

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Landasan Teori

1. Strategi

a. Pengertian strategi

Kata strategi berasal dari kata *Stretegos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju, jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi ialah seni menggunakan kecakapan dan sumberdaya suatu organisasi untuk ,mencapai suatu asasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.¹

Menurut Hamel dan Prahalad yang menyatakan bahwa “strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.”²

¹ Sesra Budio, *Stretegi Manajemen Sekolah*, Jurnal Menata, Vol. 2 No. 2, Juli-Desember 2019, hlm. 58, Akses pada 24-05-2021, 10:48 WIB, <https://jurnal.stai-yaptip.ac.id/index.php/menta/article/view/163/133>.

² Husein Umar, *Loc. Cit.*.

Strategi menurut Fred R David dan Forest R David adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumberdaya perusahaan yang besar. Sebagai tambahan, strategi memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun eksternal.³ Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar.⁴

Strategi dalam pendidikan menurut Abu Ahmadi dan Joko T.P secara umum strategi mempunyai pengertian sebagai suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Kemudian jika dihubungkan dengan kegiatan belajar mengajar, maka strategi dalam artian khusus bisa diartikan sebagai pola umum kegiatan yang dilakukan guru-murid dalam suatu perwujudan kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah digariskan.⁵

Strategi dalam organisasi sangat dibutuhkan demi kelancaran tercapainya suatu tujuan. Dengan strategi, semua akan berjalan searah.

³ Fred R David and Forest R. David, *Loc. Cit.*

⁴ *Ibid.*

⁵ Mohammad Asrori, *Pengertian, Tujuan dan Ruang Lingkup Strategi Pembelajaran*, Jurnal Madrasah, Vol. 5 No. 2, Januari-Juni 2013, hlm. 165, Akses pada 29-06-2021, 07:58, <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/madrasah/article/download/3301/5117>.

Tidak adanya strategi dalam organisasi dapat mengakibatkan kurang terarahnya tindakan dan lamanya proses dalam penjapaian tujuan.

b. Jenis-jenis Strategi

Jenis-jenis strategi dalam karya Fred R. David dan Forest R. David meliputi:⁶

1) Strategi integrasi

Strategi intergasi meliputi integrasi kedepan, intergrasi kebelakang, dan integrasi horizontal. Integrasi ke depan (*forward integration*) melibatkan perolehan atau meningkatkan control atas distributor atau paritel. Meningkatnya jumlah manufaktur (pemasok) hari ini mensyaratkan strategi integrasi kedepan dengan membuat situs jejaring untuk secara langsung menjadi menjual produk ke konsumen. Strategi ini menyebabkan kekacauan untuk beberapa industry. Integrasi ke belakang (*back word*) adalah strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut khususnya sesuai ketika pemasok perusahaan tidak andal , terlalu mahal, atau tidak memenuhi kebutuhan perusahaan.

Integrasi horizontal (*horizontal integration*) mengacu pada strategi kepemilikan atau peningkatan kendali atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang paling signifikan dalam manajemen strategik hari ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan.merjer, akuisisi, dan pengambilalihan antara

⁶ Fred R David and Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts And Cases, 15th ed.,...* hlm. 125-140.

pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomis dan meningkatkan transfer sumber daya dan kompetensi.

2) Strategi intensif

Strategi intensif meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar (market penetration) berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Penetrasi pasar meliputi meningkatkan angka tenaga penjual, meningkatnya beban iklan, menawarkan promosi penjualan item secara ekstensif atau meningkatkan usaha publikasi.

3) Strategi diversifikasi

Strategi diversifikasi meliputi diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait. Menurut Rose Knott yang dikutip oleh F. R David dan Forest, Diversifikasi terkait (*related diversification*) dan diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*). Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai mereka memiliki kecocokan dengan strategi antara bisnis. Bisnis dikatakan tidak terkait ketika rantai nilai mereka tidak sama, sehingga tidak ada kecocokan dengan strategi antar bisnis yang terjadi.

4) Strategi defensive

Strategi diversifikasi meliputi pengurangan, divestasi, atau likuidasi. Pengurangan (*retrenchment*) terjadi ketika organisasi

mengelompokan kembali lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Terkadang disebut pembalikan, re-organisasi, pengurangan didesain untuk membentengi kompetensi dasar organisasi yang khusus.

Divestasi, menjual divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*divestiture*). Divestasi sering kali digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategik ke depan atau investasi. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi pengurangan untuk melepaskan bisnis organisasi yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak cocok dengan aktivitas lain perusahaan.

Likuidasi adalah pengakuan kekalahan secara konsekuen dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional. Namun, mungkin lebih baik untuk menghentikan operasi daripada melanjutkan kehilangan sejumlah besar uang.

c. Tingkatan strategi

Tingkatan strategi terbagi atas beberapa tingkatan diantaranya:⁷

1) Strategi tingkat perusahaan (*corporate strategy*)

Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi didalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan diantara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang

⁷ Taufiqurrokhman, *Manajemen Straregik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), hlm. 19

berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.

2) Strategi tingkat bisnis (*business strategy*)

Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit = SBU*). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memutuskan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

3) Strategi tingkat fungsional (*functional strategy*)

Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset, dan pengembangan. Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya

Penyusun strategi (*strategist*) adalah individu yang paling bertanggung jawab untuk kesuksesan atau kegagalan organisasi. Penyusun strategi memiliki banyak titel pekerjaan seperti *chief executive, officer, presiden, pemilik, chair of the board executive direttore, kanselor, dekan* atau pengusaha.

Para penyusun strategi berbeda disetiap organisasi perbedaan-perbedaan ini harus dipertimbangkan dalam formulasi, implementasi, dan evaluasi strategik. Berbeda penyusun strategi tidak akan mempertimbangkan beberapa tipe strategi karena filosofi personal mereka. Para penyusun strategi berbeda dalam perilaku, nilai-nilai, etika, keinginan mereka untuk mengambil resiko, memperhatikan pertanggungjawaban sosial, memperlihatkan profitabilitas, memperhatikan tujuan jangka pendek versus jangka panjang, dan gaya manajemen.⁸

Oleh karena itu, strategi tingkat fungsional ini tergantung pada strategi atau konsep model penerapan yang digunakan. Setiap individu penyusun strategi atau setiap fungsi/baginnnya melaksanakan tanggungjawabnya masing-masing.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah

Kepala Madrasah/Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah sebagai seorang tenaga professional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah/sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁹

Menurut Malik, madrasah mengandung arti sebagai lembaga formal dan proses pembelajaran dan pendidikannya menitik beratkan pada

⁸ Fred R David and Forest R. David, Op. Cit., hlm.8.

⁹ Ramayulis dan Mulyadi, Loc. Cit.

persoalan ajaran agama. Seiring dengan perjalanan peradaban bangsa materi pelajaran yang diberikan kepada anak peserta didiknya, madrasah mulai menambah porsi mata pelajaran umum dengan tidak melepaskan diri dari makna asalnya yakni budaya dan tradisi Islam.¹⁰

Madrasah sama halnya dengan sekolah pada umumnya. Yang menjadi perbedaan adalah madrasah merupakan lembaga pendidikan/sekolah Islam yang mengedepankan pada ajaran-ajaran Islam namun tetap mengenyam pendidikan umum sebagaimana sekolah-sekolah pada umumnya.

Menurut Nur Cholis Madjid dalam Mu'alimin, keberadaan sekolah Islam secara historis di Indonesia bisa dilihat dari dua aspek, yaitu: pertama, aspek internal yang meliputi faktor ajaran Islam dan kondisi pendidikan Islam di Indonesia. Kedua, aspek eksternal diantaranya yang menyangkut kondisi pendidikan modern colonial di Indonesia.¹¹

Kepemimpinan kepala madrasah adalah proses kepala madrasah untuk mempengaruhi orang atau kelompok dalam rangka mengembangkan budaya mutu madrasah yang kuat, baik nampak atau tidak nampak, melalui artikulasi visi dan misi, nilai dan keyakinan, dan simbol madrasah.¹²

¹⁰ M. Wardi, Ismail, dan Ali Makki, *Perbandingan Pendidikan ; Pemahaman Simbolis dan Substantif PAI di Madrasah dan Sekolah, Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 4 No. 1 Tahun 2019, hlm. 26, Akses pada 20-05-2021, 09:09 WIB, <https://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/download/104/162>.

¹¹ Mu'alimin, *Op. Cit.*, hlm. 18.

¹² Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 11.

Kepala sekolah merupakan figur seorang pemimpin pendidikan yang patut dicontoh oleh semua kalangan, baik guru, karyawan, dan siswa. Hal-hal yang patut dicontoh dari kepala sekolah adalah sifat-sifat kepemimpinan yang baik yang mampu membawa efek positif bagi lembaga pendidikannya tersebut. Jabatan kepala sekolah harus dipegang oleh orang yang mahir dan ahli dalam memimpin serta cakap dan terampil dalam berwirausaha. Dengan demikian, akan membawa nilai tersendiri bagi sebuah lembaga pendidikan atau sekolah.¹³

Pemimpin menurut Miftah Thoha yang dikutip oleh Hikmat, adalah subjek atau pelaku dari unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Meskipun tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang sama, secara timbal balik dan fungsional, kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan.¹⁴

a. Konsep kepemimpinan

Terdapat tiga konsep kepemimpinan yang sudah umum diuraikan dalam kajian kepemimpinan, sebagaimana Ngalim Purwanto yang dikutip oleh Saefulloh, menjelaskan bahwa tiga konsep kepemimpinan berikut:¹⁵

¹³ Aminatul Zahroh, *Op. Cit.*, hlm. 179.

¹⁴ Hikmat, *Op. Cit.*, hlm. 147.

¹⁵ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2013), hlm. 140-141.

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir, yang ada pada diri seorang pemimpin. Menurut konsep ini, kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*. Seseorang bisa menjadi pemimpin karena ia memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leader were borned and not made*). Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang paling tua dan paling lama dianut oleh para ahli.
- 2) Kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut konsep ini, kesuksesan-tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berbeda sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.
- 3) Konsep ketiga tidak hanya didasar atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas pandangan ekonomi dan politik. Menurut konsep ini, kepemimpinan dipandang sebagai fungsi dari situasi (*function of the situation*). Disamping sifat-sifat individu pemimpin dan fungsi kelompok seperti pada konsep pertama dan kedua, kondisi dan situasi tempat kelompok ini berada mendapat penganalisisan pula dalam masalah kepemimpinan. Konsep ini menunjukkan bahwa betapa pun seorang pemimpin telah memiliki sifat

kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses-tidaknya kepemimpinannya masih ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah yang memengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya. Adat istiadat, kebudayaan, mobilitas, dan struktur sosial, politik pemerintahan suatu masyarakat, selsalu mengalami perkembangan kearah kemajuan. Demikian pula, organisasi dan lembaga didalam masyarakat dan negara. Adanya perubahan dan perkembangan tersebut menuntut adanya perubahan dan perkembangan dalam sifat-sifat, kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang diperlukan.

b. Fungsi utama pemimpin

Fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar, artinya berdasarkan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi,. Fungsi-fungsi utama yang dimaksud adalah sebagai berikut:¹⁶

- 1) Pengelola organisasi atau pengendali utama manajemen berorganisasi. Pemimpin yang menjalani fungsi utama adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi, sehingga mulai perencanaan hingga pertanggung jawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Motivator, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal.
- 3) Pembuat keputusan yang akan memenuhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya.
- 4) Penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya.

¹⁶ Hikmat, *Op. Cit.*, hlm. 152-143.

- 5) Dinamisator dan katalisator organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan atau kemunduran organisasi.
- 6) Stabilisator, yaitu orang yang memenuhi kapasitas terkuat dalam mempertahankan ekstensi organisasi.
- 7) Supervisor, yaitu yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai, dan memberikan contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.

c. Tipe-tipe Pemimpin:¹⁷

- 1) Otokratis yaitu pemimpin menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak.
- 2) Militeristis yaitu pemimpin yang bertipe militeristis.
- 3) Paternalistis yaitu pemimpin yang mempunyai ciri tertentu, yaitu bersifat paternal atau kepapakan. Kepemimpinan seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kepapakan dalam menggerakkan bawahan dalam mencapai tujuan. Terkadang pendekatan yang dilakukan bersifat terlalu sentimental.
- 4) Karismatik yaitu tipe pemimpin yang mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar.
- 5) Demokratis yaitu tipe kepemimpinan yang dianggap sebagai yang terbaik. Hal ini dikarenakan tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

d. Pemimpin Ideal bagi madrasah/sekolah

Agar madrasah/sekolah mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, yaitu fokus pada kelompok, melimpahkan wewenang, merangsang kreativitas, memberi semangat dan motivasi, memikirkan program penyertaan bersama, kreatif dan proaktif, memperhatikan sumberdaya manusia, membicarakan persaingan,

¹⁷ Saefullah, *OP. Cit.*, hlm. 167-170.

membangun karakter, kepemimpinan yang tersebar, bekerjasama dengan masyarakat.¹⁸

Pemimpin yang ideal untuk madrasah/sekolah adalah yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:¹⁹

- 1) *Capacity*, meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan bicara, keterampilan, dan kemampuan nilai.
- 2) *Achievement*, meliputi: gelar keserjanaan, pengetahuan, keberhasilan, dan kesehatan jasmani.
- 3) *Responsibility*, meliputi: mandiri dan berinisiatif, tekun, agresif, percaya diri, dan futuristic.
- 4) *Participation*, meliputi: aktif, *relationship*, pandai membangun *team works*, dan adaptif.
- 5) Status, meliputi: kedudukan sosial ekonomi dan popularitas.
- 6) *Situation*, meliputi: mental yang baik, status, *skill*, *energik*, *fleksibel*, dan *goal oriented*.

d. Peran kepala madrasah/sekolah

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu:

1) Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Kepala sekolah dalam Sondang yang dikutip Ramayulis dan Mulyadi, sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik disekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah

¹⁸ Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm. 49-54.

¹⁹ Hikmat, *Op. Cit.*, hlm. 263-263.

harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yaitu mental, moral, fisik, dan artistik.²⁰

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).²¹

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan disekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.²²

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah berfungsi untuk membimbing, membantu, mengarahkan, dan memotivasi guru/pendidik dan tenaga pendidik dalam melaksanakan pengelolaan pendidikan agar

²⁰ Ramayulis dan Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 237.

²¹ *Ibid.*, hlm. 238.

²² *Ibid.*, hlm. 239.

sesuai dengan prosedur yang ditentukan dan mampu berkembang sesuai dengan harapan yang diinginkan.

5) Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.²³

6) Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.²⁴

7) Kepala sekolah sebagai wirausahawan (*entrepreneur*)

Kepala sekolah sebagai wirausahawan harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pengembangan dan pembaharuan yang inovatif berdasarkan penerapan strategi yang tepat, sehingga mencapai pada pendidikan yang lebih baik dan mampu

²³ Ibid., hlm. 241.

²⁴ Ibid.

menciptakan keharmonisan antara kepala sekolah, guru, staf, dan peserta didik.

Berdasarkan penjelasan diatas, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan peran multifungsi dimana lembaga pendidikan bukan hanya membutuhkan gaya kepemimpinan saja, namun semua yang ada pada struktur lapisan sekolah.

3. Mutu Lulusan

a. Mutu

Definisi mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Ada beberapa pendapat yang merumuskan tentang definisi mutu dalam buku karya Nasution M. N. yang berjudul Manajemen Mutu Terpadu, diantaranya menurut pendapat Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut Crosby, mutu adalah *conformance of requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau di standarkan. Sedangkan menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Feigenbaum juga berpendapat mengenai mutu bahwasannya mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).²⁵

Definisi mutu menurut Arcaro adalah sebuah derajat variasi yang terduga standar yang digunakan dan memiliki ketergantungan pada biaya yang rendah. Dalam dunia pendidikan, menurut Deming, yang dapat diterapkan dalam dunia pendidikan adalah: (1) anggota dewan sekolah

²⁵ Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 36-37.

dan administrator harus menetapkan tujuan pendidikan; (2) menekankan pada upaya kegagalan pada siswa; (3) menggunakan metode kontrol statistic untuk membantu memperbaiki *outcome* siswa dan *administrative*. Berbeda dengan Juran, mutu diartikan sebagai kesesuaian pengguna atau tepat untuk pakai. Pendekatannya adalah orientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, dengan beberapa pandangannya: (1) meraih mutu merupakan proses yang tidak kenal akhir; (2) perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan; (3) mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan *administrative*; (4) prasyarat mutu adalah adanya pelatihan seluruh warga sekolah.²⁶

Menurut Usman, mutu memiliki 13 karakteristik, yaitu (1) Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah; (2) Waktu ajar (*time lines*): selesai dengan waktu yang wajar. (3) Andal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama; (4) Daya tahan (*durability*): tahan banting; (5) Indah (*aesthetics*); (6) Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme; (7) Mudah penggunaannya (*easy of use*): saran dan prasarana mudah dipakai; (8) Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu; (9) Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu; (10) Konsistensi (*consistency*): keajegan, konstan, atau stabil; (11) Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur; (12) Mampu melayani

²⁶ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Ar-ruzz Media, 2014), hlm. 54-55.

(*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima; (13) Ketepatan (*acruracy*): ketepatan dalam pelayanan.²⁷

Adapun ukuran mutu menurut kriteria mutu Baldrige Award dalam Nurochim, berfokus pada 7 area topik yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *Leadship, information and analysis, strategic quality planning, human resource management, quality assurance product of product and services, quality result and customer satisfaction*.²⁸

1) Kepemimpinan

Kepala madrasah dalam kepemimpinannya memiliki kebijakan kualitas untuk dikembangkan dan memberikan pemahaman kepada seluruh warga madrasah khususnya guru dan staf, apa yang hendak di capai dalam kebijakan kualitas tersebut dalam jangka panjang. Dalam prosesnya kepala madrasah terlibat secara penuh dan sudah mengikuti pelatihan konsep kualitas secara tepat dan mempraktikannya. Kebijakan kualitas dibuat sesuai kebutuhan sebagai perbaikan secara terus-menerus dan pertanggung jawaban perbaikan telah dikomunikasikan kepada seluruh warga madrasah.

2) Analisis dan informasi

Dalam analisis dan informasi maka yang dilakukan kepala madrasah yaitu melaporkan data tentang semua dimensi penting dari

²⁷ Aminatul Zahroh, *Op. Cit.*, hlm. 29.

²⁸ Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 43.

kualitas pelanggan madrasah kemudian guru dan karyawan melaporkan data pelayanan yang penting, data kualitas nantinya akan dilaporkan kepada semua unit-unit madrasah. Data tentang pelatihan manajemen kualitas dikumpulkan oleh tata usaha untuk dianalisis oleh kepala madrasah khususnya tentang pandangan masyarakat terhadap kualitas madrasah tersebut. Kepala madrasah juga menganalisis biaya yang tidak efisien baru kemudian kepala madrasah akan mengidentifikasi kendala-kendala dalam mewujudkan kualitas madrasah.

3) Perencanaan mutu strategis

Perencanaan mutu strategis, dalam pengembangan kualitasnya kepala madrasah melihat pada data yang kompetitif dari mutu yang dimiliki madrasah lain sebagai bahan koreksi maupun referensi. Kemudian kepala madrasah membuat rencana operasional tahunan dengan melibatkan guru dan staf madrasah. Pimpinan unit-unit/komponen madrasah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas, Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan madrasah dengan metode spesifik untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas madrasah. Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit madrasah dan rencana kualitas untuk masukan.

4) Pengembangan sumber daya manusia

Kebijakan pengembangan SDM pendidikan didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang diambil dan dilaksanakan untuk

meningkatkan kualitas SDM pendidikan, yang meliputi peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan sikap dan perilaku aparatur agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Garis besar arah kebijakan pendidikan (mengacu propenas) yaitu: (a) perluasan, pemerataan, peningkatan mutu pendidikan. (b) peningkatan profesionalisme guru, (c) pembaharuan pendidikan, (d) peningkatan pelayanan dan pembinaan dikdas dan prasekolah, (e) peningkatan pembinaan pendidikan budi pekerti, (f) peningkatan kualitas lembaga pendidikan, (g) peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan.²⁹

5) Manajemen kualitas proses

Dalam manajemen proses, yang harus dilakukan kepala madrasah adalah ekspektasi kualitas dari pelanggan didefinisikan dengan jelas, mentransformasikan kebutuhan pelanggan kedalam perencanaan perbaikan, memiliki sistem efektif untuk memproses informasi, kemudian kepala madrasah melakukan audiosisten manajemen kualitas. Kepala madrasah bekerjasama dengan *stakeholder* untuk meningkatkan kualitas. Pengidentifikasian sasaran bagi unit pendukung, dan pengarsipan dokumen-dokumen kualitas yang baru.

²⁹ Eliyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pendidikan*, (Yogyakarta: Prodi MPI FITK, Sunan Kalijaga), 2018, hlm. 53-54.

6) Hasil-hasil kualitas

Hasil-hasil kualitas adalah hal yang ditunggu-tunggu oleh madrasah, hasil kualitas merupakan timbal balik dari apa yang telah direncanakan dan di proses. Keberhasilan bisa dilihat dengan jelas dalam penilaian baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil-hasil kualitas baik bisa dilihat seperti madrasah merupakan satu diantara tiga madrasah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan, perbaikan kualitas terus-menerus selama tiga tahun terakhir, dan kepala madrasah dapat mendemonstrasikan perbaikan melalui unit-unit pendukung dan *stakeholder*, dan keluhan masyarakat terhadap madrasah terus-menerus menurun.³⁰

7) Kepuasan pelanggan:

Untuk kepuasan pelanggan, yang dilakukan kepala madrasah diantaranya (a) kepala madrasah dapat menunjukkan bahwa pelanggan puas atas jasa yang diberikan; (b) kepala madrasah melaporkan data kepuasan pelanggan; (c) kepala madrasah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan meningkat terus-menerus dalam waktu tiga tahun terakhir; (d) Kepala madrasah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan madrasah yang dipimpinnya lebih tinggi dibandingkan dengan madrasah pesaingnya; (e) terdapat suatu proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan; (f) definisi pekerjaan pendukung guru dan karyawan untuk secara tepat menyelesaikan

³⁰ Mulyadi, *Op. Cit.*, hal. 45.

keluhan-keluhan pelanggan; (g) kepala madrasah menggunakan pendekatan inovatif untuk menilai kepuasan pelanggan.³¹

Menurut Sallis dalam Eliyanto, ciri-ciri sekolah bermutu diantaranya (a) sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; (b) sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal. Umumnya ditunjukkan adanya Standar Operasional Prosedur; (c) sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset yang yang di *maintain*, bukan alat yang kapan saja bisa diganti; (d) sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga pendidik, maupun tenaga administratif. Penyelenggaraan *training* yang berjenjang dan berkelanjutan adalah salah satu ciri kuatnya; (e) sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya. Keluhan *customer* dipandang sebagai “perhatian” bukan kritikan; (f) sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang; (g) sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya; (h) sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas,

³¹ Mulyadi, *Op. Cit.*, hal. 46.

maupun menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas; (i) sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal; (j) sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas; (k) sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut; (l) sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja; (m) sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus-menerus sebagai suatu keharusan.³²

b. Mutu lulusan

Persoalan mutu lulusan telah menjadi salah satu isu sentral yang selalu hangat dan menarik didiskusikan oleh berbagai kalangan saat ini, mulai dari kaum intelektual, praktisi pendidikan, guru, elite politik, budayawan, sampai kepada masyarakat awam. Akhirnya, mereka sampai pada kesimpulan, bahwa mutu lulusan nasional belum mampu dianggarkan secara signifikan sehingga memuaskan semua pihak terutama pemakai hasil pendidikan. Karenanya, pembahasan demi pembahasan, diskusi demi diskusi, seminar, lokakarya dan pertemuan sejenisnya terus saja digelar untuk mencari solusi dari permasalahan mutu lulusan baik nasional maupun regional.³³

³² Eliyanto, *Op. Cit.*, hlm. 3-4.

³³ Muzakar, *Op. Cit.*, hlm. 111.

Mutu lulusan merupakan pilar untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan handal, sehingga dengan demikian usaha-usaha peningkatannya harus selalu dilakukan secara terus menerus. Tetapi pada kenyataannya, usaha-usaha tersebut masih belum maksimal dan memuaskan. Salah satu faktor penyebabnya pencapaian mutu lulusan adalah kinerja kepala sekolah. Mutu kinerja kepala sekolah dapat diukur dari produktifitas kerja, sedangkan produktifitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, motivasi, sikap, etika kerja, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, tingkat penghasilan, iklim, lingkungan kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi.³⁴

Beberapa hal yang menjadi indikator dalam menentukan dan mencapai mutu lulusan adalah sebagai berikut:³⁵

- a) Standar mutu kompetensi lulusan minimal sama dengan standar nasional pendidikan.
- b) Standar kompetensi dan kompetensi dasar yang jelas.
- c) Memiliki visi dan misi yang jelas.
- d) Target kebijakan mutu sekolah dalam standar isi dan penilaian.
- e) Tujuan pendidikan tiap mata pelajaran.
- f) Ruang lingkup materi pada tiap mata pelajaran.
- g) Deskripsi profil lulusan yang diharapkan dapat terwujud tiap mata pelajaran.
- h) Hendaknya, setiap mata pelajaran berorientasi dan membrikan kontribusi mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Adapun mutu lulusan sesuai tujuan pendidikan secara nasional di Indonesia diatur dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, yang

³⁴ Ibid,... hlm. 112.

³⁵ Nur Zazin, *Op. Cit.*, 135.

berfungsi mengembangkan kemampuan, 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.³⁶

c. Standar kompetensi lulusan

Standar kompetensi lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Tujuan standar kompetensi lulusan digunakan sebagai acuan utama pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan.

Standar kompetensi lulusan terdiri atas kriteria kualifikasi kemampuan peserta didik yang diharapkan dapat dicapai setelah menyelesaikan masa belajarnya di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Setiap lulusan satuan pendidikan dasar dan menengah memiliki kompetensi pada tiga dimensi yaitu sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

³⁶ Ibid,... hlm. 137.

Lulusan SD/MI/SDLB/Paket A; SMP/MTs/SMPLB/Paket B; dan SMA/MA/SMALB/Paket C memiliki kompetensi pada dimensi sikap sebagai berikut:³⁷

DIMENSI SIKAP

SD/MI/SDLB/ Paket A	SMP/MTs/SMPLB/ Paket B	SMA/MA/SMALB/ Paket C
RUMUSAN		
<p>Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, 2. Berkarakter, jujur, dan peduli, 3. Bertanggung jawab, 4. Pembelajar sejati sepanjang hayat, dan 5. Sehat jasmani dan rohani <p>sesuai dengan perkembangan anak di lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, dan negara.</p>	<p>Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, 2. Berkarakter, jujur, dan peduli, 3. Bertanggung jawab, 4. Pembelajar sejati sepanjang hayat, dan 5. Sehat jasmani dan rohani <p>sesuai dengan perkembangan anak di lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, dan negara dan kawasan regional.</p>	<p>Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, 2. Berkarakter, jujur, dan peduli, 3. Bertanggung jawab, 4. Pembelajar sejati sepanjang hayat, dan 5. Sehat jasmani dan rohani <p>sesuai dengan perkembangan anak di lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, dan Negara, kawasan regional dan internasional.</p>

³⁷ Salinan lampiran Permendikbud Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Lulusan SD/MI/SDLB/Paket A; SMP/MTs/SMPLB/Paket B; dan SMA/MA/SMALB/Paket C memiliki kompetensi pada dimensi pengetahuan sebagai berikut:

DIMENSI PENGETAHUAN

SD/MI/SDLB/Paket A	SMP/MTs./SMPLB/ Paket B	SMA/MA/SMALB/ Paket C
RUMUSAN		
<p>Memiliki pengetahuan faktual, konseptual, procedural, dan metakognitif pada tingkat dasar berkenaan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ilmu pengetahuan 2. Teknologi 3. Seni, dan 4. Budaya. <p>mampu mengaitkan pengetahuan di atas dalam konteks diri sendiri, keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, dan negara.</p>	<p>Memiliki pengetahuan faktual, konseptual, procedural, dan metakognitif pada tingkat teknis dan spesifik sederhana berkenaan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ilmu pengetahuan 2. Teknologi 3. Seni, dan 4. Budaya. <p>mampu mengaitkan pengetahuan di atas dalam konteks diri sendiri, keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, negara, dan kawasan regional.</p>	<p>Memiliki pengetahuan faktual, konseptual, procedural, dan metakognitif pada tingkat teknis dan spesifik, detail, dan kompleks berkenaan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ilmu pengetahuan 2. Teknologi 3. Seni, dan 4. Budaya. <p>mampu mengaitkan pengetahuan di atas dalam konteks diri sendiri, keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, negara, kawasan regional, dan kawasan internasional.</p>

Lulusan SD/MI/SDLB/Paket A; SMP/MTs/SMPLB/Paket B; dan SMA/MA/SMALB/Paket C memiliki kompetensi pada dimensi keterampilan sebagai berikut:

DIMENSI KETERAMPILAN

SD/MI/SDLB/Paket A	SMP/MTs/SMPLB/Paket B	SMA/MA/SMALB/Paket C
RUMUSAN		
Memiliki keterampilan berfikir dan bertindak:	Memiliki keterampilan berfikir dan bertindak:	Memiliki keterampilan berfikir dan bertindak:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreatif, 2. Produktif, 3. Kritis, 4. Mandiri, 5. Kolaboratif, dan 6. Komunikatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreatif, 2. Produktif, 3. Kritis, 4. Mandiri, 5. Kolaboratif, dan 6. Komunikatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreatif, 2. Produktif, 3. Kritis, 4. Mandiri, 5. Kolaboratif, dan 6. Komunikatif
melalui pendekatan ilmiah sesuai dengan tahap perkembangan anak yang relevan dengan tugas yang diberikan.	melalui pendekatan ilmiah sesuai dengan yang dipelajari di satuan pendidikan dan sumber lain secara mandiri.	melalui pendekatan ilmiah sebagai pengembangan dari yang dipelajari di satuan pendidikan dan sumber lain secara mandiri.

Gradasi untuk dimensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan antar jenjang pendidikan memperhatikan:

- a. Perkembangan psikologis anak,
- b. Lingkup dan kedalaman,
- c. Kesenambungan,
- d. Fungsi satuan pendidikan, dan

e. Lingkungan.

Menurut Fatimah dalam Muzakar untuk menentukan kriteria lulusan disebuah sekolah, perlu adanya standarisasi yang merupakan suatu pengejawantahan dari paham *all can be meansured* bahwa segala sesuatu yang dapat diukur. Karena segala sesuatu dapat diukur, maka akan tercapai efesiensi dan diketahui kualitas lulusan yang dihasilkan. Dalam konteks pendidikan nasional diperlukan standar yang perlu dicapai dalam kurun waktu tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Menurut Beare sebagai mana yang dikutip oleh Fatimah memberikan petunjuk bahwa standar mutu lulusan dapat ditetapkan dengan membandingkan dengan mutu yang telah lalu, menggunakan mutu dari organisasi lain, menetapkan mutu yang diinginkan, mutu menurut pertimbangan professional, mutu untuk bertahan hidup, mutu yang direncanakan, dan mutu optimal.³⁸

Cara-cara penentuan standar mutu tersebut tentu tidak bersifat eksklusif tetapi beberapa cara dapat digunakan secara bersamaan, sesuai dengan kemampuan lembaga pendidikan yang bersangkutan. Dalam system pendidikan nasional, standar yang digunakan untuk mengukur mutu lulusan dengan menggunakan parameter ujian nasioanl (UN) dan ujian sekolah (US). Untuk mengukur lulusan tersebut perlu adanya standarisasi yang digunakan dalam sistem pendidikan nasional, standar yang digunakan untuk mengukur mutu lulusan dengan menggunakan parameter ujian nasioanl

³⁸ Muzakar, *Op. Cit.*, hlm. 123-124.

(UN) karena itu seorang kepala sekolah perlu menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu lulusan disekolah yang dipimpinnya.³⁹

Peningkatan mutu sekolah yang bermuara pada upaya melahirkan lulusan yang bermutu memerlukan perubahan kultur organisasi suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami peran dan pekerjaan mereka dalam organisasi dan kultur sekolah karena itu, kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organisasi.⁴⁰

Sekolah sebagai suatu sistem organisasi dituntut untuk melahirkan lulusan yang bermutu, sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pengguna tenaga kerja, maupun pihak yang terkait.

³⁹ Ibid., hlm. 124.

⁴⁰ Ibid.

4. Manajemen Peningkatan Mutu Lulusan

Dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen peningkatan mutu lulusan meliputi input, proses, dan output pendidikan karena sentral layanan adalah output secara umum dan lulusan secara umum, mutu lulusan itu sendiri sangat terkait dengan mutu input, proses, dan output. Ketiganya tidak dapat dipisahkan dengan satu dengan yang lain.⁴¹

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan berlangsung proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses, diantaranya meliputi (1) siswa, berupa kesiapan dan motivasi belajarnya, (2) guru, berupa kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial), (3) kurikulum, berupa relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, (4) sarana dan prasarana, berupa kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, (5) masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan sekolah menengah atas), berupa partisipasinya dalam mengembangkan program-program pendidikan sekolah. Mutu komponen-komponen tersebut diatas menjadi fokus perhatian sekolah.⁴²

⁴¹ Khairul Umam, *Perencanaan Strategi dalam Upaya Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Malang 1*, Tesis MA, Malang: Pascasarjana UIN Malang, hlm. 76.

⁴² Ibid., hlm 76.

Secara lebih rinci dapat disebutkan input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb) input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb). Input harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses berjalan dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input data diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi kesiapan input, maka tinggi pula mutu input tersebut.⁴³

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuai menjadidi sesuatu yang lain, sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berkala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi disbanding dengan proses-proses lainnya.⁴⁴

Manajemen peningkatan mutu lulusan merupakan sebuah proses yang melibatkan semua bagian dalam lembaga pendidikan. Semua bagian tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan, bagian tersebut diantaranya adalah siswa, tenaga pendidik/guru, kepala sekolah, serta stakeholder atau

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid., hlm 49-51.

masyarakat sebagai pengguna lulusan. Kesemua bagian tersebut harus sinergi untuk menghasilkan kinerja sekolah berupa prestasi siswa yang memuaskan.⁴⁵

Manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mampu melahirkan banyak siswa/peserta didik yang berprestasi akan mampu mengharumkan sekolah tersebut dihadapan masyarakat sebagai sekolah yang bermutu tinggi. Hal tersebut tentu membawa dampak positif yaitu ketertarikan masyarakat untuk mempercayakan anaknya untuk bisa menyanyam pendidikan di sekolah tersebut.

5. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu: tahap formulasi, tahap implementasi, dan tahap evaluasi.⁴⁶

a. Formulasi

Strategi tahap formulasi menurut Popy adalah suatu langkah untuk menghasilkan sejumlah alternatif strategi dan memilih dari sekian alternatif strategi yang akan menentukan peraih tujuan strategi. Dalam analisisnya, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan pemetaan strategi perusahaan dan penentuan alternatif strategi. Pemetaan strategi perusahaan membahas penerapan strategi yang digunakan sedangkan

⁴⁵ Vera Mei Ringgawati, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*, Tesis, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, hlm. 66.

⁴⁶ Taufiqurrohman, *Op. Cit.*, hlm. 27-28.

penentuan alternatif melalui pemetaan skor kondisi lingkungan perusahaan.⁴⁷

1) Tahapan Formulasi

Syaiful Sagala dalam Effi Shofiana menegaskan bahwa lima langkah formulasi strategi yang harus dilakukan, yaitu: 1) perumusan misi (*mission determination*) yaitu pancitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi, 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengkoordinasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang disediakan oleh sekolah, 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal, 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran, 5) penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana, dan prasarana, maupaun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.⁴⁸

Tahap formulasi, meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentu kekuatan dan

⁴⁷ Benazir Walida, Analisis Formulasi dan Implementasi Strategi dalam Membangun Eksistensi Perusahaan (Studi pada Perusahaan Jasa Wisata Ma'arif garden di Tasikmalaya, Jurnal Ilmiah Magister Management UNIKOM, hlm. 6

⁴⁸ Effi Shofiana, *Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu lulusan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Tulungagung*, Skripsi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri (IAIN), hlm. 52.

kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi , serta pengambilan keputusan yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, Fred R David yang dikutip oleh Taufiqurrohkman membagi proses ke dalam tiga tahapan aktifitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. termasuk dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk *joint-venture*, serta bagaimana untuk menghindari pengambilalihan secara paksa (*hostile takeover*).⁴⁹

2) Formulasi Kebijakan

Formulasi kebijakan mengandung beberapa isi penting yang dijadikan sebagai pedoman tindakan sesuai yan direncanakan. Adapun kebijakannya meliputi: a). Kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan, b). Jenis manfaat yan dihasilkan, c). derajat perubahan yang diinginkan, d). Kedudukan pembua kebijakan, e). Siapa pelaksana program, f). Sumber daya yang dikerahkan.⁵⁰

⁴⁹ Taufiqurrohkman, *Op. Cit.*, hlm. 27-28

⁵⁰ Johandri Taufan, *Kebijakan-kebijakan Kepala Sekolah dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi*, Universitas Pendidikan Indonesia, 2013, hlm. 57

b. Implementasi

Strategi tahap implementasi menurut Popy sering kali disebut sebagai rencana operasional karena terdiri dari jumlah aktivitas yang melibatkan SDM perusahaan dan didukung oleh prosedur pelaksanaan yang terstandarisasi serta anaran perusahaan yang layak.⁵¹

1) Tahap Implementasi

Tahap implementasi biasa juga disebut tahap tindakan. Dalam hal ini yang dilakukan meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk didalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan system informasi, serta mengaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Prim Maskoran menegaskan bahwa pelaksanaan strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu: a) analisis pilihan strategic dan kunci keberhasilan, b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program, dan kegiatan), c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan

⁵¹ Benazir Walida. Op. Cit. Hlm. 6

dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁵²

2) Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Dijelaskan pula oleh Putt dan Springer dalam Syafaruddin, implementasi kebijakan adalah serangkaian aktivitas dan keputusan yang memudahkan pernyataan kebijakan dalam formulasi terwujud kedalam praktik organisasi.⁵³

c. Evaluasi

Strategi tahap evaluasi menurut FW Guek, proses evaluasi era kaitannya dengan usaha penendalian perusahaan yang sedang berjalan. Kinerja organisasi akan terantung pada bagaimana proses evaluasi dan penawasan strategi dilakukan. Evaluasi strategi dapat diarahkan pada bekerjanya faktor-faktor yang berada pada kendali perusahaan maupaun yang beda diluar kendali.⁵⁴

1) Tahap Evaluasi

Dalam tahap evaluasi dilakukan kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi

⁵² Ibid., hlm. 54-55.

⁵³ Johandri Taufan, Op. Cit. Hlm. 57.

⁵⁴ Widodo, Model Pengembangan evaluasi Strategi, Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi, Vol. 7 No. 2 Edisi November 2011, hlm. 113.

dilingkungan eksternal maupun internal. Maskoran mutohar menjelaskan bahwa strartegi evaluasi merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kinerja organisasi, strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu: 1) pengukuran dan analisis kinerja, 2) pelaporan pertanggungjawaban. Pengukuran kerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan.⁵⁵

2) Evaluasi Kebijakan

Menurut Putt dan Spinger dalam Syafaruddin, menjelaskan evaluasi adalah langkah menerima umpan balik yang utama dari proses kebijakan. Mengacu pada Dunn, evaluasi kebijakan dapat disamakan dengan penaksiran , pemberian angka, dan penilaian. Denan demikian, evaluasi berkenaan dengan produksi informan mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.⁵⁶

Ketiga tahap tersebut akan membawa madrasah pada pengelolaan pendidikan yang rapih, tertata, urut dan mampu dikondisikan dengan mudah. Dengan adanya ketiga tahapan tersebut, pencapaian tujuan akan mudah untuk dicapai dan madrasah juga lebih mudah untu melakukan perbaikan secara terus menerus.

⁵⁵ Ibid., hlm. 58.

⁵⁶ Johandri Taufan, Op. Cit. Hlm. 58

B. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Skripsi saudara Dita Hadiani Finanta pada tahun 2018 dengan judul “Perencanaan Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Lulusan Di MTs N 2 Medan” dalam skripsi tersebut penelitian dilakukan lebih menekankan pada perencanaan strategi dalam upaya meningkatkan mutu lulusan. Perencanaan strategic sebagai proses awal dimana staf penentu organisasi menggambarkan masa depan organisasinya dan mengembangkan prosedur dan pelaksanaannya untuk mencapai masa depan tersebut. Perencanaan strategik biasanya terdiri dari unsur-unsur “*Vision*” gambaran masa depan, misi, asas-asas penuntun, tujuan strategik, strategic untuk mencapai tujuan itu dan merumuskan kegiatan pendukung. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu lulusan diantaranya karena faktor tujuan, faktor guru, faktor siswa, faktor alat, dan faktor lingkungan masyarakat Untuk menunjang mutu lulusan kepala madrasah MTs. N Medan membutuhkan tahapan untuk menjadi sekolah yang unggul, diantaranya dengan cara menunjang pada kelulusan terhadap peserta didik, standar kelulusan, dan manajemen peningkatan mutu lulusan. Menganai faktor dalam mempengaruhi mutu lulusan, MTs. N Medan tentunya tidak lepas dari peran staf-stafnya yang mumpuni dibidangnya masing-masing. Adapula orang-orang yang membantu kepala madrasah untuk mensukseskan strategi.⁵⁷ Perbedaannya adalah strategi dan subjeknya. Penelitian yang

⁵⁷ Dita Handiani Finanta, *Perencanaan Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Lulusan Di Mts N 2 Medan*, Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan, UIN Sumatra Utara, Medan, 2018. Hlm. 60

dilakukan oleh penulis yaitu strategi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lulusan. Kesamaan penulis adalah kesamaan dalam pembahasan mengenai strategi peningkatan mutu lulusan.

2. Skripsi yang ditulis saudari Effi Shofiana pada tahun 2019 dengan judul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Tulungagung” dalam skripsinya membahas tentang strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lulusan yaitu dengan strategi formulasi, implementasi, dan evaluasi. Kepala Madrasah MTs. N tulungagung, dalam melakukan langkah-langkah strategi diantaranya (1) Formulasi dengan melihat dari segi lingkungan internal maupaun eksternal, meningkatkan sumber daya guru, serta menetapkan strategi selalui strategi PPDB dan program kurikulum, (2) Implementasi dengan membentuk tim dengan tupoksi sesuai program dan pengembangan budaya, (3) Evaluasi dengan pengawasan langsung terhadap program, pelaksanaan evaluasi, dan setiap program disertakan dengan laporan.⁵⁸ Perbedaan dalam skripsi ini dengan penulis adalah tempat/lokasi yang dijadikan penelitian, yang mana saudari Effi melakukan penelitian di sekolah negeri yaitu Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Tulungagung. Kesamaan penulis adalah fokus mengenai pembahasan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lulusan.
3. Skripsi yang ditulis saudara Muh. Idrus pada tahun 2019 dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

⁵⁸ Effi Shofiana., *Op.Cit.*, hlm. 95-96.

Pendidikan Agama Islam Di MI DDI BUNGI, Kab. Pinrang. Kualitas pendidikan di SD/Madrasah dapat ditingkatkan melalui beberapa cara diantaranya: (1) Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat. (2) Menggali kompetensi dan kemampuan peserta didik. (3) Meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru, dalam kegiatan seminar, workshop, MGMP, diklat, KKG, dll. (4) Adanya kurikulum yang tetap, tetapi dinamis. (5) Adanya jaringan strategi tersebut, apabila kepala madrasah memiliki kemampuan untuk melaksanakan, maka mutu pendidikan pada suatu madrasah dapat meningkat. Strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di MI DDI Bungi yaitu: (1) Peningkatan dari dalam, dengan cara pemberian materi ketika rapat koordinasi bulanan. (2) Melakukan supervise, dengan melakukan kunjungan kelas dan menganalisa RPP yang akan digunakan guru. (3) Evaluasi kegiatan belajar Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), evaluasi terkait dengan proses pembelajaran yang sedang berlangsung. (4) Pembinaan kedisiplinan guru, melalui rapat tiap bulan dan teguran secara langsung. (5) Promosi, dengan cara menyebarkan brosur, mengadakan sosialisasi ke berbagai SD/MI se-Kecamatan Dampanua. (6) Peningkatan sarana dan prasarana, seperti pembuatan ruang kelas baru, laboratorium computer, laboratorium bahasa, kantin, tempat parkir, lapangan olahraga. (7) Pendekatan kontesktual dan (8) Strategi kepala madrasah dalam bidang

penerimaan guru.⁵⁹ Persamaan dari penulis yaitu sama-sama mengkaji tentang strategi peningkatan mutu. Sedangkan perbedaan dengan penulis yaitu penulis memfokuskan pada peningkatan mutu pembelajaran pendidikan agama islam dan penulis fokus pada peningkatan mutu lulusan.

⁵⁹ Muh. Idrus, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di MI DDI Bungi, Kab. Pinrang*, Skripsi Pendidikan Agama Islam Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Makassar, 2019. hlm. 62-63.