

# MANAJEMEN STRATEJIK DAN MUTU PENDIDIKAN

Penulis  
Kholik

Editor  
Imam Satibi



# **MANAJEMEN STRATEJIK DAN MUTU PENDIDIKAN**

Penulis  
Kholik

Editor  
Imam Satibi



2023

---

# **MANAJEMEN STRATEJIK DAN MUTU PENDIDIKAN**

vi + 101 hlm.; 14 x 20 cm

---

**ISBN: 978-623-09-2712-6**

**Penulis** : Kholik  
**Editor** : Imam Satibi  
**Tata Letak** : Fidya Arie Pratama  
**Desain Sampul** : Farhan Saefullah  
**Cetakan 1** : Maret 2023

Copyright © 2023 by Penerbit PT Arr rad Pratama

All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektris maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

## **Isi di luar tanggung jawab percetakan**

Penerbit PT Arr Rad Pratama

Anggota IKAPI

Gedung Nurul Yaqin Cirebon – Jawa Barat Indonesia 45151

Cirebon Telp. 085724676697

e-mail: [ptarradpratama@gmail.com](mailto:ptarradpratama@gmail.com)

Web : <https://arradpratama.com/>

## **KATA PENGANTAR**

Secara nalar, semua pengguna jasa pendidikan (*stakeholder*) pasti menginginkan untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu agar masa depannya terjamin. Kualitas ilmu pengetahuan yang dihasilkan dari institusi pendidikan sekarang juga mengharuskan untuk diakses melalui media internet, sehingga masyarakat luas dengan mudah mendapatkan informasi tentang kemajuan ilmu dari setiap institusi pendidikan.

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (siswa dan orang tua serta masyarakat) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global.

Buku ini terdiri dalam V Bab dimana dalam Bab I membahas tentang Pentingnya Manajemen Stratejik Dan Mutu Pendidikan, Bab II membahas tentang Manajemen, Bab III membahas tentang Kepala Sekolah, Bab IV membahas tentang

Manajemen Stratejik, dan Bab V membahas tentang Mutu Pendidikan

Penulis menyadari bahwa buku ini belum tertulis dengan sempurna dan banyaknya kekurangan. Oleh sebab itu, penulis membutuhkan banyak kritik dan saran yang membangun agar penulis dapat melakukan perbaikan di masa yang akan datang.

Kebumen, Maret 2023

Kholik

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
BAB I PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEJIK DAN MUTU PENDIDIKAN	1
BAB II MANAJEMEN	8
A. Pengertian Manajemen	8
B. Dasar Tujuan Manajemen	10
C. Fungsi Manajemen	15
BAB III KEPALA SEKOLAH	20
A. Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah	21
B. Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif	29
C. Strategi Kepala Sekolah	31
D. Standar Kompetensi Kepala Sekolah	33
1) Kompetensi Kepribadian	34
2) Kompetensi Manajerial	37
3) Kompetensi Kewirausahaan	39
4) Kompetensi Sosial	41
BAB IV MANAJEMEN STRATEJIK	48
BAB V MUTU PENDIDIKAN	69
A. Pengertian Mutu Pendidikan	69
B. Parameter Mutu Pendidikan	72
C. Yayasan Pendidikan	76

---

D. Peningkatan Mutu Dalam Prespektif TQM	83
DAFTAR PUSTAKA	94
PROFIL PENULIS	100

---

# BAB I

## PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEJIK DAN MUTU PENDIDIKAN

Kompetisi yang semakin tajam dari segala aspek kehidupan yang terjadi pada akhir-akhir ini memberikan dampak yang sangat besar bagi institusi pendidikan khususnya yayasan pendidikan. Yayasan pendidikan merupakan lembaga penyedia jasa layanan masyarakat di bidang pendidikan. Dengan hal ini, sebagai institusi pendidikan sudah tentu wajib melakukan perubahan terutama dari segi mutu yang dimilikinya. Ditambah lagi dengan pesatnya perkembangan mutu pendidikan lembaga pemberi jasa pelayanan pendidikan bagi masyarakat. Sehingga dapat dipilih intitusi mana yang dipandang bermutu tinggi dimata pengguna jasa pendidikan.

Secara nalar, semua pengguna jasa pendidikan (*stakeholder*) pasti menginginkan untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu agar masa depannya terjamin. Kualitas ilmu pengetahuan yang dihasilkan dari institusi pendidikan sekarang juga mengharuskan untuk diakses



melalui media internet, sehingga masyarakat luas dengan mudah mendapatkan informasi tentang kemajuan ilmu dari setiap institusi pendidikan.

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (siswa dan orang tua serta masyarakat) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global.

Dengan kata lain dunia pendidikan saat ini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi atau operasi yang pada dasarnya banyak diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi persaingan, sehingga nantinya dapat menghasilkan manusiamanusia yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan zaman. Dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien diperlukan adanya alat yang berperan sebagai akseleator dan dinamisator. Alat itu disebut strategi. Keberhasilan

manajemen stratejik telah banyak dibuktikan dalam dunia militer khususnya dalam konteks peperangan

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan-kegiatan institusi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan menurut Usman merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Tony Bush, seorang pakar manajemen pendidikan menyatakan bahwa sampai saat ini tidak ada definisi manajemen pendidikan yang dapat diterima oleh semua pihak. Setiap ahli mempunyai definisinya masing-masing. Namun, Bush & Coleman (2000) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai “educational manajement is a field of study and practice concerned with the peration

of educational organization” yang artinya suatu bidang studi dan praktek mengenai organisasi pendidikan.

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam’an Satori (1980) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal.

Setelah melihat pengertian manajemen, maka nampak jelas bahwa setiap organisasi pendidikan seperti sekolah akan sangat memerlukan manajemen untuk menatur atau mengelola kerjasama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan, untuk itu pengelolaan mesti berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan, untuk itu pengelolaannya mesti berjalan secara sistematis melalui tahapan-tahapan dengan diawali oleh

suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan menunjukkan suatu keterpaduan dalam prosesnya.

Walaupun terdapat berbagai definisi manajemen pendidikan yang berbeda-beda, namun dapat kita simpulkan bahwa proses manajemen pendidikan memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Karena sekolah juga merupakan salah satu bentuk organisasi yang didalamnya melibatkan berbagai komponen dan kegiatan pendidikan yang harus dikelola secara baik. Pengelolaan kegiatan pendidikan di sekolah juga sebaiknya harus mempunyai perencanaan yang jelas, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan guru dan personil sekolah sesuai bidangnya agar kinerjanya dapat meningkat, serta melakukan pengendalian dan pengawasan secara berkelanjutan.

Kinerja sekolah juga erat kaitannya dengan iklim sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kinerja Sekolah akan meningkat jika tercipta iklim sekolah yang kondusif. Jika suasana batin guru-guru terwujud pada saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, maka dia mampu mengembangkan proses pembelajaran secara professional. Guru adalah pendidik professional

dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan melatih, dan menilai serta mengevaluasi peserta didik (UU no.14 tahun 2005 pasal 1). Dengan iklim sekolah yang kondusif akan menyenangkan, menantang, dan memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif sehingga tercipta prakarsa, kreativitas dan kemandirian di kelas. Dengan keterpaduan semua komponen di sekolah akan terwujud kinerja sekolah yang efektif baik yang berkaitan dengan input, proses maupun output sekolah.

Kinerja bidang manajemen dan kepemimpinan sekolah diukur melalui visi, misi sekolah, tujuan dan sasaran sekolah, program sekolah, struktur organisasi dan pengembangan budaya sekolah. Kinerja bidang kurikulum dan pembelajaran mencakup mengevaluasi kemampuan guru, kesiapan perangkat pembelajaran, inovasi kurikulum, kalender pendidikan dan jadwal pembelajaran, serta evaluasi siswa. Kinerja sekolah di bidang ketenagaan mencakup rekrutme staf, seleksi staf dan induksi staf. Kinerja bidang kesiswaan meliputi rekrutmen siswa, seleksi siswa, penempatan dan pembinaan keungan, mengelola serta pertanggungjawaban dan akuntabilitas penggunaan keuangan sekolah. Kinerja bidang fasilitas mencakup

penataan prasarana dan penataan sarana sekolah. Kinerja bidang hubungan sekolah mencakup peran serta warga sekolah dan peran serta stakeholder lainnya.

Mckenzie (dalam Frimier, dkk.;1984) mengidentifikasi tiga aspek karakteristik kinerja sekolah yang baik, yaitu: dimensi kepemimpinan (*leadership*), dimensi kemanjuran/keterandalan (*efficacy*), dan dimensi efisiensi (*efficiency*). Elemen inti pada dimensi kepemimpinan adalah: (1) iklim atau suasana yang positif; (2) kegiatan yang terfokus pada tujuan; (3) kelas yang dikendalikan oleh guru; dan (4) perkembangan staf. Elemen kunci pada dimensi kemanjuran (keterandalan) adalah (1) harapan yang tinggi dengan penekanan pada keunggulan; (2) penghargaan untuk keunggulan dan perkembangan akademis; (3) keterlibatan menyeluruh terhadap pengembangan; (4) kebebasan untuk melaksanakan tugas pembelajaran; dan (5) empati, hubungan, serta interaksi antara guru dan siswa. Sedangkan elemen kunci untuk dimensi efisien berpusat pada penggunaan waktu mengajar yang efektif; lingkungan yang disiplin dan tertib; serta penekanan pada keterampilan tingkat dasar dan tingkat tinggi di sekolah

# BAB II

## MANAJEMEN

### A. Pengertian Manajemen

Manajemen secara etimologi (bahasa) berasal dari kata latin yaitu manus yang artinya to control by hand atau gain result yang artinya melakukan. Kembali dari terjemahan manajemen yaitu management yang diartikan mengelola, mengatur, mengurus dan sebagainya.

Berikutnya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata manajemen diartikan sebagai pengguna daya secara efektif untuk mencapai sasaran, pemimpin yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Management atau “managing” yang dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai pengurusan, pengelolaan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pengendalian, penyelenggaraan maupun penanganan. Jika dilihat dari segi terminology (istilah), maka ditemukan banyak defenisi mengenai manajemen tersebut, tentunya disebabkan dari perbedaan sudut pandang para ahli dalam mendefinisikan manajemen.

Pandangan Prajudi Atmosudirjo mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pemimpin, pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Prajudi tidak menyebutkan keterlibatan orang lain akan tetapi makna secara umum telah berkenaan dengan usaha orang lain. Dalam bukunya yang berjudul *Management*, Peter P. Schoderbek mengatakan “Management is a process of achieving organizational goals through others”. Manajemen adalah proses pencapaian tujuan-tujuan secara terorganisir melalui (kerjasama) dengan orang lain. George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam bukunya *Principle of Management* yang dialih-bahasakan oleh G. A. Ticoalu mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan organisasional. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “managing” pelaksanaan, sedang pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola. Manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan



manusia lainnya serta sumber-sumber lainnya menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan (penggerakan dan pengendalian/pengawasan), dan evaluasi, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

## **B. Dasar Tujuan Manajemen**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, pada umumnya para ahli memiliki kesamaan dalam mendefinisikan Manajemen Pendidikan yang secara umum memiliki dasar dan tujuan. Manajemen akan tercapai dengan baik apabila didasarkan atas asas atau landasan yang tepat. Adapun pelaksanaan administrasi (manajemen) pendidikan di Indonesia ada dua macam azas atau dasar yaitu:

1) Azas Idiil

- a) Pelaksanaan sistem Manajemen Pendidikan yang dianut oleh negara Indonesia yaitu sistem pendidikan yang dilaksanakan berdasarkan Pancasila dan UUD 45 karena pada hakekatnya adalah Manajemen Pendidikan subtransi dari sistem pendidikan secara luas.
- b) Sebagai tinjau lanjut dari dasar tersebut sistem pendidikan perlu diwadahi melalui sistem pendidikan nasional sebagai satu keseluruhan yang terpadu dari semua kegiatan pendidikan yang berkaitan dengan lainnya untuk mengusahakan tercapainya tujuan pendidikan nasional.

2) Azas operasional

Sebagaimana telah diketahui dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional telah tercantum dalam UUSPN No. 20 Tahun 2003, sehingga dewasa ini telah mengalami pembaharuan, upaya pembaharuan itu dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di tingkat sekolah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut pemerintah

memerlukan empat strategi pokok sebagai dasar dan tujuan Manajemen Pendidikan yaitu: pemerataan kesempatan pendidikan, relevansi pendidikan, kualitas pendidikan, dan efisiensi pengelolaan/ Manajemen Pendidikan.

Dari uraian di atas, azas atau dasar bukanlah hukum atau dogma, tetapi hanya sebagai hipoksis yang harus diterapkan secara fleksibel, praktis, relevan, dan konsisten agar dapat mengurangi atau menghindari kesalahan-kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian diharapkan agar sekolah dalam pengelolaan program pendidikan agar lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangannya sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakat, dengan kata lain sekolah harus mampu mengembangkan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Tujuan Manajemen Pendidikan erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena Manajemen Pendidikan pada hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan pengertian Manajemen Pendidikan pada

hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Menurut Shrode dan Voich, yang dikutip oleh Nanang Fattah, tujuan utama Manajemen Pendidikan adalah produktivitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan

nilai, produktivitas diukur atas dasar-dasar nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.

Secara rinci tujuan Manajemen Pendidikan antara lain:

- a) Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM)
- b) Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.
- c) Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien
- d) Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
- e) Teratasinya masalah mutu pendidikan.

Dari pendapat di atas tentang tujuan Manajemen Pendidikan dapat kita analisis bahwa tujuan Manajemen

Pendidikan digunakan untuk memperoleh cara, tehnik, dan metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepiritual dapat terorganisasi guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

### **C. Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen sebagai suatu karakteristik dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberikan arah pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional sekolah. Kerumitan yang meningkat karena luas dan banyaknya program telah mendorong usaha untuk memerinci dan mempratikan prosedur administrasi dengan sistematis. Keith dan Girling dalam penelitiannya menyebutkan: “kontribusi Manajemen Pendidikan terhadap keberhasilan dan kegagalan belajar siswa adalah sebesar 32%. Dengan bertumpu pada landasan tersebut, pendidikan mulai usahanya dengan sungguh-sungguh untuk mengembangkan suatu teori dan ilmu administrasi pendidikan. Perkembangan ini melingkupi formulasi dan pemeriksaan proposisi teoritis, penelitian praktik dan

sistematis, dan penerapan teori dari bidang ilmu sosial lain pada masalah administrasi pendidikan. Konsep-konsep baru yang membawa harapan tentang sifat dan fungsi administrasi yang diperlukan sekolah-sekolah adalah hasil dari pendekatan-pendekatan ini.

Para ahli pendidikan memiliki kesamaan dalam mendefinisikan manajemen yang secara umum mengandung empat fungsi manajemen. Keempat fungsi tersebut adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan dan pengawasan (*controlling*).

Di bawah ini akan dijelaskan dari keempat fungsi manajemen tersebut sebagai berikut:

#### 1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan semua aktivitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan.

Fungsi ini menimbulkan implikasi bahwa tahap pertama yang harus dilakukan dalam perencanaan adalah menyusun langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Diantara fungsi perencanaan yang dimaksud meliputi: penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan

dan prosedur, pembuatan rencana dan peramalan apa yang akan terjadi di masa datang.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Manajemen Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang, maka aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu, buatlah perencanaan sematang mungkin agar memenuhi tujuan yang akan dicapai.

## 2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, tanggung jawab, wewenang dan komponen dalam proses kerja sama sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuknya suatu kelompok kerja yang efektif. Dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah



proses pembagian kerja untuk melaksanakan rencana dan menetapkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

### 3) Fungsi Pelaksanaan

Fungsi pelaksanaan dapat dilihat pada proses pelaksanaan dari perencanaan yang telah disusun. Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang mesti ada pada setiap organisasi. Seluruh organisasi sangat diharapkan akan pelaksanaan dari setiap perencanaan yang telah disusun dan telah susun distruktur organisasinya. Pelaksanaan tersebut dapat diartikan dengan usaha agar semua anggota kelompok mau melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan dengan kesadarannya dan berpedoman pada perencanaan dan pengorganisasian.

Kemudian dikatakan pula bahwa pelaksanaan merupakan usaha untuk menjadikan semua staf bertekad dalam rangka mewujudkan tujuan bersama. Dari defenisi tersebut dapat dikatakan bahwa pelaksanaan adalah suatu usaha agar semua anggota bertekad dan berupaya melaksanakan tugas/pekerjaannya dengan kesadarannya

sendiri untuk mencapai tujuan bersama/kelompok sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian.

#### 4) Pengawasan (controlling)

Fungsi pengawasan atau pengendalian adalah fungsi yang harus dilaksanakan manajer untuk memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan fungsi ini akan melahirkan implikasi bahwa manajer perlu menentukan standar kinerja anggota organisasi, mengatur kinerja yang sedang berjalan, membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditetapkan dan mengambil tindakan apabila ditemui penyimpangan.

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Didin dan Herdi menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak

## **BAB III**

# **KEPALA SEKOLAH**

Secara etimologi, Kepala Sekolah merupakan padanan dari school principal yang bertugas menjalankan principalship atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan, artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Kepala Sekolah adalah orang yang terpilih secara selektif dari guruguru yang ada di suatu sekolah.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala

Sekolah dapat didefenisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Dalam penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

#### **A. Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah**

Tugas utama Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok
- 2) Meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- 3) Mengingat tujuan akhir dari perubahan.
- 4) Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antar pihak yang berkaitan.

- 5) Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.

Aswarni Sujud, Moh. Saleh dan Tatang M Amirin dalam Daryanto bukunya “Administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

- a) Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah.
- b) Pengatur tata kerja sekolah, yang mengatur pembagian tugas dan mengatur pembagian tugas dan mengatur petugas pelaksana, menyelenggaraan kegiatan.
- c) Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.

Adapun tugas pokok dan fungsi Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin adalah memperhatikan dan mempraktikkan tugas dan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
- 2) Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- 3) Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
- 4) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- 5) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolahnya, seorang Kepala Sekolah mengorganisasikan sekolah dan

personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (team work) di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi.

Dalam pelaksanaan program Kepala Sekolah harus dapat memimpin secara professional, para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar secara terus-menerus. Secara lebih operasional tugas pokok Kepala Sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Berdasarkan Keputusan Menteri pendidikan Nasional (Mendiknas) Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah disebutkan bahwa tugas Kepala Sekolah sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, dan climate creator. Tugas-tugas tersebut sering disingkat dengan EMASLEC. Tabel dibawah ini Menguraikan apa yang dimaksud dengan EMASLEC.

Tabel Kepala Sekolah sebagai EMASLEC

No	Tugas	Penjelasan
1	Pendidik (educator)	Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga kependidikan disekolah. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti team teaching, motivating class, dan mengadakan program akselerasi (acceleration) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.
2	Manajer (Manager)  Sebagai manajer	Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsinya manajemen dengan efektif



No	Tugas	Penjelasan
		dan efisien. Terdapat tiga keterampilan minimal yang perlu dimiliki oleh Kepala Sekolah sebagai seorang manajer, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, serta keterampilan teknis
3	Pelaku Administrasi (Administrator)	Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kesiapan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien.
4	Pengawas (Supervisor) Tugas	Kepala Sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga

No	Tugas	Penjelasan
		<p>kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.</p>
5	Pemimpin (Ledear)	<p>Kepala Sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasi tugas.</p>

No	Tugas	Penjelasan
6	Pengusaha (Enterpreneur)	Kepala Sekolah sebagai entrepreneur harus mampu memiliki berbagai macam keahlian yang keahliannya itu dapat diteruskanya kepada orang-orang yang dipimpinnya.
7	Pencipta Iklim (Climator Maker)	Kepala Sekolah sebagai climator maker harus mampu menyusun berbagai rencana kerja yang kemudian menuangkan dalam bentuk perangkat kerja yang dilaksanakan dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan. Iklim yang kondusif akan membantu mewujudkan stabilitas kerja yang tinggi yang pada akhirnya pencapaian berbagai rencana kerja yang telah disusun sebelumnya menjadi lebih efektif dan efisien.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah harus bertanggung jawab atas terlaksanakannya seluruh program pendidikan di sekolah. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya maka Kepala Sekolah hendaknya mengetahui jumlah pembantunya, mengetahui nama-nama pembantunya, mengetahui tugas masing-masing pembantunya, memelihara suasana kekeluargaan dan memperhatikan kesejahteraan para pembantunya.

## **B. Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif**

Kualitas dan kompetensi Kepala Sekolah secara umum setidaknya mengacu pada empat hal pokok, yaitu sifat dan keterampilan kepemimpinan, kemampuan memecahkan masalah, keterampilan sosial dan pengetahuan dan kompetensi profesional. Kepala Sekolah yang profesional mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan kualitas sekolah, untuk dapat merealisasikannya maka Kepala Sekolah harus memperhatikan hal-hal berikut ini:

- 1) Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu terpadu bagi lembaganya

maupun bagi tenaga kependidikan dan siswa yang ada disekolah.

- 2) Mempunyai komitmen yang jelas pada program peningkatan kualitas.
- 3) Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
- 4) Menjamin kebutuhan siswa sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan sekolah.
- 5) Menyakinkan terhadap para pelanggan pendidikan bahwa terhadap channel cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginan.
- 6) Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.
- 7) Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- 8) Pemimpin melakukan inovasi.
- 9) Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- 10) Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik bersifat organisasional maupun budaya.
- 11) Membangun tim kerja yang efektif.

- 12) Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

Efektivitas Kepala Sekolah dipandang sebagai hal yang mendasar untuk mewujudkan sekolah yang berkinerja tinggi. Kepala sekolah bertanggung jawab atas pencapaian hasil belajar siswa yang telah ditentukan, dan oleh karena itu kepala sekolah tidak sekedar berperan sebagai pengawas para guru dan siswa. Kepala Sekolah harus menunjukkan kepemimpinan pembelajaran di sekolah mereka, menyediakan pengembangan profesional yang efektif bagi para guru; menyusun prioritas penggunaan dana sekolah, berkerjasama dengan para guru.

### **C. Strategi Kepala Sekolah**

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan dan tujuan setiap sekolah.

Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai pengaruh, pengendali sekaligus melakukan kontrol terhadap pelaksanaan seluruh rencana yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan. Sedangkan kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing dan mengatur orang lain (guru). Dalam hal seperti ini, maka strategi kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya. Unsur yang terlibat dalam situasi kepemimpinan antara lain yaitu orang yang dapat mempengaruhi orang lain di satu pihak, orang yang dapat pengaruh di lain pihak, adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan tertentu itu.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa strategi itu merupakan alat manajemen yang sangat kuat dan merupakan sebuah langkah dalam mencapai kesuksesan organisasi. Kepala sekolah harus memiliki pilihan-pilihan keputusan tentang cara terbaik untuk mengoptimalkan sumber daya guna mencapai misi dan tujuan organisasi.

#### **D. Standar Kompetensi Kepala Sekolah**

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya.

Suhertin mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan”. Kompetensi diperoleh melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan yang diikuti yang sesuai dengan standar dan kualitas tertentu dengan tugas yang akan dilaksanakan.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Supandi bahwa: “Kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan.” Kepala Sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan



atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.

Dengan demikian kompetensi Kepala Sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang Kepala Sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa Kepala Sekolah harus memiliki standar kompetensi “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.”

### **1) Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi Keperibadian Kepala Sekolah dapat dilihat dari kepribadian Kepala Sekolah menyakut akhlak-akhlaknya yang mulia, mengembangkan budaya dan

tradisi akhlak mulia, menjadi teladan bagi komunitas disekolah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai Kepala Sekolah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dan mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Sekolah serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus di lihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda. Menurut Hipocrates bahwa dalam diri manusia terdapat empat macam sifat yaitu tanah sifat kering terdapat dalam chole (empedu kering), air sifat basah terdapat dalam melanchole (empedu hitam), udara sifat dingin terdapat dalam phlegma (lendir), dan api sifat panas terdapat dalam sanguis (darah). Kemudian Galenus menyempurnakan pendapat Hipocrates

dan membeda-bedakan kepribadian atas dasar keadaan proporsi campuran cairan cairan.

Hipocrates dan Galenus mengikhtisarkan kepribadian empat macam cairan badan yang dominan yaitu:

- a) Chole mempunyai prinsip tegangan, tipe kholeris, dan sifat khasnya hidup (besar semangat), hatinya mudah terbakar, daya juang besar, dan optimistis.
- b) Melanchole mempunyai prinsip penegaran (rigidity), tipe melankholis, dan sifat khasnya mudah kecewa, daya juang kecil, muram, dan pesimis.
- c) Phlegma mempunyai prinsip plastisitas, tipe phlegmatic, dan sifat khasnya tak suka terburu-buru (kalem, tenang), tak mudah dipengaruhi, setia.
- d) Sanguis mempunyai prinsip ekspansivitas, tipe sanguinis, dan sifat khasnya hidup, mudah berganti haluan, dan ramah.

Bagi Kepala Sekolah perlu memiliki kemampuan mengenal kepribadian guru dan personil lainnya dengan menggunakan tipe yang dikemukakan oleh Hipocrates dan

Galenus. Secara umum manusia mempunyai tipe-tipe tersebut, hanya saja ada kecenderungan yang lebih besar pada salah satu chole, melancole, phlegm, atau sanguis, jika salah satu dominan maka lainnya tidak dominan. Hal yang demikian ini selalu ditemukan bagi setiap pribadi manusia. Identitas pribadi seseorang menurut Erikson tumbuh dan terbentuk melalui perkembangan proses krisis psikososial yang berlangsung dari fase ke fase. Dari pendapat di atas disimpulkan kompetensi kepribadian seorang Kepala Sekolah harus memiliki akhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dapat mengendalikan diri dalam menghadapi masalah pekerjaan sebagai kepala sekolah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

## **2) Kompetensi Manajerial**

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dapat dilihat dari kemampuannya menyusun perencanaan sekolah untuk

berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, kepemimpinan sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah.

Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan

pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah, mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kompetensi Manajerial merupakan kompetensi wajib yang harus dimiliki Kepala Sekolah. Dengan kompetensi manajerial tersebut Kepala Sekolah dapat menyusun persencanaan, melakukan pengorganisasian dan mengendalikan dan mengelola guru, siswa, sarana prasarana dan seluruh warga sekolah sehingga tujuan yang hendak dirumuskan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

### **3) Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi kewirausahaan merupakan kemampuan kepada sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat. Sedangkan jika ingin sukses mengembangkan program

kewirausahaan di sekolah, maka Kepala Sekolah, tenaga kependidikan baik guru maupun non guru dan peserta didik harus bisa secara bersama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

Dimensi kompetensi kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Syaiful Sagala dijabarkan sebagai berikut :

Tabel Dimensi Kompetensi kewirausahaan

No	Dimensi Kompetensi
1	Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
2	Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
3	Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
4	Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.

No	Dimensi Kompetensi
5	Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik

#### 4) Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dapat dilihat dari Kepala Sekolah bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasya-rakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi Kepala Sekolah sebagaimana yang telah dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia tersebut di atas tentunya belum cukup untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Karena itu perlu ditambah dengan kompetensikompetensi yang lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Kepala Sekolah.

Mengingat Kepala Sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan sumberdaya sekolah terutama mendayagunakan guru dalam pencapaian tujuan



pendidikan yang telah ditetapkan. Dari berbagai pendapat tentang profesionalisme atau kompetensi Kepala Sekolah/madrasah yang penulis sebutkan di atas, maka perlu kiranya seorang Kepala Sekolah dituntut untuk profesional agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Setidaknya ada delapan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Sekolah untuk bisa melaksanakan tugasnya dengan baik.

- a) Pertama, memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas terlaksananya seluruh kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan sekolah/pendidikan.
- b) Kedua, memiliki kemampuan untuk memotivasi orang untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas.
- c) Ketiga, memiliki rasa percaya diri, keteladanan yang tinggi dan kewibawaan.
- d) Keempat, dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah.

- e) Kelima, mampu membimbing, mengawasi dan membina bawahan (guru) sehingga masing-masing guru memperoleh tugas yang sesuai dengan keahliannya.
- f) Keenam, berjiwa besar, memiliki sifat ingin tahu dan memiliki pola pikir berorientasi jauh ke depan.
- g) Ketujuh, berani dan mampu mengatasi kesulitan.
- h) Kedelapan, selalu melakukan inovasi di segala hal menjadi tuntutan yang perlu dimiliki oleh seorang Kepala Sekolah.

Delapan kompetensi di atas merupakan syarat ideal Kepala Sekolah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan jaman dan tuntutan masyarakat. Jika delapan kompetensi ideal tadi belum bisa terpenuhi, maka ideal minimal seorang Kepala Sekolah adalah memiliki idealisme untuk memajukan sekolah, memajukan profesionalisme guru, memajukan kretifitas siswa dan membangun soft skill komunitas sekolah yang dipimpinnya. Siapapun Kepala Sekolah yang memimpin suatu sekolah apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan

masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa Kepala Sekolah tersebut adalah Kepala Sekolah yang ideal memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah Berkaitan dengan kompetensi manajerial, seorang Kepala Sekolah dalam menjabarkan kemampuan yang ada tentunya harus mempertimbangkan berbagai macam pendekatan dan gaya kepemimpinan agar semua sumber daya yang ada disekolah bisa dikelola dan difungsikan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sharplin menyebutkan kepemimpinan yang baik dicirikan oleh sifat-sifat: (1) manusiawi; (2) memandang jauh kedepan (visioner); (3) inspiratif (kaya akan gagasan); dan (4) percaya diri.

Pemimpin yang manusiawi cukup penting, karena jika para guru di sekolah diperlakukan tidak manusiawi, maka Kepala Sekolah tersebut akan mendapatkan perlawanan. Bentuk perlawanan yang paling sederhana adalah para guru tersebut tidak melaksanakan tugas secara professional dengan baik, mereka akan datang ke sekolah hanya memenuhi jadwal yang sudah ditentukan, dan mereka tidak akan bekerja/mengajar secara maksimal.

Selanjutnya Kepala Sekolah yang tidak mempunyai visi sekaligus tidak percaya diri dipastikan sekolah yang dipimpinnya tidak akan mampu bersaing dengan sekolah lain dan sekolah yang dipimpinnya tidak bisa berbuat apa-apa dan hanya bergerak dalam kegiatan yang bersifat rutin dengan apa adanya.

Di samping itu berbagai pengalaman dan sejumlah penelitian menunjukkan bahwa seseorang untuk menjadi pemimpin harus mempunyai gaya tertentu yang digunakan agar tujuan yang dicita-citakan bersama akan terwujud. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan kegiatan orang lain.

Mc Gregor merumuskan ada tiga prinsip gaya kepemimpinan yang salingberbeda, yaitu: (a) otocratic leadership, kepemimpinan gaya otokrasi, (b) participative or democratic leadership, kepemimpinan gaya partisipatif atau demokrasi, dan (c) the lazes-faire leadership, kepemimpinan gaya bebas atau liberal.

Gaya kepemimpinan yang demikian ini dapat digunakan oleh pemimpin atas dasar situasi yang menghendaknya. Fokus dalam pendekatan situasional terhadap kepemimpinan menurut Harsey dan Blanchard

adalah pada perilaku yang dapat diamati, tidak pada suatu kemampuan atau potensi kepemimpinan yang secara hipotesis dibawa sejak lahir atau diperoleh

# BAB IV

## MANAJEMEN STRATEJIK

Manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial lembaga pendidikan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Secara berulang dan berkelanjutan dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen stratejik pada dasarnya merupakan manajemen mutu. Pada saat ini, institusi pendidikan memposisikan diri sebagai institusi jasa atau industri jasa. Yakni institusi yang memberikan pelayanan (service) sesuai dengan apa yang digunakan oleh pelanggan (customer) baik secara internal (pengelola) dan eksternal. Untuk itu standar mutu atau quality assurance merupakan alat ukur kinerja yang mutlak adanya pada sekolah dalam produksi lulusan.

Dengan kata lain dunia pendidikan kini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi dan operasi yang pada dasarnya hanya diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru dunia mencapai dan mempertahankan posisi bersaing, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Dalam rangka mencapai tujuan yang efektif dan efisien diperlukan adanya alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator. Alat itu disebut strategi. Keberhasilan manajemen stratejik telah banyak dibuktikan dalam dunia militer khususnya dalam konteks peperangan.

Menurut Dructer kata taktik atau stratejik ialah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the thing right*). Menurut Wahyudi taktik ialah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang.

Strategi berasal dari bahasa Yunani *stratagos* yang artinya ilmu para jenderal untuk memenangkan suatu pertempuran menggunakan sumber daya yang terbatas. Pengertian atau definisi manajemen strategi dalam khasanah literatur ilmu manajemen memiliki cakupan yang



luas, dan tidak ada suatu pengertian yang dianggap baku. Itulah sebabnya definisi manajemen strategi berkembang luas tergantung pemahaman ataupun penafsiran seseorang.

Meskipun demikian dari berbagai pengertian atau definisi yang diberikan oleh pakar manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen strategi merupakan ilmu yang menggabungkan fungsifungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari berbagai pengertian atau definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah oragnisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang. Manajemen Stratejik adalah suatu seni dan ilmu dari perbuatan (formulating), penerapan, (implementing) dan evaluasi (evaluating) tentang keputusan- keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah oragnisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang. Manajemen stratejik merupakan seni dan

ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu sekolah mencapai sasarannya. Manajemen stratejik adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan oraganisasi. Manajemen stratejik mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen stratejik mencakup proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin dicapai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen stratejik semakin banyak diakui pada masa-masa inidibandingkan masa- masa sebelumnya. Dalam perekonomisn global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai Negara, sekolah-sekolah terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari sekolah yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi,

dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. Dengan menggunakan manajemen strategis, organisasi akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

Manajemen stratejik merupakan aktifitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen stratejik memberikan arahan menyeluruh untuk sekolah dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen stratejik berbicara tentang gambaran besar.

Inti dari manajemen stratejik adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumberdayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen stratejik saat harus memberikan pondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap

sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

Terdapat beberapa model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan input strategis bagi langkah suatu sekolah, dan salah satu diantaranya adalah model berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi. Model ini mengansumsikan bahwa sekolah memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuannya yang unik.

Karenanya seluruh sekolah bersaing dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategis yang sama. Model ini juga mengansumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar sekolah. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru sekolah lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing. Sumber daya adalah input bagi proses produksi sekolah, seperti barang, modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan dan manajer yang berbakat. Umumnya sumber daya sekolah dapat diklarifikasikan

menjadi tiga kategori, yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi.

Kerja keras, analisis yang teliti dan akal sehat merupakan persyaratan keberhasilan seorang ahli strategi. Selain kerja keras, analisis yang menyuruh dan akal sehat, ahli strategi yang efektif harus dapat berfikir dengan jernih dan melontarkan banyak pertanyaan. Efektifitas strategi mereka akan meningkat apabila mereka dapat menemukan cara bagi yang lain untuk berfikir dan bertanya mengenai apa yang dilakukan sekolah dan mengapa.

Manajemen stratejik dikenal dengan manajemen mutu. Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen stratejik sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan sekolah untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen stratejik.

Pertama, manajemen stratejik dalam sebuah sekolah berkaitan dengan proses yang berjalan (ongoing proses), analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen stratejik berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal

dan eksternal yang dihadapi sekolah. Selanjutnya, sekolah harus menciptakan keputusan strategis.

Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti sekolah dan (2) bagaimana sekolah harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.”

Elemen kedua, manajemen strategik adalah studi tentang mengapa sebuah sekolah mampu mengalahkan sekolah lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana sekolah bias menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Porter mendefinisikan strategi sebagai “penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan

melakukan serangkaian aktivitas." Porter menjabarkan tiga basis posisi strategi. Ketiganya tidak mutually exclusive dan seringkali saling bersinggungan. Basis pertama didapatkan dengan memproduksi bagian kecil (subset) sebuah produk dari industri tertentu. Porter menyebutnya sebagai variety-based positioning karena posisi ini berasal dari pemilihan produk, bukan berdasarkan segmentasi konsumen. .

Dengan kata lain, sekolah berusaha memenuhi sedikit kebutuhan dari banyak orang. Porter menyontohkan Jiff Lube Internasional yang hanya memproduksi pelican (lubricant) otomotif dan tidak menawarkan produk perawatan lainnya. Variety-based positioning efektif bila sekolah memiliki kemampuan menciptakan produk subset tersebut dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya.

Berdasarkan pengalaman historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi, maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam bidang lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di

era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen stratejik adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategi adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksanaan lembaga pendidikan.

Manfaat besar dari manajemen stratejik adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi. Penerapan manajemen stratejik di dalam penyelenggaraan system pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berfikir dan bertindak stratejik, lembaga pendidikan



diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya member respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatankegiatan strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikansegenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

Rencana strategis yang telah dirumuskan oleh organisasi berisi tentang pernyataan strategis yang siap dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan utama organisasi. Menjadikan organisasi strategis merupakan proses menghasilkan strategi dan memperbaikinya sesuai dengan keperluan. Manajemen stratejik dipandang suatu evolusi manajemen karena dua alasan yaitu strategi sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang dan organisasi menerapkan manajemen stratejik menjawab perubahan dunia dalam rangka meningkatkan kemampuan daya saing untuk meraih keberhasilan di masa-masa mendatang.

Tugas pertama dalam manajemen stratejik pada umumnya adalah kompilasi dan penyebarluasan pernyataan misi. Aktivitas ini mendokumentasikan kerangka dasar organisasi dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh organisasi. Setelah itu, organisasi bersangkutan akan melakukan pemindaian lingkungan untuk membangun keselarasan dengan pernyataan misi yang telah dibuat.

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama. Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing baik internal maupun eksternal baik lingkungan mikro. Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat parallel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang. Maka disini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan public), tujuan sekolah secara umum (baik financial maupun strategis), tujuan taktis maupun makro

Manajemen stratejik melibatkan proses perencanaan melalui dua tahap (komponen) perencanaan, yakni Pertama

komponen perencanaan strategis meliputi proses perumusan visi, misi, tujuan stratejik, dan strategi utama (strategi umum). Kedua komponen perencanaan operasional meliputi proses perumusan sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen, kebijakan, jaringan kerja internal eksternal organisasi, control, dan evaluasi.

Perumusan visi misi organisasi harus dijalankan secara cermat dengan memperhatikan karakteristik rumusan visi misi tersebut. Visi merupakan sudut pandang ke masa depan organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang, dan masa yang akan datang. Sedangkan misi organisasi merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan, berupa kegiatan apa, yang sedang atau segera dilaksanakan kebijakan sekolah dikomunikasikan kepada stakeholders.

Misi merupakan tugas sekolah untuk mewujudkan visi lembaga yayasan dan sekolah, yang umumnya ditandai dengan kata mewujudkan. Perumusan visi dan misi sekolah berfungsi sebagai acuan dan mempermudah penetapan kebijakan sekolah, karena visi dan misi merupakan

gambaran atau cita-cita kedepan sekolah. Visi dan misi sebagai arah pijakan melaksanakan kebijakan sekolah.

Manajemen stratejik secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan di masa mendatang. Pandangan yang lebih tradisional dari manajemen stratejik menggunakan pendekatan linear dimana pertama dilakukan pemantauan terhadap lingkungan organisasi (baik internal dan eksternal), strategi dirumuskan, strategi yang diimplementasikan dan lantas kemajuan organisasi terhadap strategi kemudian dievaluasi. Kecepatan pacu saat ini dari perubahan menyatakan bahwa tahap perumusan dan pelaksanaan harus lebih dintegrasikan lebih erat untuk memastikan bahwa sejalan terjadinya perubahan dan timbulnya masalah di implementasi, strategi tersebut kembali dikunjungi secara terus-menerus.

Pemantauan lingkungan harus mencakup baik internal dan komponen eskternal. Sementara sebagian besar organisasi merasa nyaman dengan pemindaian lingkungan internal, mereka masih memiliki lebih banyak kesulitan

dengan bagian eksternal. Organisasi yang hanya melihat ke dalam masih kehilangan setengah dari persamaan utuh untuk membuat keputusan yang lebih efektif bagi sekolah. Beberapa elemen yang biasa digunakan untuk memeriksa kondisi eksternal meliputi industry sebagai suatu keseluruhan (termasuk tren yang berdampak pada industry), dan tren sosial dalam empat bidang utama: ekonomi, teknologi, tren politik-hukum, serta sosial-budaya.

Ada tiga tingkatan strategi dibuat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi sekolah, bisnis, dan fungsional (atau operasional). Sementara strategi sekolah akan menentukan bisnis apakah yang sekolah akan benar-benar beroperasi di sana, strategi bisnis yang akan menentukan bagaimana sekolah akan bersaing di masing-masing bisnis yang telah dipilih.

Dan strategi tingkat operasional akan menentukan bagaimana masing-masing bidang fungsional (seperti sumber daya manusia atau akuntansi) benar-benar akan mendukung strategi-strategi bisnis dan korporasi. Semua strategi ini harus berkaitan erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak kearah menyatu.

Data dari pemantauan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi yang kemudian dilaksanakan. Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa “gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan gagal”. Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tahap implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, sekolah akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap perencanaan, organisasi saat ini yang cerdas juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan. Rencana terbaik tak ada artinya jika implementasinya cacat.

Komponen terakhir dari manajemen stratejik adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan sekolah ke arah sasaran strategisnya. Organisasi- organisasi yang meyakini bahwa proses terbilang selesai setelah rencana diimplementasikan hanya akan menemukan diri mereka menemui kegagalan. Penting sekali bagi organisasi untuk terus memantau kemajuannya. Organisasi yang tidak memiliki system evaluasi yang jelas maka akan cenderung boros dalam biaya dan mubadir dalam tenaga. Selain itu organisasi akan

cenderung menjadi liar. Dalam setiap organisasi apapun termasuk sekolah diperlukan adanya control yang kuat sehingga progress kemajuan sekolah akan diketahui secara pasti.

Evaluasi strategik merupakan upaya melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap umpan balik yang dilakukan. Dengan demikian maka sekolah akan senantiasa sadar akan adanya kelemahan yang terjadi. Kelemahan dalam bentuk hambatan menjadi tuntutan bagi sekolah untuk dihilangkan sehingga hambatan ancaman kegagalan semakin tidak relevan

Manajemen strategik merupakan suatu alternatif yang seyogyanya dapat menjadi jalan keluar dari berbagai permasalahan yang membelut dunia pendidikan di Indonesia saat ini. Setiap organisasi (sekolah) dihadapkan kepada dua jenis “lingkungan”, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat bentuk interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis “lingkungan” tersebut. Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit. Untuk itu dibutuhkan manajemen strategik

(Siagian, 2012: 1). Pengertian strategi itu sendiri dapat diartikan sebagai sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala resources dan capabilities yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi (Sagala, 2010: 137).

Oleh sebab itu, strategi merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari termasuk dalam manajemen sekolah. Strategi sekolah menjelaskan tentang metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.

Penyelenggaraan manajemen strategik harus mampu menjamin kualitas kinerjanya. Dengan demikian, manajemen strategik dituntut untuk menjaga konsistensi antara visi, misi, tujuan dan sasaran yang berpedoman pada rencana strategik sekolah. Penerapan manajemen strategik, sekolah akan memiliki keputusan yang tepat untuk mencapai rencana yang nantinya bermuara kepada tujuan sekolah.



Berangkat dari itu, efektifitas pelaksanaan manajemen strategik di Madrasah dapat tercapai apabila pengelolaan pendidikan tertata dengan baik dan terarah, melalui kerja sama antara manajemen puncak dalam hal ini kepala sekolah, para guru dan staf, dukungan masyarakat, serta perhatian pemerintah. Sehingga penerapan manajemen strategik dapat berjalan secara maksimal dan sesuai yang diharapkan, karena keseluruhan proses pendidikan di sekolah tergantung dari bagaimana pengelolaannya. Ini berarti bahwa salah satu tolok ukur berhasil tidaknya pencapaian tujuan pendidikan di suatu sekolah ditentukan dari bagaimana proses pengelolaannya.

Berbagai usaha telah diupayakan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan sampai kepada peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan.

Manajemen strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan organisasi dalam melaksanakan misi.

Kata “program” dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam perumusan strategi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya- sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Strategi dapat juga didefinisikan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Definisi ini mengandung arti bahwa setiap organisasi selalu mempunyai strategi walaupun tidak pernah secara eksplisit dirumuskan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan di luar perusahaan

Berangkat dari itu, efektifitas pelaksanaan manajemen strategi di Madrasah dapat tercapai apabila pengelolaan pendidikan tertata dengan baik dan terarah, melalui kerja sama antara manajemen puncak dalam hal ini kepala sekolah, para guru dan staf, dukungan masyarakat, serta perhatian pemerintah. Sehingga penerapan manajemen stratejik dapat berjalan secara maksimal dan sesuai yang diharapkan, karena keseluruhan proses pendidikan di

sekolah tergantung dari bagaimana pengelolaannya. Ini berarti bahwa salah satu tolak ukur berhasil tidaknya pencapaian tujuan pendidikan di suatu sekolah ditentukan dari bagaimana proses pengelolaannya

# BAB V

## MUTU PENDIDIKAN

### A. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan dua istilah yang berasal dari mutu dan pendidikan, artinya menunjuk pada kualitas produk yang di hasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain,serta lulusan relevan dengan tujuan.

Menurut pengertian di atas sekolah yang bermutu mempunyai beberapa Indikator yaitu: Pertama, jumlah siswa yang banyak, ini menandakan antusias masyarakat terhadap lembaga pendidikan sangat tinggi. Kedua,memiliki prestasi akademi maupun non akademi. Ketiga, lulusan relevan dengan tujuan lembaga pendidikan, artinya sesuai standar yang telah di tentukan oleh sekolah.

Mutu menciptakan lingkungan baik pendidikan,orang tua, pejabat pemerintah, wakil masyarakat, dan pembisnis, untuk bekerja sama guna memberi peluang dan harapan masa depan peserta didik. Setiap orang mengharapkan bahkan menuntut mutu dari

orang lain, sebaliknya orang lain juga selalu mengharapkan dan menuntut mutu dari diri kita. Ini artinya, mutu bukanlah suatu yang baru, karena mutu adalah naluri manusia. Mutu secara esensial di gunakan untuk menunjukkan kepada suatu penilaian atau penghargaan yang di berikan atau di kenakan kepada barang (produk) dan/jasa (service) tertentu, berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan kinerjanya.

Mutu adalah suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan trintegrasi yang di arahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Mutu di dasarkan pada akal sehat. Mutu merupakan keseluruhan ciri ciri dan karakteristik dari sebuah produk. Pemahaman di atas menunjukkan bahwa mutu tidak dapat di definisikan jika tidak terkait dengan kontek tertentu.

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu memenuhi harapan dan mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat, untuk mewujutkan harapan masyarakat, sekolah dan guru harus mempunyai harapan yang tinggi terhadap siswa.

Mutu merupakan sesuatu yang dianggap salah satu bagian penting, karena mutu pada dasarnya menunjukkan

keunggulan suatu produk jika dibandingkan dengan produk lainnya. Peningkatan mutu merupakan usaha dari setiap lembaga-lembaga penghasil produk barang tetapi juga produk jasa. Demikian halnya dalam pendidikan mutu merupakan bagian penting untuk diperhatikan.

Sallis mengungkapkan “quality is at the top of most agendas and improving quality is probably the most important task facing any institution. However, despite its importance, many people find quality an enigmatic concept. It is perplexing to define and often difficult to measure.” Kualitas adalah bagian penting dari seluruh agenda dalam organisasi dan meningkatkan kualitas mungkin adalah tugas yang paling penting yang dihadapi institusi manapun. Namun, meskipun penting, banyak terjadi perbedaan pendapat tentang konsep dan kualitas yang baik.

Upaya dalam peningkatan mutu pendidikan merupakan isu yang terus menerus akan menjadi perbincangan dalam pengelolaan/manajemen pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan usaha yang harus diupayakan dengan terus menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dapat tercapai. Pendidikan yang berkualitas merupakan harapan

dan tuntutan seluruh stakeholder pendidikan. Semua orang tentunya akan lebih suka menuntut ilmu pada lembaga yang memiliki mutu yang baik. Atas dasar ini maka sekolah/lembaga pendidikan harus dapat memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar tidak ditinggalkan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya

## **B. Parameter Mutu Pendidikan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia parameter berarti patokan atau ukuran sesuatu. Sesuatu benda atau kegiatan untuk dapat diukur haruslah memiliki indikator, atau sesuatu yang akan dicapai berdasarkan kriteria tertentu.

Indikator mutu pendidikan atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan yaitu:

- a) Hasil akhir pendidikan
- b) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap.
- c) Proses pendidikan

- d) Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa)

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan, pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya). Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain), dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang olah raga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang seperti suasana disiplin. Keakraban, saling menghormati dan sebagainya.

Dalam .proses pendidikan. yang bermutu terlibat berbagai input. seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana



pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil output harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil output yang ingin dicapai.

Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kenerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar.

Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai

kebutuhan, alat peraga sesuai dengan kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, budgeting, kontrol dengan pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistik, sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode. Begitu pula dengan raw input dan lingkungan, yaitu siswa itu sendiri. Dukungan orang tua dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah.

Berkaitan dengan mutu sekolah, peran kepala sekolah selaku manajer, memiliki peran strategis. Kemampuan menejerial dalam menghasil out siswa yang bermutu, meskipun dari input yang rendah. Kemampuan memenej sumber daya guru, sarana prasarana, biaya, kurikulum sangat penting dan mutlak dikuasai oleh seorang kepala sekolah. Oleh sebab itu, kinerja kepala sekolah secara periodik (empat tahun sekoli) dilakukan

Penilaian Kinerja Kepala Sekolah pada akhir perodesasi akhir jabatan kepala sekolah. Penilaian didasarkan pada pengelolaan delapan nasional pendidikan. Dengan parameter menggunakan rentang nilai berikut:

- a. 91-100 sebutan Amat baik
- b. 76-90 sebutan Baik
- c. 61-75 sebutan Cukup

### **C. Yayasan Pendidikan**

Yayasan adalah badan hukum yang memiliki status atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan dalam mencapai tujuan tertentu dibidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan yang tidak mempunyai anggota. Yayasan dapat mendirikan badan usaha ataupun bentuk usaha sesuai dengan arah dari pendirian yayasan tersebut maka yayasan melakukan kegiatannya sesuai dengan maksud dan tujuan yayasan. Yayasan pada umumnya bergerak dalam bidang pendidikan, bidang kesehatan, bidang keagamaan, bidang kebudayaan, dan bidang sosial.

Yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan sangat sering dijumpai walaupun begitu perlu adanya peningkatan alur dari program dari yayasan yang

bertumbuh pada pendidikan, kemudian juga ada yayasan yang bergerak di bidang kesehatan, misalnya, mendirikan rumah sakit di daerah ataupun di wilayah startegis untuk mendirikan Rumah Sakit, memberikan biaya pengobatan untuk penyakit-penyakit tertentu seperti penyakit kanker, jantung, paru-paru, mata dan lain- lain. Yayasan yang bergerak di bidang sosial seperti mendirikan panti asuhan, pemeliharaan anak-anak cacat sekaligus pendidikannya, perawatan orang-orang jompo, penitipan bayi, mendirikan pusat rehalibitasi penderita narkotika dan orang- orang tersesat pengangguran, dan sebagainya.

Yayasan diwakili pengurus yang diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk itu, meskipun maksud dan tujuan dari yayasan itu ditetapkan oleh orang-orang yang selanjutnya berdiri di luar yayasan tersebut. Disebabkan yayasan bukanlah milik pendiri maupun pengurus, melainkan berdirinya yayasan dapat meningkatkan tarap kehidupan masyarakat sesuai bidang masing-masing dan juga dapat bermanfaat diberi bantuan ataupun sumbangan

Di sisi lain, kelangsungan hidup yayasan bergantung pada dana, jika yayasan pailit maka yayasan tersebut tidak

dapat membayar utangnya kepada kreditor. Harta yang dipisahkan sebagai pendiri sebagai modal awal, seringkali jumlahnya sangat kecil di bandingkan dengan manfaat berdirinya yayasan pendanaan tidaklah cukup untuk membiayai oprasional dan kebutuhan lain yayasan seharusnya menjadi perhatian bagi pemerintah, secara finansial yayasan hanya berharap pada donatur atau bergantung kepada bantuan dana dari lembaga lain, namun untuk melengkapi fasilitas tidaklah cukup, kemudian audit dana yang turun dari pemerintah kepada yayasan harus diperhatikan karena pasti akan di salah gunakan oleh oknum tertentu, karena pembiayaan operasinal yang sangat minim.

Yayasan merupakan organ vital dalam pembentukan lembaga sosial sehingga penyelewengan oleh para pengurus sangat penting karena yayasan sebagai badan hukum memerlukan pengurus yang bertindak untuk dan atas nama yayasan, termasuk mengelola harta

Apeldoorn mengatakan yayasan (*stichting*) adalah harta benda yang mempunyai tujuan tertentu. Adanya harta benda demikian adalah suatu kenyataan. Juga suatu kenyataan bahwa dalam pergaulan hukum ia diperlakukan

seolah-olah ia suatu purasa. Paul Scholten memberi definisi tentang pengertian yayasan adalah suatu badan yang dilahirkan oleh suatu pernyataan sepihak dan pernyataan itu harus berisikan pemisahan suatu kekayaan untuk suatu tujuan tertentu dengan penunjukan bagaimanakah kekayaan itu diurus dan digunakan.

Mahadi mengutip dari kamus van Dale mengatakan bahwa yayasan ialah sebagai suatu badan hukum yang didirikan dengan suatu akte atau testamen, si pendiri menyisihkan sebagian dari hartanya untuk tujuan tertentu. Si pendiri juga menetapkan pengurusannya.

Achmad Ichsan mengatakan yayasan tidaklah mempunyai anggota karena yayasan terjadi dengan memisahkan suatu harta kekayaan berupa uang atau benda lainnya untuk maksud-maksud idiil itu, sedangkan oleh pendirinya dapat berupa pernerintah atau orang sipil sebagai penghibah dibentuk suatu pengurus untuk mengatur pelaksanaan idiil itu.

Yayasan lahir karena adanya keinginan masyarakat untuk mempunyai wadah atau lembaga yang bersifat dan bertujuan dibidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Dengan adanya yayasan maka, tujuan itu bisa tercapai dan

dapat diwujudkan dalam suatu lembaga yang telah diakui dalam masyarakat.

Tujuan dan fungsi awal dari setiap yayasan hampir sama yaitu menyangkut bidang sosial, tetapi terdapat perbedaan dalam melaksanakan kegiatan dan kepentingan yang berbeda, ada yang bergerak di bidang sosial, agama, budaya, ilmu pengetahuan, pendidikan, dan kemanusiaan sesuai dengan tujuan masing-masing yayasan tersebut.

Kegiatan sosial yang dilakukan yayasan diperkirakan muncul dari kesadaran dan kepedulian masyarakat yang memisahkan kekayaan atau asetnya untuk membantu masyarakat yang mengalami kesulitan, kesusahan atau kebutuhan yang bersifat sosial. Yayasan lebih dipilih masyarakat karena dibandingkan dengan bentuk badan hukum lain yang hanya terkonsentrasi pada bidang ekonomi dan kegiatan usaha, yayasan dinilai lebih memiliki ruang gerak yang sesuai dalam rangka penyelenggaraan kegiatan sosial seperti pendidikan, kesehatan serta keagamaan yang pada umumnya belum ditangani oleh bentuk badan- badan hukum lain.

Kecenderungan masyarakat memilih bentuk yayasan antara lain karena proses pendirian sederhana, tanpa

memerlukan pengesahan dari pemerintah, dan adanya persepsi dari masyarakat bahwa yayasan bukan merupakan sumber pajak. Yayasan sebagai badan hukum (rechtsperson) sudah diakui dan diberlakukan sebagai badan hukum sejak lama di masyarakat Indonesia, bahkan jauh sebelum Indonesia merdeka

Pendidikan pada dasarnya adalah usaha untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia dengan adanya proses pembelajaran. Pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara efektif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kemampuan dan kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, berakhlak mulia serta keterampilan terhadap dirinya, masyarakat bangsa dan Negara. Ini berarti, pendidikan adalah segala usaha dalam mengembangkan potensi jasmani dan rohani ke arah kesempurnaan.

Pendidikan agama adalah pendidikan yang memberikan pengetahuan dan membentuk sikap, kepribadian, keterampilan peserta didik dalam mengamalkan ajaran agamanya. Dilaksanakan sekurang-



kurangnya melalui mata pelajaran/kuliah dan/atau pelatihan pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan. Maka dalam menjalankan peranan menuntut penguasaan pengetahuan ajaran agama dan/atau menjadi ahli ilmu agama serta dapat mengamalkan (perilaku) ajaran agamanya secara tepat dan benar.

Penyelenggaraan pendidikan yang ada, khususnya agama pendidikan agama belum memberikan solusi konkret terhadap pembentukan sikap keberagaman yang lapang dan santun dalam menyikapi perbedaan yang terjadi di masyarakat. Beberapa peristiwa-peristiwa yang dilatarbelakangi oleh perbedaan ras, budaya dan agama serta antar golongan yang merupakan keputusan yang Tuhan tetapkan bagi Negara ini dapat dijadikan indikasi kegagalan pendidikan agama dalam menanamkan nilai-nilai ajaran Islam yang damai.

Masyarakat belum mampu bersikap toleran terhadap adanya perbedaan kultural yang dihadapi dalam proses interaksi sosial diantara beragam komunitas. Perbedaan yang hakekatnya menjadi nilai positif bagi bangsa Indonesia telah terkotori oleh emosi masyarakat yang

mudah terbakar dan perilaku-perilaku destruktif yang membabi buta dalam menyelesaikan sebuah masalah.

Di sini mengindikasikan bahwa pendidikan agama yang diajarkan di sekolah lebih mengarah kepada pembentukan pribadi-pribadi yang cenderung eksklusif. Tidak memiliki kepekaan sosial atas adanya perbedaan serta terisolir dengan kehidupan sosial budaya Indonesia yang beragam. Dalam hal ini Nampak jelas bahwa pendidikan agama di Indonesia lebih banyak menekankan kepada disiplin ilmu yang berifat normatif, setablis dan jauh dari realitas kehidupan yang heterogen.

#### **D. Peningkatan Mutu Dalam Prespektif TQM**

TQM adalah sebuah model pembelajaran manajemen mutu terpadu (*Total Quality Manajemen*) dimana TQM merupakan strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam oragnisasi. Sesuai dengan defenisi dari ISO, TQP adalah sebuah pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk mensukseskan jangka panjang melauai kepuasan pelanggan serta memberi

keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

Filosofi TQM menyediakan konsep keseluruhan yang mendorong perbaikan terus menerus dalam satu organisasi. Filosofi ini menekankan sebuah, sistematis terpadu, organisasi dalam prestektif luas, yang melibatkan semua orang dan segalanya. Ini berfokus terutama kepuasan total bagi pelanggan internal dan eksternal dan lingkungan menejemen yang bertujuan perbaikan terus menerus dari semua sistem dan proses.

TQM adalah sebuah pola menejerial yang berusaha merespon perubahan yang serba cepat dan terus menerus dalam kehidupan masyarakat. Konsep menjemen ini menawarkan pendekatan baru dalam mengelola perusahaan., kebutuhan dalam menejemen menjadi ciri utama TQM. Dalam TQM juga tidak di kenal sistem pemisahan secara kaku antara, think (yang di lakukan menejer) dan act (yang di lakukan karyawan).

Definisi di atas menunjukkan bahwa TQM berprinsip pada fokus pelangg, komitmen pimpinan, cara berfikir, pengembangan dan perkembangan yang terus menerus.

Dalam konteks pendidikan sebagaimana yang di katakan oleh Sallis bahwa manajemen mutu terpadu.

Pandangan di atas merupakan filosofi atau suatu metodologi untuk mengelola perubahan budaya perilaku. Perilaku yang di maksud adalah upaya Organisasi atau lembaga dalam merespon perubahan yang membawa perubahan perilaku yang berkualitas. Artinya bahwa manajemen mutu dalam pendidikan di pahami sebagai suatu proses yang melibatkan suatu pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab, dengan para pegawai, dan pengaturan pekerjaan kembali.

#### TQM dan Manajemen Pendidikan

Total Quality Manajement (TQM) sebagaimana yang telah di bahas sebelumnya bahwa Total Quality Manajement (TQM) adalah sebuah pola pikir aktifitas praktis. Dan Total Quality Manajement (TQM) adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kleinnya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik.

Falsafah yang paling jelas dalam Total Quality Manajement (TQM) adalah apa yang diajarkan oleh W. Edwards Deming, yang mana sangat baik untuk dasar dalam melaksanakan perbaikan kualitas secara kontinu.

Butir-butir falsafah adalah sebagai berikut : a. Redaksi berantai untuk perbaikan kualitas Isiensi reaksi berantai tersebut adalah perbaikan kualitas akan meningkatkan kepuasan kostumer dalam hal produk dan jasa yang sekaligus akan mengurangi biaya produksi sehingga meningkatkan produktifitas organisasi.

#### 1. Transformasi organisasional

Kemampuan untuk mencapai perbaikan yang penting dan berkelanjutan menurut perubahan dalam nilai-nilai yang dianut, proses kerja dan struktur kewenangan dalam organisasi.

#### 2. Peran isensial kepemimpinan

Hal ini tidak berarti bahwa hanya pemimpinlah yang mempunyai peran dalam upaya perbaikan kualitas. Setiap anggota organisasi harus memberikan kontribusi penting dalam upaya tersebut. Namun setiap upaya perbaikan yang

tidak didukung secara aktif oleh pemimpin, lama kelamaan akan hilang.

3. Hindari praktik-praktik manajemen yang merugikan

Setiap keputusan yang didasarkan pada pandangan jangka pendek, sempit dan terkotak-kotak, akhirnya akan merugikan organisasi.

4. Penerapan *systems of profound knowledge*

Penerapan *systems of profound knowledge* tersebut meliputi empat disiplin seperti organisasi pada sistem, teori variasi, teori pengetahuan dan psikologi.

Manajemen adalah “management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims”.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen mempunyai unsur sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai proses atau usaha atau aktifitas
2. Manajemen sebagai seni (art)
3. Manajemen terdiri dari individu atau orang-orang yang melakukan aktivitas

4. Menajemen menggunakan sumber-sumber dan faktor frudoksi yang tersedia dengan cara efektif dan efesien
5. Adanya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Menejemen adalah sebagai proses, karena dalam menajemen terdapat adanya kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, misalnya kegiatan perencanaan, peroganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kegiatan-kegiatan ini satu sama lainnya tidak dapat dipisahkan atau dengan kata lain saling terkait (terpadu) sehingga akan membentuk suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu, manajemen tersebut sebagai sistem.

Adapun yang dimaksud dengan efisien adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar (*doing the things right*). Sedangkan efektif adalah kemampuan untuk menetapkan tujuan yang tepat atau kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*).

Maka dapat diketahui bahwa pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Jika Total Quality

Manajemen (TQM) bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan maka ia harus memberi penekanan pada mutu pembelajaran. Dan itu tidak akan terwujud jika Total Quality Management (TQM) tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan. Pada saat sebagian besar institusi pendidikan dituntut mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktifitas terutama pembelajaran.

Semua pelajar berbeda satu sama lainnya, dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing. Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan deferensiasi dalam pembelajaran. Jadi pelajar adalah suatu pelanggan yang utama dan jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu masing-masing mereka. Maka itu berarti institusi tidak dapat mengklaim bahwa ia telah mencapai mutu terpadu

Institusi pendidikan memiliki kewajiban untuk membuat pelajar sadar terhadap variasi metode pembelajaran yang diberikan kepada mereka. Institusi



pendidikan harus memberi pelajar kesempatan untuk mencontoh pembelajaran dalam variasi model yang berbeda. Institusi harus memahami bahwa beberapa pelajar juga suka pada kombinasi beberapa gaya belajar dan institusi harus mencoba untuk cukup fleksibel dalam memebrikan pilihan tersebut.

Masih banyak hal yang harus dilakukan menyangkut bagaimana menerapkan prinsip- prinsip Total Quality Manajement (TQM) dalam ruang kelas. Beberapa elemen bisa saja melibatkan pola berikut. Sebuah langkah awal bisa dimulai dengan kerjasama pelajar dan guru dalam menetapkan misi mereka. Dari sini, negosiasi bisa saja terjadi agar kedua belah pihak bisa mencapai misi pembelajaran dan pengajaran serta sumber daya yang diperlukan. Masing-masing pelajar dapat merundingkan rencana aksi mereka untuk mendapatkan motivasi dan arahan. Proses negosiasi mungkin memerlukan pembentukan sebuah forum yang memberikan umpan balik serta kesempatan kepada para pelajar agar mereka dapat mengatur sendiri pembelajaran mereka. Orang tua atau sponsor kerja dapat menjadi representasi yang baik bagi forum tersebut. Pengawasan yang detail harus

dilakukan baik oleh guru, maupun pelajar, untuk memastikan bahwa semua sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

Peter dan Austin member pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul “Exxelence in School Leadership”. Anjuran mereka terhadap pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu merupakan pertimbangan yang penting. Mereka memamndang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif- perspektif berikut ini:

1. Visi dan simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan kepada pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas.
2. MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
3. Untuk Para Pelajar’. Istilah ini sama dengan ‘dekat dengan pelanggan’ dalam pendidikan. Iini memastikan bahwa institusi memiliki focus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
4. Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf- stafnya dan bersiap-siap

mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.

5. Menciptakan rasa 'kekurangan'. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orang tua, guru dan staf institusi.
6. 'Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme'. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Signifikansi kepemimpinan untuk melakukan transformasi TQM tidak boleh diremehkan. Tanpa kepemimpinan, pada semua level institusi, proses peningkatan tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, karena TQM adalah proses atas ke bawah (top-down). Selama ini, telah diperkirakan bahwa manajer senior kurang mendukung proses dan kurang memiliki komitmen untuk inisiatif tersebut. Biasanya, masalah peningkatan mutu ini merupakan hal yang amat sangat berat dilakukan oleh manajer senior, karena mereka beranggapan bahwa pelimpahan tanggungjawab pada para

bawahan akan ikut mempengaruhi wibawa mereka. Itulah sebab mengapa kepemimpinan yang kuat dan jauh ke depan diperlukan dalam kesuksesan peningkatan mutu.

Biasanya, pemimpin organisasi non-TQM menghabiskan 30 persen waktu untuk menghadapi kegagalan system, complain serta penyelesaian masalah. Sementara itu, manajer yang mengaplikasikan TQM tidak memiliki pemborosan waktu sedemikian sehingga mereka bisa mengalihkan 30% waktu tersebut untuk memimpin, merencanakan masa depan, mengembangkan ide-ide baru dan bekerja secara familiar dengan para pelanggan.

# DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Rido. 2001. *Badan Hukum dan Kedudukan Badan Hukum Perseroan, Perkumpulan, Koperasi, Yayasan, Wakaf*. PT.Alumni : Bandung.
- Apeldoorn. 1976. *Pengantar Ilmu Hukum*, terjemahan. Pradnya Paramita: Jakarta.
- Atmosudirjo, Prajudi *Administrasi dan Manajemen Umum* (Jakarta: Ghalia, 1982), hal.124.
- Atmosudirjo, Prajudi. 1976. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Ghalia,
- Aziz, Amrullah. 2015. *Peningkatan Mutu Pendidikan*, Vol 10 Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Fadhil, Muhammad. 2017. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jurnal Studi Manajemen Pendidikan. STAIN Curup: Bengkulu
- Gani, Murni Abdul. 2020. *Tanggung Jawab Hukum kepada Pengurus Yayasan terhadap Failednya Suatu Yayasan*. Jurnal Pionir LPPM Universitas Asahan

- George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen, Principle of Management (Dasar-dasar Manajemen)* terj. G. A. Ticoalu (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 1.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue. 1999. *Dasar-dasar Manajemen, Principle of Management (Dasar-dasar Manajemen)* terj. G. A. Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. 2003. *Manajemen Pendidikan dan Latihan*, Bandung: Y.P. Pemindo,
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen( Edisi 2)*. BPFE : Yogyakarta.
- Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soeman, *Kepemimpinan & Supervisi Pendidikan (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988)*, h. 1)
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan (Jakarta : Bumi Aksara, 2006)*, h. 8.
- Ichsan, Achmad. 1969. *Hukum Perdata 1B*. PT. Pembimbing Masa: Jakarta.
- Iskandar, Jamaluddin. *Penerapan Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Madrasah: Jurnal*
- Keith and Girling dalam buku Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik (Bandung, Refika Aditama, 2008)*, h. 14.

- Mahadi. 1978. *Badan Hukum*. Fakultas Hukum USU: Medan
- Margono, Suyud 2015. *Badan Hukum Yayasan*. Pustaka Reka Cipta: Bandung.
- Masaong, Abd., Kadim dan Arfan A. Tilome. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelegence*. Bandung: Alfabeta
- Muwardi Sutedjo, et.al., *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam (Jakarta: Direktorat jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1996), hal. 8.*
- Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*, Bandung: Bani Quraisy, 2004), h. 31.
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, Remaja Rosdakarya (Bandung, 1996), h.15.* 16 Nanang Fattah, *Ibid, h.15.*
- Oemar Hamalik, *Manajemen Pendidikan dan Latihan, (Bandung: Y.P. Pemindo, 2003) h. 3.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2017 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2017 Tentang

- Peter P. Schoderbek, et. Al. 1988. *Management*. London: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Peter P. Schoderbek, et. al., Management (London: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1988), h. 8.*
- Restusari, Atik. 2017. *Manajemen Stratejik Dalam Peningkatan Mutu Guru di MTs Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas*. Tesis
- Rohaini, Putri Septia, dan Dianne Eka Rusmawati. 2017. *Implementasi Fungsi Sosial Yayasan Berdasarkan Hukum Yayasan*, Pactum Law Journal
- Sagala. Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, h.131
- Sallis, E. 2005. *Total Quality Management in Education*. Kogan Page Limited: London
- Sanaky, Hujair AH. 2016. *Dinamika Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia*, Kaukaba Dipantara: Yogyakarta.
- Satibi, Imam. 2016. *Manajemen Stratejik*. Pustaka Ilmu: Yogyakarta
- Siagian, Harbangan. 1993. *Manajemen Suatu Pengantar*. Semarang: Satya Wacana.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Stratejik*. PT Bumi Aksara: Jakarta.



- Siahaan, Amiruddin dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Ciputat: Quantum Teaching Ciputat Press Group, 2006), h.115.
- Siti Baro'ah. 2015. *Manajemen Mutu Pendidikan Di Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen Dalam Perspektif Total Quality Manajemen*. Tesis
- Soemitro, Rochmat.1993. *Hukum Perseroan Terbatas, Yayasan dan Wakaf*. PT. Eresco: Bandung.
- Soerodjo, Hayati. 1981. *Status Hukum Yayasan Dalam Kaitannya Dengan Penataan BadanBadan Usaha di Indonesia*. Makalah pada Temu Kerja Yayasan: *Status Badan Hukum dan Sifat Wadahnya*: Jakarta.
- Standar Kepala Sekolah/Madrasah Doni Juni Pariansyah dan Rismi Somad, *Manajemen supervisi dan kepemimpinan* Kepala Sekolah,(Bandug:Alfabet,2014),h.62.
- Sudijono, Anas. 1996. *Pengantar Evaluasi Pendidilkan*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Sutedjo, et.al., Muwardi. 1996. *Kapita Seleкта Pendidikan Agama Islam* . Jakarta: Direktorat jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1996

- Syamsuddin, Makmun Abin, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: PT Rosda Karya Remaja, 2003), h. 117.
- Tim Pengembangan MKDK, *Administrasi Pendidikan* (Semarang: IKIP Semarang Press, 1991), hal. 5.
- Tim Pengembangan MKDK, *Administrasi Pendidikan*, h.5 lihat juga *Undang-undang No, 20 Th. 2003, tentang sistem pendidikan Nasional dan Penjelasannya* (Bandung: Citra Umbara,2010), h. 64.
- Tim Pengembangan MKDK. 1991. *Administrasi Pendidikan*. Semarang: IKIP Semarang Press.
- Usman, Husain *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h. 8
- UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003*, h. 7
- Wahyudi, A.S, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h 28.
- Wukir. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*.(Multi Presindo: Yogyakarta.
- Zulkarnain. 2008. *Transformasi Nilai-nilai Pendidikan Agama Islam*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta

# PROFIL PENULIS



Nama : Kholik  
Tempat Tanggal Lahir : Purbalingga, 3 Juni 1972  
Alamat : Jl. Raya Slinga Blok A  
No. 6 RT 01 RW 03  
Kecamatan Kaligondang  
Kabupaten Purbalingga.

Riwayat Pendidikan :

MI YAPPI Karangklesem Tahun 1983

MTs YAPPI Karangklesem Tahun 1986

PGAN Purwokerto Tahun 1991

Diploma 2 IAIN Walisongo Semarang Tahun 2000

S1 IAIN Walisongo Semarang Tahun 2010

Riwayat Mengajar :

MI Ma`arif NU Karangklesem Tahun 1995 - 2006

MTs Ma`arif NU 12 Arenan Tahun 2001 - 2008

MIM 01 Slinga Tahun 2008 - 2009

MI Ma`arif NU Selakambang Tahun 2010 - 2014

MI Ma`arif NU Penolih Tahun 2015 - 2017

MI Ma`arif NU Gemuruh Tahun 2017 sampai dengan sekarang.

Riwayat Keluarga :

Istri : Sri Washitoh, S.Pd.I

Anak : 1.Khumara Saputri

2.Fadhlulloh Putra

# MANAJEMEN STRATEGIK DAN MUTU PENDIDIKAN



Secara nalar, semua pengguna jasa pendidikan (stakeholder) pasti menginginkan untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu agar masa depannya terjamin. Kualitas ilmu pengetahuan yang dihasilkan dari institusi pendidikan sekarang juga mengharuskan untuk diakses melalui media internet, sehingga masyarakat luas dengan mudah mendapatkan informasi tentang kemajuan ilmu dari setiap institusi pendidikan. Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (siswa dan orang tua serta masyarakat) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global. Buku ini terdiri dalam V Bab dimana dalam Bab I membahas tentang Pentingnya Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan, Bab II membahas tentang Manajemen, Bab III membahas tentang Kepala Sekolah, Bab IV membahas tentang Manajemen Strategik, dan Bab V membahas tentang Mutu Pendidikan



Penerbit  
PT ARR RAD PRATAMA  
Gunung Jati Cirebon Jawa Barat  
Indonesia 45151  
email : arrradpratama@gmail.com

