerakan dari mengisolasi pemecahan masalah menjadi bersama-sama memecahkan masalah; gerakan dari memegang informasi menjadi berbagai informasi; gerakan dari bertahan dari perubahan menjadi menyambut baik perubahan.

- i. Menciptakan budaya mutu. Ciptakanlah budaya mutu. Jangan biarkan gerakan menjadi bergantung pada seseorang atau sekelompok orang. Ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
- j. Perbaiki proses. Tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang bulu. Menemukan solusi harus didahulukan dan bukan mencari-cari kesalahan. Hargailah orang atau kelompok yang mendorong terjadinya perbaikan.
- k. Membawa siswa berhasil. Hilangkan rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrasi untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.

- l. Komitmen. Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen mesti berkemauan untuk mendukung memperkenalkan cara baru dalam mengerjakan sesuatu ke dalam sistem pendidikan.
- m. Tanggung jawab. Biarkanlah setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu. Transformasi merupakan tugas setiap orang.

Menurut Umaidi dalam bukunya Prim Masrokan Mutohar ada empat prinsip dalam peningkatan mutu pendidikan, diantaranya adalah:¹⁰²

- a. Perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus menerus mengumandangkan peningkatan mutu.
- b. Kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah.
- c. Prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan.
- d. Sekolah atau madrasah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional.

C. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap mutu pendidikan adalah kepala sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan

¹⁰² Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, , 136.

mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian) dan *controlling* (pengawasan).

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer, ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.¹⁰³ Kepala sekolah sebagai manajer memiliki peranan yang cukup besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah yang menjadi tanggung jawabnya. Tumbuh kembangnya semangat kerja para guru dan karyawan tergantung pada kinerja kepala sekolah, komunikasi antarpribadi kepala sekolah, serta kemampuan dalam memimpin madrasah.¹⁰⁴

Adapun untuk menunjang keberhasilan sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah harus memiliki beberapa keterampilan. Keterampilan tersebut dimaksudkan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik. Keterampilan yang harus dimiliki oleh manajer yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical*

¹⁰³ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, , , 64.

¹⁰⁴ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 16.

skill) keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).¹⁰⁵

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja sekolah antara lain kurikulum yang fleksibel, proses belajar mengajar yang efektif, lingkungan sekolah yang mendukung, SDM dan sumber daya lain yang memadai, dan adanya standarisasi pengajaran dan penilaian. Namun demikian perlu untuk diketahui dari sekian banyak faktor, faktor masalah yang paling berpengaruh terhadap kinerja sekolah. Hal ini memerlukan evaluasi dengan cara menganalisis kontribusi faktor-faktor tersebut terhadap peningkatan kinerja sekolah.¹⁰⁶ Untuk menganalisis kinerja sekolah tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki rencana jangka panjang dalam bentuk rencana strategis, yaitu suatu proses kegiatan berkesinambungan dengan mempertimbangkan kondisi internal organisasi sekolah, serta mengintegrasikan kondisi eksternal. Melalui rencana strategis, sekolah dapat mengukur kekuatan dan kelemahan serta membandingkan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Dengan demikian, sekolah dapat menentukan strategi yang paling tepat guna mencapai tujuan dan sasaran.¹⁰⁷

Kepala sekolah sebagai manajer dalam penyusunan rencana strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan harus mempertimbangkan beberapa aspek, yaitu:¹⁰⁸

¹⁰⁵ *Ibid.*,

¹⁰⁶ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, , , 99.

¹⁰⁷ *Ibid.*,

¹⁰⁸ *Ibid.*, 98.

1. Analisis lingkungan internal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan organisasi;
2. Analisis lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan tantangan yang dihadapi;
3. Penentuan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada masa mendatang;
4. Strategi pencapaian tujuan berdasarkan alternatif yang dirumuskan;
5. Penerapan/implementasi pencapaian tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan.

Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan harus memiliki komitmen terhadap kualitas. Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini, tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

D. Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dan hal demikian diperlukan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama. Oleh karenanya disini peneliti memaparkan penelitian terdahulu dari karya ilmiah tesis dan jurnal. Berikut penelitian terdahulu tersebut peneliti paparkan:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Rumusan Masalah/ Pertanyaan Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Penelitian
<p>Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. (SMPN 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul 'Izzah Nganjuk) Jurnal, Oleh: Mohamad Juliantoro</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana Peran Kepala Sekolah sebagai <i>Educator</i> dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul 'Izzah Nganjuk? 2. Bagaimana Peran Kepala Sekolah sebagai <i>Manajer</i> dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul 'Izzah Nganjuk? 3. Bagaimana Peran Kepala Sekolah sebagai Adminstrator dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul 'Izzah Nganjuk? 4. Bagaimana Peran Kepala Sekolah sebagai <i>Supervisor</i> dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul 'Izzah Nganjuk? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran kepala sekolah sebagai <i>educator</i> dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul 'Izzah Nganjuk adalah cara membimbing siswa, guru, dan karyawan, Pembinaan melalui pemanggilan langsung dan diikutsertakan dalam kegiatan MGMP dan Pelatihan (Workshop), mengembangkan guru dan staf dengan mengusahan bahwa pendidikan tidak hanya S1 tetapi S2 sampai S3. Kepala sekolah mengikuti kegiatan kelompok kepala sekolah, Memberikan <i>reward and punishment</i>. 2. Peran kepala sekolah sebagai <i>manajer</i> dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul 'Izzah Nganjuk adalah membuat Perencanaan, pelaksanaan, pengawasan semua kegiatan, Semua permasalahan disekolah diselesaikan oleh semua warga sekolah, Penanaman sikap disiplin dengan sistem sistemik. Pemberdayaan KKG dan MGMP, Menyusun organisasi sekolah yang sesuai dengan SDM. Mengoptimalkan sarana dan prasarana, Mengoptimalkan semua warga sekolah untuk mendukung kegiatan sekolah baik akademik maupun non akademik. 	<p>Kualitatif</p>

		<p>3. Peran kepala sekolah sebagai <i>administrator</i> dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul ‘Izzah Nganjuk adalah perlengkapan Adminstrasi dan Memeriksa Kelengkapan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar), Perlengkapan Kesiswaan, Keuangan, Sarpras, Humas, Persuratan, Pelayanan rutin perpustakaan dan laboratorium, Administrasi Kurikulum.</p> <p>4. Peran kepala sekolah sebagai <i>supervisor</i> dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Darul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul ‘Izzah Nganjuk adalah menyusun program supervisi pendidikan, Pengawasan Terhadap pelaksanaan KBM, Pengawasan terhadap Perangkat Pembelajaran, Memanfaatkan hasil supervisi.</p>	
<p>Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Sinabang Kabupaten Simeuleu. Jurnal, Oleh:Taswir (Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah</p>	<p>1. Bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menyusun program perencanaan?</p> <p>2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan kemampuan keprofesionalan kinerja guru?</p> <p>3. Bagaimana dampak yang ditimbulkan dari proses pembinaan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru?</p> <p>4. Bagaimana kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan kemampuan profesional guru?</p>	<p>1. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menyusun program perencanaan dirumuskan oleh kepala sekolah dimulai pada tahun ajaran baru dengan kegiatan antara lain: melaksanakan supervisi, penilaian kinerja guru, mengikutsertakan guru untuk mengikuti pelatihan, pembagian tugas tambahan bagi guru misalnya sebagai wakil kepala sekolah, ketua jurusan, kepala laboratorium, pembimbing, dan pengelola perpustakaan.</p> <p>2. strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan kinerja guru kemampuan profesional guru telah dilakukan antara lain, membimbing guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, menerapkan</p>	<p>Kualitataif</p>

Kuala Banda Aceh)		<p>berbagai model pembelajaran, memberikan motivasi, mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan pelatihan/penataran, dan memberikan kesempatan bagi guru untuk melanjutkan studi,serta mengaktifkan kegiatan forum MGMP dan KKG di sekolah.</p> <p>3. Dampak yang ditimbulkan dari proses pembinaan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, akan tampak dari adanya perubahan sikap guru-guru yang mengarah kepada perubahan yang lebih baik, yaitu kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran.</p> <p>4. kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan kemampuan profesional guru antara lain, menyangkut masalah keterbatasan biaya, keterbatasan waktu, dan terbatasnya sumber daya manusia sebagai instruktur/pelatih pada bidang kejuruan, serta terbatasnya pelatihan/penataran yang diadakan sehubungan dengan peningkatan kemampuan profesional guru.</p>	
<p>Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi Kasus Di Smp Negeri 26 Surabaya) Jurnal, Oleh: Nafilatur Rohmah</p>	<p>1. Bagaimana Komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya?</p> <p>2. Bagaimana kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya?</p>	<p>1. Komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen modern partisipatif, memberikan pemahaman, meluruskan kesalahpahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara langsung dan tidak langsung agar guru meningkatkan kinerjanya.</p>	Kualitatif

		2. Kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru secara bersama-sama yang dapat memberikan keuntungan dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, usaha-usaha tersebut dilakukan dengan cara menentukan program secara bersama-sama, membagi tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing, dan saling membantu dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi guru.	
Peranan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus Pada SltP Swasta Kota Bandung) Tesis, oleh: Rm Imam I. Tunggara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pemahaman kepala sekolah tentang manajemen berbasis sekolah? 2. Bagaimana visi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu di masa depan? 3. Bagaimana upaya kepala sekolah yang dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman kepala sekolah tentang MBS sudah baik dibuktikan dengan program-programnya yang bagus seperti meningkatkan profesional guru, pengadaad bimbel, dan membuat kepustakaan untuk guru. 2. Di dalam menetapkan visinya, kepala sekolah telah berupaya untuk mensinergikan segala sumber daya yang tersedia di sekolah (guru, staf tata usaha, siswa dan orang tua) agar dapat berpartisipasi dalam mewujudkan visi sekolah. 3. Usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan selain dilakukan melalui pemberdayaan sumber daya yang ada di sekolah, juga dilakukan dengan melengkapi sarana dan prasarana serta fasilitas guna menunjang proses kegiatan belajar. 	Kualitatif
Peran kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam	1. Apa program kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di	1. Program kepala sekolah adalah ketika kepala sekolah membuat program, guru dan komite diikutsertakan	Kualitatif

<p>Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di Sekolah Dasar Islam Surya Buana dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang) Tesis, Oleh: Muhammad Faizul Husnayain (Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim), 2015</p>	<p>SDI Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Bagaimana bentuk-bentuk strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SDI Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang? 3. Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SDI Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang? 	<p>musyawarah, guru diberi kesempatan melakukan workshop dan pelatihan-pelatihan, mendatangkan narasumber untuk pelatihan bimtek di lembaga, dan memberi motivasi kepada guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi S2/S3 dan sudah banyak guru yang lulus S2.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Memberi penghargaan kepada guru berprestasi, memfasilitasi guru untuk berprestasi dalam lomba inovasi pembelajaran, pemberian kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, pemberian penghargaan kepada guru yang berhasil membimbing siswa lomba non akademik, dan pemberian penghargaan kepada guru yang berhasil membina siswa mendapat nilai 10 pada Ujian Nasional. 3. Memberikan kelonggaran kepada guru untuk melanjutkan studi, bersama guru menyusun visi-misi, memberi tugas sekolah kepada semua guru, guru dianjurkan membuat administrasi pembelajaran, dan mengikutkan guru seminar, diklat, MGMP, dan workshop. 	
<p>Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah ? 2. Bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai ? 3. Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam menjalankan kepemimpinannya telah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator dengan berhasil baik. Selain itu Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan (Strength), menghadapi hambatan (Weaknesses), 	<p>kualitatif</p>

<p>Tesis, oleh: MJ Hari Marsonko (Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2009)</p>		<p>memanfaatkan peluang (Opportunities), dan menghadapi tantangan (Threats), disamping itu juga memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stakeholder yang ada.</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1128 443 1827 949">2. Dalam pencapaian prestasi, sekolah membuat berbagai program yang dikemas melalui pembinaan dan kegiatan bersifat intra maupun ekstrakurikuler juga melalui bimbingan karier seperti temuan-temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa prestasi sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo sangat baik ditandai dengan prestasi akademik maupun nonakademik di tingkat kecamatan maupun kabupaten yang cukup baik (lampiran 14 dokumen foto piala). Selain itu adanya pengakuan masyarakat yang ditunjukkan dengan atusiasme/banyaknya siswa yang mendaftar yang berasal dari luar daerah serta partisipasi masyarakat maupun alumni dalam memberikan bantuan demi kemajuan sekolah dan pemenuhan sarana prasarana yang ada.<li data-bbox="1128 954 1827 1217">3. Dalam mengatasi berbagai kendala-kendala yang ada, Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo mengadakan koordinasi dengan stakeholder yang ada, pelatihan, diklat, penataran, workshop, supervisi, rapat-rapat sekolah, rapat komite, menghadirkan nara sumber, mengadakan bimbingan. Sehingga kendala yang ada tidak mengganggu jalannya program sekolah yang dibuat.	
--	--	--	--

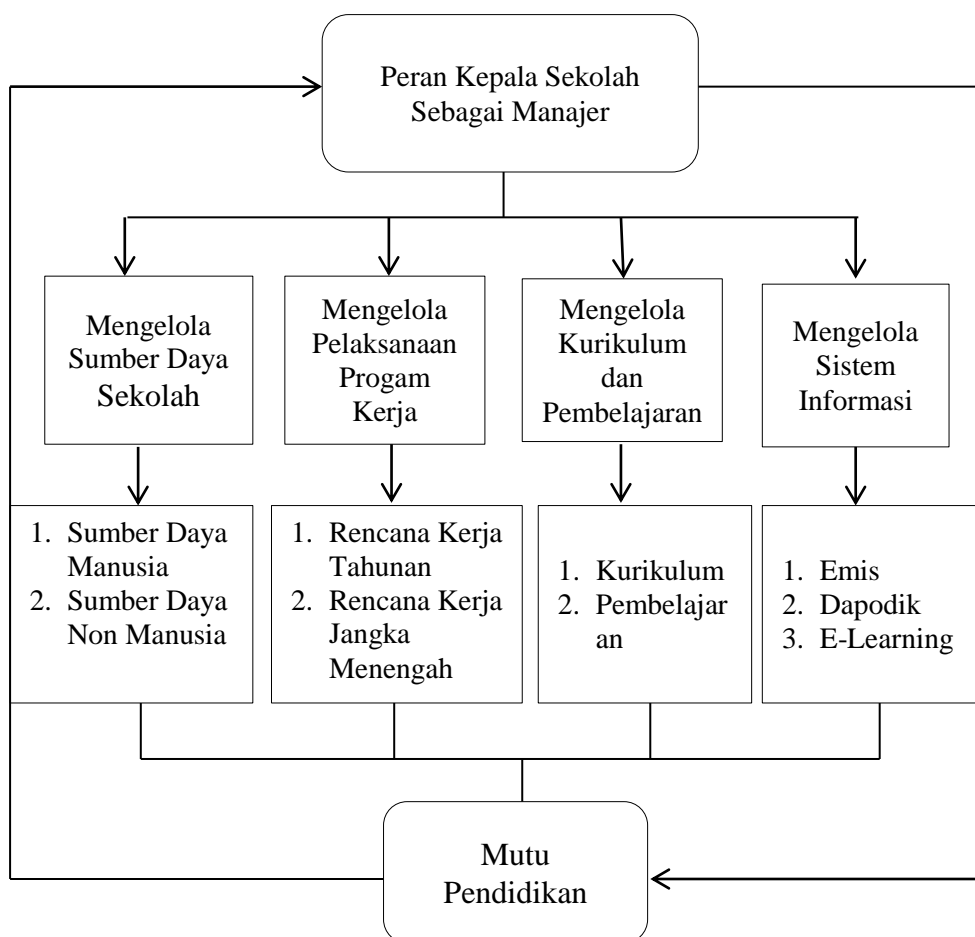
Posisi peneliti saat ini adalah berbicara mengenai Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar), adapun pertanyaan penelitiannya adalah (1) Bagaimana program kerja kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar? (2) Bagaimana kepala sekolah mengembangkan program peningkatan keprofesionalan pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar? (3) Bagaimana kepala sekolah mengembangkan IT (Informasi dan Teknologi) untuk pembelajaran dan pemasaran lembaga dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar?. Adapun persamaan dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif dan perbedaan tentunya terletak pada judul, pertanyaan penelitian, dan ketika berada di lapangan hasil temuan tentunya juga berbeda dengan penelitian terdahulu.

E. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.¹⁰⁹ Pada penelitian ini peneliti akan meneliti di dua lembaga pada tingkat satuan SLTA/Sederajat yaitu di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar. Kedua lembaga tersebut termasuk lembaga yang memiliki mutu bagus di daerah kabupaten Blitar dengan latar belakang

¹⁰⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 42.

yang berbeda dimana MAN 1 Blitar adalah sekolah yang berbasis Islam sedangkan SMKN 1 Blitar adalah sekolah yang berbasis umum. Tentunya jika sekolah tersebut memiliki latar belakang yang berbeda dan dipimpin dengan orang yang berbeda pula maka hal tersebut tentunya kepala sekolahnya memiliki manjerial yang berbeda pada masing-masing lembaga tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, maka paradigma dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk kerangka konsep seperti di bawah ini:



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan