

## BAB II

### KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

#### A. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka terdahulu yang memiliki relevansi dengan tema yang akan diteliti oleh peneliti sebagai bahan acuan dan pertimbangan, diantaranya adalah:

*Pertama*, tesis yang ditulis oleh Nur Aini dengan judul, “Eksistensi MAPK dan Pengelolaannya Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Bahasa Arab (Studi Kasus di MAN 1 Surakarta)”. Masalah yang dikupas dalam penelitian ini yaitu: 1) Apa alasan pokok dipertahankannya MAPK di Man 1 Surakarta. 2) Bagaimana proses kegiatan pengelolaan atau manajemen perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan yang dilakukan oleh madrasah pada program MAPK dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran Bahasa Arab. 3) Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan atau manajemen program MAPK terhadap upaya peningkatan mutu pembelajaran Bahasa Arab. Penelitian ini merupakan penelitian *fiel work research* dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen sekolah. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: (1) alasan tetap dipertahankan MAPK di MAN 1 Surakarta yaitu karena melihat output yang dihasilkan telah banyak menoreh prestasi, kurikulum yang digunakan dinilai berhasil mencetak

lulusan yang berprestasi, tujuan yang ingin dicapai merupakan wujud dari kebutuhan masyarakat akan pengetahuan agama, semangat dari guru, keberadaan asrama, dan kekuatan jaringan alumni MAPK untuk mendukung pelaksanaan program MAPK. (2) Upaya peningkatan mutu pembelajaran bahasa Arab dimulai dengan perencanaan yang diawali dengan penetapan tujuan pendidikan dan mendesain kurikulum. Pengorganisasian dibagi menjadi tiga yaitu kegiatan belajar pagi hari, tutorial dan asrama malam hari serta kegiatan dukungan akademik dan bantuan belajar. Kepemimpinan secara umum dipegang oleh kepala sekolah dan pimpinan dalam pembelajaran dipimpin dengan guru. Pengendalian dilaksanakan dengan mengadakan evaluasi hasil dari proses pembelajaran.<sup>4</sup> Pada tesis ini sedikit hampir sama dengan tesis yang akan diteliti oleh peneliti, pada tesis yang akan di tulis oleh peneliti yaitu terkait manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan sedangkan pada tesis ini terkait dengan manajemen sekolah.

*Kedua, Ahmad Darmadji, Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip TQM di MAN Model Yogyakarta tercermin dari proses yang bertahap dan terus menerus dalam peningkatan mutu dengan pemenuhan harapan pelanggan (client) internal maupun eksternal melalui dukungan, partisipasi aktif dan dinamis dari sejumlah pihak. TQM juga memberi

---

<sup>4</sup>Nur Aini, “Eksistensi Mapk dan Pengelolaannya Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Bahasa Arab (Studi Kasus Di MAN 1 Surakarta)”, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2015).

manfaat bagi MAN Model sebagai institusi dalam perannya sebagai *leader of change*. Kebersamaan dan kerjasama seluruh komponen MAN Model Yogyakarta menjadi prasyarat implementasi TQM yang efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sejumlah hambatan yang ada dapat terpecahkan dengan mengkomunikasikannya dan mempertinggi komitmen semua komponen untuk bersama-sama menuju pada kualitas yang diharapkan.<sup>5</sup> Dalam jurnal tersebut membahas tentang TQM manajemen secara keseluruhan di MAN Model Yogyakarta sedangkan dalam tesis yang akan saya tulis lebih menjurus kemanajemen dalam meningkatkan mutu pendidikannya di jurusan Program Keagamaan.

*Ketiga, Maswan, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah. Gagasan munculnya Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah adalah suatu strategi manajemen untuk membangun sebuah sekolah dengan kekuatan sendiri. Maksudnya potensi yang ada dalam sistem persekolahan tersebut diberdayakan secara maksimal agar menghasilkan mutu lulusannya. Dalam konsep manajemen, berarti pemimpin atau leader mampu menggerakkan semua komponen sekolah agar mampu mengaplikasikan semua potensi secara maksimal, sinergis, dan berkesinambungan dalam lembaga tersebut. Dalam konsep manajerial, kepala sekolah sebagai top leader membangun sistem orgaisasi agar mampu meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya dengan upaya-upaya untuk: (a) Mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun*

---

<sup>5</sup>Ahmad Darmadji, "Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta", *Jurnal Ilmiah*, Vol. 1, No.2, 2008, hlm. 182.

administrasi; (b) Melibatkan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosa; dan (c) Memerlukan partisipasi semua pihak: guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar. Metode penulisan artikel ini menggunakan pendekatan analisis, dari berbagai referensi secara konseptual. Selain itu juga menggunakan penggalan data melalui data empiris dengan analisa faktual yang ada dalam kehidupan, terutama di lembaga pendidikan (sekolah) untuk meningkatkan mutu pendidikan yang tergantung pada pemimpinnya (kepala sekolah).. Sebagai leader maka kepala sekolah harus: (a) Lebih banyak mengarahkan. (b) Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas, (c) Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, (d) Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu, (e) Senantiasa mengembangkan suasana antusias, dan (f) Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada.<sup>6</sup> Dalam jurnal tersebut memaparkan tentang manajemen peningkatan mutu sekolah. Sedangkan tesis penelitian yang akan saya tulis tentang manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Progm Keagamaan.

*Keempat*, Haryono, Budiyono, Istyarini, Wardi, A. Ardiantoro. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Kecamatan Gajah Mungkur Kota Semarang. Penjaminan mutu merupakan serangkaian proses dan sistem yang terkait untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data mengenai

---

<sup>6</sup>Maswan, "Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah", *Jurnal Tarbawi*, Vol. 12, No. 2, Juli-Desember 2015, hlm. 1-2.

kinerja dan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, program dan lembaga. Proses penjaminan mutu mengidentifikasi aspek pencapaian dan prioritas peningkatan, menyediakan data sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan serta membantu membangun budaya peningkatan berkelanjutan. Pencapaian mutu pendidikan untuk pendidikan dasar dan menengah di Indonesia dikaji berdasarkan delapan Standar Nasional Pendidikan BSNP. Kebijakan otonomi daerah berdampak pada manajemen pendidikan di daerah. Upaya standardisasi kualitas harus menjadi fokus perhatian dalam upaya menjaga kualitas pendidikan secara nasional. Sistem jaminan dan peningkatan kualitas untuk pendidikan dasar dan menengah di Indonesia beroperasi dalam sistem manajemen dan pemerintah yang mendelegasikan sebagian besar tanggung jawab pelaksanaannya ke provinsi, kabupaten, yayasan dan sekolah/madrasah. Pencapaian mutu pendidikan untuk pendidikan dasar dan menengah dikaji berdasarkan delapan Standar Nasional Pendidikan dari BSNP. sistem penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan pada pendidikan sekolah dasar di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang berkaitan dengan tiga aspek utama yaitu: (1) Pengkajian konsep Penjaminan Mutu Pendidikan, (2) Pengembangan sistem informasi mutu pendidikan yang efektif untuk pengelolaan, pengambilan keputusan dalam penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan, dan (3) Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan berkelanjutan melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS)

untuk melangkah ke proses penjaminan mutu pendidikan.<sup>7</sup> Penelitian ini Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Kecamatan Gajah Mungkur Kota Semarang, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Kelima*, Astri Novia Siregar dan Wildansyah Lubis, Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, data penelitian diperoleh berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Temuan penelitian: SMA di lokasi penelitian ini terdiri dari 264 pendidik (guru) sebanyak 219 orang (89%) memiliki karakteristik penilaian dalam kategori baik, guru mengajar menggunakan perangkat pembelajaran (RPP, Silabus, Prota, Prosem) yang lengkap dan mengajar berdasarkan keahlian (jurusan) masing-masing. Dari penelitian yang dilakukan disimpulkan: dalam meningkatkan mutu pendidikan, SMA Kota Medan sudah memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>8</sup> Penelitian tersebut memaparkan tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan,

---

<sup>7</sup>Haryono, dkk., "Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Kecamatan Gajah Mungkur Kota Semarang", *Jurnal Panjar: Pengabdian Bidang Pembelajaran*, Vol. 1, No. 1, 2019, hlm. 17.

<sup>8</sup>Astri Novia Siregar, dan Wildansyah Lubis, "Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Educandum*, Vol. 10, No. 1, Edisi Juni 2017, hlm. 1.

sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Keenam*, Marsus Suti, Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan. Tujuan dari artikel ini adalah untuk memberikan wawasan atau pandangan kepada pembaca, pengamat, akademisi, dan praktisi pendidikan untuk memahami bagaimana menemukan solusi terbaik dalam mengembangkan kualitas pendidikan di era otonomi daerah dan otonomi pendidikan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen, yaitu: tata pemerintahan yang baik, internal dan efisiensi eksternal pendidikan. Melalui penerapan tiga pendekatan diharapkan dapat: (1) pengembangan kapasitas lembaga dan semua program di bidang pendidikan dapat dilaksanakan, (2) pengembangan kualitas pendidikan melalui input, proses, dan output mendasarkan pada otonomi daerah, (3) manfaat dan dampak hasil pengembangan pendidikan dasar terhadap otonomi daerah.<sup>9</sup> Penelitian ini mendeskripsikan strategi peningkatan mutu di era otonomi pendidikan, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Ketujuh*, Aniek Indrawati, Pengaruh Kualitas Layanan Lembaga Pendidikan terhadap Kepuasan Konsumen. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada gagasan tentang pertumbuhan cepat anggota industri jasa di Kota Malang, khususnya lembaga pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dimensi kualitas layanan (keandalan, bukti fisik,

---

<sup>9</sup>Marsus Suti.,” Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan”, *Jurnal Medtek*, Vol. 3, No. 2, Oktober 2011, hlm. 2.

responsif, assurance, empathy) dan kepuasan pelanggan pada Arithmetic Mental Educational Institutions di Kota Malang. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Lima dimensi kualitas layanan memiliki signifikansi-tidak dapat memberi efek positif pada kepuasan pelanggan Lembaga Pendidikan Mental Aritmatika di Kota Malang secara parsial dan simultan, (2) Lembaga Pendidikan Aritmatika Mental di Kota Malang belum memenuhi harapan kepuasan pelanggan.<sup>10</sup> Penelitian ini mendeskripsikan pengaruh kualitas layanan lembaga pendidikan terhadap kepuasan konsumen, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Kedelapan*, Muhammad Fadhli, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia sebenarnya merupakan diskusi yang sudah berlangsung lama. Namun hingga saat ini masalah mutu pendidikan belum terselesaikan. Pendidikan yang berkualitas adalah harapan dan permintaan semua pemangku kepentingan pendidikan. Setiap orang tentu saja akan lebih menyukai pengetahuan tentang institusi yang memiliki mutu yang baik. Atas dasar ini, sekolah/lembaga pendidikan harus mampu memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar tidak ketinggalan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Dari berbagai pandangan, kriteria dan indikator yang dapat kita ambil bahwa pendidikan berkualitas dapat ditingkatkan jika sekolah memiliki 1) dukungan dari pemerintah, 2)

---

<sup>10</sup>Aniek Indrawati., "Pengaruh Kualitas Layanan Lembaga Pendidikan terhadap Kepuasan Konsumen", *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 2016, No. 1, Maret 2011, hlm. 25.



kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, 3) kinerja guru yang baik, 4) kurikulum yang relevan, 5) lulusan yang kualitas, 6) budaya dan iklim organisasi yang efektif, 7) dukungan masyarakat dan orang tua. Implementasi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah solusi nyata yang diharapkan mampu mengelola indikator mutu pendidikan untuk bekerja sama dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.<sup>11</sup> Penelitian ini memaparkan manajemen peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Kesembilan*, Hartati Muchtar, Penerapan Penilaian Autentik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan, berbagai upaya dilakukan oleh Pemerintah dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional yang diperlukan dalam membangun bangsa dan Republik Indonesia. Namun, pemahaman dan bagaimana mengukur mutu pendidikan yang benar dan dapat dipercaya, masih menjadi bahan diskusi yang tak berkesudahan. Mutu pendidikan secara nasional pada dasarnya adalah cerminan dari hasil belajar setiap siswa. Oleh karena itu berbagai teknik dan bentuk penilaian dibuat untuk memperoleh hasil belajar peserta didik yang dapat dipertanggungjawabkan dan benar-benar dapat menggambarkan kemampuan peserta didik secara keseluruhan. Tulisan ini membahas pemahaman dan teknik pengukuran mutu pendidikan. Dari teknik yang tersedia, penilaian autentik dianggap digunakan oleh guru dan

---

<sup>11</sup>Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Studi Manajemen*, Vol. 1, No. 02, 2017, hlm. 215.

lembaga pendidikan dalam memberikan gambaran umum tentang mutu pendidikan yang diperoleh peserta didik dan kualitas pendidikan secara nasional.<sup>12</sup> Penelitian ini memaparkan penerapn penilaian autentik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Kesepuluh*, Muhammad Nur, Cut Zahri Harun, Sakdiah Ibrahim. Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie. Manajemen sekolah dapat diartikan segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, dengan meliputi: (1) Perencanaan program sekolah; (2) Pelaksanaan program sekolah dan (3) Hambatan yang dihadapinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, teknik pengumpulan data dilakukan melalui pedoman wawancara, pedoman observasi, dan dokumentasi studi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, pengawas dan guru di SDN Kabupaten Pidie Dayah Guci. Hasil penelitiannya ditemukan: (1) Perencanaan program sekolah meliputi: program pengajaran, termasuk: kebutuhan guru

---

<sup>12</sup>Hartati Muchtar, "Penerapan Penilaian Autentik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan, berbagai upaya dilakukan oleh Pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional yang diperlukan dalam membangun bangsa dan Negara Republik Indonesia", *Jurnal Pendidikan Penabur*, No.14, Tahun ke-9, Juni 2010, hlm. 68.

untuk mendistribusikan tugas mengajar, pengadaan buku pelajaran, peralatan pengajaran dan alat bantu pengajaran, pengadaan atau mengembangkan laboratorium sekolah, pengadaan atau mengembangkan perpustakaan sekolah, sistem penilaian hasil pembelajaran, dan kegiatan kurikuler; (2) Implementasi program sekolah, yang merupakan strategi yang diterapkan untuk mencapai peningkatan dalam mutu pendidikan, termasuk: sosialisasi program, analisis SWOT, pemecahan masalah, peningkatan mutu, dan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program sekolah; dan (3) Hambatan dalam perencanaan program sekolah, termasuk kurangnya partisipasi masyarakat dan kesulitan ekonomi sehingga dukungan mereka terhadap manajemen sekolah rendah. Diharapkan pengawas dapat mengarahkan dan mengawasi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan mengenai perencanaan program sekolah, implementasi program dan hambatan yang mereka hadapi secara efektif, efektif dan efisien sehingga mutu pendidikan di sekolah-sekolah ini dapat ditingkatkan.<sup>13</sup> Penelitian ini memaparkan manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Kesebelas, Rasdi Ekosiswoyo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan. Kepala sekolah*

---

<sup>13</sup>Muhammad Nur, dkk., "Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol.4, No. 1, Februari 2016, hlm. 93.

adalah salah satu faktor kunci dalam menentukan pembentukan pendidikan yang berkualitas. Mengacu pada fungsi dan peran mereka, kepala sekolah berfungsi sebagai manajer dan pemimpin lembaga sekolah pendidikan. Manajemen dan kepemimpinan yang efektif mengharuskan kepala sekolah yang mewujudkan pemodelan dan kepemimpinan transformasional, yang ditunjukkan oleh karakteristik seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual. Mereka harus memberdayakan staf pengajar, bekerja berdasarkan kerangka waktu yang jelas, membangun hubungan interpersonal, mengembangkan prinsip-prinsip yang adil dan bertanggung jawab, dan dapat bekerja secara tim.<sup>14</sup> Penelitian ini memaparkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Keduabelas, Sri Winarsih, Kebijakan Dan Implementasi Manajemen Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, harus ada keberlanjutan peningkatan kinerja dan kualitas. Peningkatan kualitas berkelanjutan berfungsi sebagai langkah mengatasi masalah rendahnya kualitas pendidikan yang diandalkan pendekatan konvensional. Pendekatan jaminan kualitas mengarah pada pendidikan tinggilembaga untuk belajar dan menerapkan Total Quality Management (TQM). TQM adalah manajemen kualitas*

---

<sup>14</sup>Rasdi Ekosiswoyo, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 14, No. 2, 2007, hlm. 76.

terintegrasi dilakukan oleh setiap tingkat manajemen dan semua unit dalam sistem organisasi yang bertujuan memberikan layanan yang memuaskan bagi pelanggan. Jadi setiap Perguruan Tinggi harus mengoptimalkan manajemen untuk meningkatkan kualitas. Ada empat lingkup sukses manajemen tinggi, seperti: (1) siswa puas dengan layanan pendidikan tinggi; (2) pelanggan pendidikan puas dengan layanan kepada siswanya; (3) pemegang saham puas untuk memiliki lulusan dengan tinggikualitas dan memenuhi harapan; (4) dosen dan staf puas dengan layanan pendidikan tinggi di beberapa bidang: pembagian kerja, hubungan dan komunikasi antara dosen/pimpinan, karyawan, gaji/kehormatan yang diterima dan layanan.<sup>15</sup> Penelitian ini memaparkan kebijakan dan implementasi manajemen tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Ketigabelas*, Edi Suhadi, Endin Mujahidin, Ending Bahrudin, Ahmad Tafsir. Pengembangan Motivasi dan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah. Ekspektasi untuk meningkatkan kualitas proses pengajaran dan hasil pembelajaran, telah menjadi tantangan utama dalam memberikan pendidikan di MTs / Madrasah (Sekolah Menengah Pertama Islam) pada saat ini. Dengan demikian, sebagai pendidik, guru sering dilihat sebagai faktor utama dan pertama yang menentukan kualitas pembelajaran. Guru dituntut memiliki

---

<sup>15</sup>Sri Winarsih, "Kebijakan Dan Implementasi Manajemen Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Cendekia*, Vol. 15, No. 1, Januari-Juni 2017, hlm. 51.

motivasi tinggi dan kompetensi pedagogik yang memadai dalam menjalankan tugasnya. Bahkan, pemenuhan kualifikasi dan kompetensi pedagogik guru menjadi masalah mendasar dalam pendidikan yang diselenggarakan di Madrasah. Secara umum, kualitas guru Madrasah relatif lebih rendah daripada guru di sekolah umum. Selain itu, masih banyak guru di MTs di Bekasi yang motivasinya rendah. Penelitian berfokus pada penilaian motivasi dan kompetensi pedagogik guru dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran di Madrasah. Secara spesifik, tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan karakteristik motivasi guru, kompetensi pedagogik guru, dan mencari strategi pengembangan kompetensi motivasi dan pedagogik, dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif untuk menggambarkan realitas analisis empiris berdasarkan data dan berbagai sumber. Percobaan dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Islam (MTs) di Kabupaten Bekasi. Data diperoleh melalui wawancara, analisis dokumen, dan kuesioner. Sumber data penelitian adalah guru, kepala sekolah MTs, pengawas MTs, dan pemimpin lembaga pembinaan di kantor kementerian agama kabupaten. Data yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis menggunakan teknik deskriptif. Data dari wawancara dan analisis dokumen dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data, dan mengambil kesimpulan berdasarkan temuan dan hasil verifikasi. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara guru yang telah dilatih oleh pelatihan, baik untuk

motivasi, kompetensi pedagogik dan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu diperlukan suatu model pelatihan yang dapat meningkatkan motivasi, kompetensi pedagogik dan kualitas pembelajaran. Model pelatihan harus mencakup (1) motivasi guru perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran baik dalam aspek kinerja tugas, pengembangan diri, atau membangun hubungan, (2) kompetensi pedagogik guru perlu ditingkatkan untuk kualitas pembelajaran yang lebih baik dengan penekanan pada dimensi pedagogis dan sosial, (3) pengembangan motivasi dapat dilakukan dengan memperkuat motivasi intrinsik untuk pendekatan perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan dan penguatan motivasi ekstrinsik melalui bimbingan, distribusi tugas dan tanggung jawab, penilaian kinerja diikuti dengan memberikan umpan balik (penghargaan dan hukuman), menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan memberikan peluang pengembangan karir sesuai prestasi. Pengembangan kerajinan pedagogik dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan berbasis individu melalui pengembangan pendekatan berbasis diri dan institusi melalui supervisi, pemberdayaan, melakukan kegiatan ilmiah, serta membina dan mengembangkan disiplin dan etika profesi guru.<sup>16</sup> Penelitian ini memaparkan pengembangan motivasi dan kompetensi guru dalam peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan Madrasah Aliyah.

---

<sup>16</sup>Edi Suhadi, dkk., “Pengembangan Motivasi dan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 1, 2014, hlm. 43-44.

*Keempatbelas*, Muhammad Nasir, Profesionalisme Guru Agama Islam: Sebuah Upaya Peningkatan Mutu melalui LPTK. Kesepakatan dan profil profesional guru yang mampu melakukan tugas mengajar dan pendidikan. Yaitu menghadapi tantangan di masa sekarang dan di masa depan. Guru profesional yang diharapkan dari studi Islam (PAI) adalah: a) yang memiliki empat kompetensi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kompetensi pribadi, b) yang memiliki keahlian dalam Studi Islam dan c) seorang guru pendidikan Islam (PAI) yang tidak hanya ahli dalam berbagai metode pengajaran tetapi juga seorang ahli dalam menerapkan metode pendidikan. Lembaga Pendidikan dan Pendidikan Tenaga Kerja yang Dibutuhkan (LPTK) profesional dan ideal pula. Di antara ciri-ciri LPTK pertanyaan adalah: a) memiliki dosen profesional di lapangan, b) memiliki kurikulum yang membedakan antara calon pengajar agama di sekolah menengah umum (SMA) dan calon guru di daerah mata pelajaran tertentu Madrasah. c) memberikan materi kuliah tidak hanya teoritis tetapi diimbangi dengan kuliah praktis, d) memberikan pelatihan dan keterampilan kepada calon guru dalam hal bagaimana proses pengembangan, implementasi dan evaluasi kurikulum. e) memberikan keahlian dengan metode pengajaran dan metode pendidikan secara seimbang. f) harus mampu menghasilkan calon guru Pendidikan Agama Islam (PAI) yang bukan hanya ahli dalam pelaksanaan kurikulum, tetapi juga memiliki pemahaman dan kemampuan dalam mengembangkan dan mengevaluasi kurikulum. g) harus dapat menghasilkan guru masa depan



Pendidikan Islam (PAI) yang memiliki empat ranah secara keseluruhan, yaitu kognitif, afektif, psikomotor dan nilai.<sup>17</sup> Penelitian ini memaparkan profesionalisme guru agama islam: sebuah upaya peningkatan mutu melalui LPTK, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

*Kelimabelas, Sitti Rabiah, Manajemen Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.* Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, harus ada peningkatan kinerja dan kualitas yang berkelanjutan. Peningkatan kualitas berkelanjutan berfungsi sebagai langkah untuk mengatasi masalah pendidikan berkualitas rendah yang mengandalkan pendekatan konvensional. Pendekatan penjaminan kualitas mengarahkan lembaga pendidikan tinggi untuk mempelajari dan menerapkan Total Quality Management (TQM). TQM adalah manajemen kualitas terintegrasi yang dilakukan oleh setiap tingkat manajemen dan semua unit dalam sistem organisasi yang bertujuan untuk memberikan layanan yang memuaskan kepada pelanggan. Jadi setiap Perguruan Tinggi harus mengoptimalkan manajemen untuk meningkatkan kualitas. Ada empat bidang manajemen tersier yang sukses, seperti: (1) siswa puas dengan layanan pendidikan tersier; (2) pelanggan pendidikan puas dengan layanan kepada siswa mereka; (3) pemegang saham puas bahwa mereka memiliki lulusan berkualitas tinggi yang memenuhi harapan; (4) dosen dan staf puas dengan layanan pendidikan tinggi di beberapa bidang: pembagian kerja, hubungan dan komunikasi antara

---

<sup>17</sup>Nasir, Muhammad., "Profesionalisme Guru Agama Islam: Sebuah Upaya Peningkatan Mutu melalui LPTK", *Jurnal Dinamika Ilmu*, Vol. 13, No. 2, Desember 2013, hlm. 189.

dosen/pimpinan, karyawan, gaji/honor yang diterima dan layanan.<sup>18</sup> Penelitian ini memaparkan manajemen tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan penelitian saya memaparkan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang penulis paparkan masih mengkaji tentang peningkatan mutu pendidikan. Dalam penulisan ini yang peneliti akan paparkan, yaitu peneliti lebih fokus kepada manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan., dan bagaimana langkah-langkah strategi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di jurusan Program Keagamaan.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Manajemen Strategi**

#### **a. Pengertian Manajemen Strategi**

Strategi secara etimologi berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*strategic*” yang artinya merencanakan dan pengarahannya.

Sedangkan istilah manajemen secara etimologi berasal dari kata *management* (bahasa Inggris), turunan dari kata “*to manage*” yang artinya kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>Sitti Rabiah, “Manajemen Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, *Jurnal Sinar Manajemen*, Vol.6, No.1, 2019, hlm. 58.

<sup>19</sup>Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 3-6.

Dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan secara terminologi bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa yang akan datang. Manajemen strategi merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.<sup>20</sup>

Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminologi, maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis sekolah dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.<sup>21</sup>

Gregory G. Dess, G.T dan Alan B. Eisner Lumpkin dalam bukunya, "*Strategic management*", mendefinisikan manajemen strategik sebagai berikut, "*Strategic management is consists of the analyses, decisions and actions an organization undertakes in*

---

<sup>20</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen strategik Organisasi Non Pofit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), hlm. 149.

<sup>21</sup>Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 64.

*order to create and sustain competitive advantages*”.<sup>22</sup> (Artinya, manajemenstrategik ialah terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif).

Manajemen strategi merupakan upaya untuk mengelola strategi suatu pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan. Pengelolaan strategi mencakup perencanaan, implementasi serta evaluasi dan pengendalian strategi.<sup>23</sup>

Dalam Islam, terdapat pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan definisi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Quran seperti firman Allah Swt (*QS. Al-Sajadah* (32): 5):

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَرْجِعُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مَقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya:

*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan.*<sup>24</sup>

Ayat di atas, menjelaskan bahwa Allah Swt adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt dalam mengelola alam semesta. Akan tetapi

<sup>22</sup>Gregory G. Dess, G.T., Alan B. Eisner Lumpkin, *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2007), hlm. 11.

<sup>23</sup>Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 1

<sup>24</sup>Penerjemah Al-Qur'an UII, *Al-Qur'an dan Tafsir*, (Yogyakarta: UII Press, 1991), hlm.

dalam konteks ini, Allah telah menciptakan manusia dan telah dijadikannya sebagai khalifah di bumi. Maka, manusia diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya beserta isinya ini.<sup>25</sup>

Ajaran Islam memerintahkan kepada umatnya untuk dapat mengerjakan segala aktivitas yang baik harus dilakukan secara rapi, tertib, dan teratur sesuai dengan proses yang diperintahkan. Setiap kegiatan tidak boleh dilakukan secara tidak benar, tidak sungguh-sungguh atau tidak serius, tidak disiplin, baik dalam mengatur kehidupan rumah tangga, organisasi, lembaga pendidikan sampai dengan urusan terbesar sebagaimana mengatur sebuah negara. Setiap aktivitas yang ada dalam kehidupan ini diperlukan pengaturan yang baik, tepat, dan terarah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan terselesaikan secara efektif dan efisien.<sup>26</sup>

Thompson dan Strickland mendefinisikan manajemen strategi sebagai makna menetapkan rencana masa depan organisasi, menentukan tujuan jangka panjang dan memilih gaya yang sesuai untuk implementasi strategi.

---

<sup>25</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 34-35.

<sup>26</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*,... hlm. 35.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sekolah dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan sekolah.<sup>27</sup>

Oleh karenanya, manajemen strategi perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik yang berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi karena sekolah dihadapi oleh dinamika lingkungan internal dan eksternal.<sup>28</sup>

Dalam perspektif peningkatan kualitas, manajemen dapat dilihat sebagai strategi dalam meningkatkan kualitas, relevansi dan daya saing pendidikan. Namun, itu tidak berarti pendidikan dapat diperlakukan sebagai barang dagangan, karena pendidikan didasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan melalui kegiatan belajar mengajar. Jadi sistem pendidikan memanusiakan manusia sebagai

---

<sup>27</sup>J. David Hunger & Thomas L, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003), hlm. 4

<sup>28</sup>Ulfah Irani & Murniati, "Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA N 10 Fajar Harapan", *Jurnal Administrasi Pendidikan* (Vol. 4, No. 1, November 2014), hlm. 61.

individu yang bermartabat, bermoral, berbakti, dan bertanggung jawab atas diri sendiri, masyarakat, dan rakyatnya.<sup>29</sup>

#### b. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam pendidikan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para kepala sekolah diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh pendidikan jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- 2) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.

---

<sup>29</sup>Onisimus Amtu, *Manajemen di Era Otonomi Daerah: Kinerja, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 27-29.

- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan pendidikan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- 6) Keterlibatan sumber daya manusia dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- 8) Keengganan untuk berubah dari sumber daya manusia lama dapat dikurangi.<sup>30</sup>

Berdasarkan uraian tentang manfaat manajemen strategi di atas perlu dipahami bahwa pengimplementasiannya di lingkungan organisasi pendidikan bukanlah jaminan kesuksesan. Keberhasilan tergantung pada SDM atau pelaksanaannya bukan pada Manajemen Strategi sebagai sarana. SDM sebagai pelaksana harus terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan yang terpenting adalah memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral dan/atau etika untuk tidak menggunakan manajemen strategi demi kepentingan diri sendiri atau kelompok.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup>Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jogjakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 19.

<sup>31</sup>Sujadi & Sri Wiranti Setiyanti, "Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan", *Jurnal STIE Semarang*, (Vol. 3, No. 2, tahun 2011), hlm. 29.



### c. Proses Manajemen Strategi

Sebelum melakukan proses manajemen strategi, maka dianjurkan untuk berpikir dan bertindak strategik terlebih dahulu.

Tahapan-tahapan dalam berpikir dan bertindak Strategi yaitu:

#### 1) Identifikasi masalah

Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya.

#### 2) Pengelompokan masalah

Sangat sering dari tahap di atas akan muncul beberapa masalah yang beraneka ragam. Untuk mempermudah pemecahannya, seseorang perlu untuk mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai sifatnya.

#### 3) Proses abstraksi

Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap selanjutnya adalah identifikasi masalah-masalah yang krusial dari tiap kelompok. Kemudian dilakukan analisa terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor-faktor penyebab timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun cara/metode pemecahannya.

#### 4) Penentuan metode/cara pemecahan

Setelah tahap abstraksi selesai, ditentukanlah cara yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah yang telah teridentifikasi pada tahap pertama. Metode penyelesaian ini haruslah kongkret dan lebih spesifik.

5) Perencanaan untuk implementasi

Tahap-tahap ini merupakan langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode/ cara pemecahan masalah pada tahap keempat.<sup>32</sup>

Fred R. David & Forest R. David dalam bukunya, “*Strategic Management Concepts and Cases*” menjelaskan proses manajemen strategi sebagai berikut, *The strategic-management process consists of three stages: Strategy formulation, strategi implementation, and strategy evaluation.*<sup>33</sup> (Artinya, Proses manajemen strategi terdapat 3 tahap yaitu perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategi merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan sekolah. Pearce dan Robinson, sebagaimana yang dikutip oleh ismail solihin dalam bukunya, memberikan penjelasan mengenai berbagai tugas penting yang

---

<sup>32</sup>Umar Sidiq, “*Urgensi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan: Implementasi di MAN 3 Yogyakarta*”, Jurnal Edukasi, (Vol. 03, No. 01, tahun 2015), hlm. 799-800.

<sup>33</sup>Fred R. David & Forest R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, (USA: Pearson, 2015), hlm. 39.

harus dilakukan kepala sekolah terhadap sekolah.<sup>34</sup> Proses manajemen strategi terdapat 3 tahap, yaitu:

1. Perencanaan strategi, yang meliputi:

a. Pengembangan visi, misi dan tujuan

Visi tak lain dari paradigma strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang harus dicapai oleh lembaga dan seluruh personal yang terlibat dalam suatu aktivitas organisasi/lembaga pendidikan. Visi yang baik diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur.<sup>35</sup>

Misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis, dan fleksibel.<sup>36</sup>

Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa

<sup>34</sup>Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*,..., hlm. 70-72.

<sup>35</sup>Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*,..., hlm 195-196.

<sup>36</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta:Ircisod, 2012), hlm.

dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.<sup>37</sup>

b. Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal (analisis SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi.<sup>38</sup>

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi

---

<sup>37</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*,..., hlm 219.

<sup>38</sup>*Ibid*, hlm. 221.

ST (menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).<sup>39</sup>

c. Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perencanaan tersebut secara logis harus konsisten dengan perencanaan jangka panjang sekolah.<sup>40</sup> Perencanaan jangka panjang merepresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.<sup>41</sup>

d. Penentuan strategi unggul.<sup>42</sup>

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk

---

<sup>39</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 140.

<sup>40</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hlm. 29.

<sup>41</sup>*Ibid*, hlm. 151.

<sup>42</sup>*Ibid*, hlm. 1-2.

taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.<sup>43</sup>

Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Langkah ini dalam proses manajemen strategi sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategi yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.<sup>44</sup>

2. Pelaksanaan strategi, yaitu meliputi:

a. Menentukan kebijakan sekolah

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi, dan pengembangan dalam instansi pendidikan. Kebijakan pendidikan tidak ditentukan secara sepihak oleh para pengambil keputusan manajerial, tapi

---

<sup>43</sup>Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm 217.

<sup>44</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*,..., hlm. 137

harus dibicarakan secara terbuka dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga.<sup>45</sup>

b. Memotivasi Karyawan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.<sup>46</sup>

c. Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup>Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 200.

<sup>46</sup>Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), hlm. 28.

<sup>47</sup>Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 117.

d. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

Budaya adalah nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi.<sup>48</sup> Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan. Contoh budaya dalam islami yaitu budaya jujur, semangat persaudaraan, semangat tolong menolong, shalat berjamaah, dan lain-lain.<sup>49</sup>

3. Evaluasi/kontrol strategi, mencakup:

a. Memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi.

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.<sup>50</sup> Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan

<sup>48</sup>Rusmin Tumaggor, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, (Jakarta: Balai pustaka, 2005), hlm. 169.

<sup>49</sup>Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 111-113.

<sup>50</sup>Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*,..., hlm. 28.



dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.<sup>51</sup>

b. Mengukur kinerja individu dan sekolah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.<sup>52</sup>

c. Mengambil langkah-langkah perbaikan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi target-target yang ingin dicapai.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup>Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, hlm. 128.

<sup>52</sup>J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 391.

<sup>53</sup>Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*,..., hlm. 129.

#### d. Karakteristik Manajemen Strategi

Sagala, sebagaimana yang dikutip oleh Gunawan, menjelaskan karakteristik manajemen strategi sebagai berikut: Manajemen strategi yang diterapkan pada manajemen sekolah secara umum memiliki karakteristik (1) yang diambil bersifat strategik; (2) penggunaan sumber daya sekolah seefektif mungkin; (3) berorientasi ke masa depan (jangka panjang) yaitu orientasi mutu secara berkelanjutan; (4) sangat peduli, tanggap, dan respon dengan lingkungan eksternal; dan (5) cenderung bersifat multidimensional.<sup>54</sup>

Secara khusus, karakteristik manajemen strategi seperti berikut:

- 1) Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, dalam arti mencakup kepentingan seluruh komponen organisasi. Hasil rumusan rencana ini biasanya dituangkan dalam bentuk rencana-rencana organisasi secara hierarkis, yakni: rencana strategis (renstra), rencana operasional (renop), program, dan kegiatan
- 2) Rencana strategik berorientasi ke masa depan (misal 10 tahun ke atas).
- 3) Visi dan misi organisasi menjadi acuan dalam penyusunan rencana strategis,

---

<sup>54</sup>Gunawan, "Konsep Manajemen Strategik dalam Dunia Pendidikan", dikutip dari <http://smpnegeri4tulakan.blogspot.co.id/2011/08/konsep-manajemenstrategik-dalam-dunia.html> di akses pada hari Sabtu 23 November 2019 jam 13.00 WIB.

- 4) Adanya keterlibatan pimpinan puncak dalam penyusunan rencana strategis,
- 5) Hasil rumusan rencana strategis diimplementasikan melalui fungsi manajemen.<sup>55</sup>

e. **Komponen Manajemen Strategi**

Komponen inti yang selalu ada dalam manajemen strategi antara lain:

- 1) Analisis lingkungan eksternal, yaitu meliputi semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategiknya dan menentukan situasi persaingannya.
- 2) Analisis profil sekolah menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan manusia dan fisik sekolah, menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi sekolah, serta membandingkan keberhasilan masa lalu sekolah dan titik perhatian tradisionalnya guna mengidentifikasi kemampuan masa depan sekolah.
- 3) Analisis strategi pendidikan, proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan sekolah dalam lingkungan eksternnya untuk mencapai tujuan sekolah.

---

<sup>55</sup>Gunawan, "Konsep Manajemen Strategi Dalam Dunia Pendidikan", dikutip dari <http://smpnegeri4tulakan.blogspot.co.id/2011/08/konsep-manajemenstrategik-dalam-dunia.html> di akses pada hari Sabtu 23 November jam 13.10 WIB.

- 4) Misi sekolah adalah tujuan unik yang membedakannya dari sekolah-sekolah lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Misi menguraikan produk, pasar, dan bidang teknologi yang digarap sekolah mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategiknya.<sup>56</sup>
- 5) Tujuan jangka panjang, merupakan keadaan yang ingin dicapai dalam suatu rentang waktu relatif lama yang ditentukan oleh sekolah tersebut.
- 6) Tujuan tahunan, hasil yang hendak diraih oleh suatu sekolah dalam satu tahun terbentuk sehingga ini juga dapat disebut tujuan berdimensi jangka pendek.
- 7) Kebijakan, adalah untuk melaksanakan suatu tindakan atau arahan untuk mencapai tujuan. Kebijakan menjelaskan bagaimana pencapaian tujuan harus dilaksanakan. Berkenaan dengan strategi organisasi, kebijakan memberikan arahan kepada sekolah, atau pihak manajemen dalam rangka menerapkan strategi yang dipilih oleh organisasi.
- 8) Pengendalian dan penilaian, upaya untuk menelaah apakah rencana yang ditetapkan telah mencapai sasaran. Hal tersebut memiliki arti penting sebagai alat untuk mengukur ketepatan pencapaian sasaran. Untuk itu sekolah harus

---

<sup>56</sup>Muchamad Fauzi, *Manajemen Strategik*, (Semarang: Karya Abadi Jaya, 2015), hlm. 14-15.

mampu membentuk semacam mekanisme untuk menentukan apakah pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana atau tidak.<sup>57</sup>

#### f. Fungsi Manajemen

Menurut George Terry yang membagi fungsi manajemen menjadi empat (*planning, organizing, actuating* dan *controlling*).

Jadi manajemen harus diimplementasikan dengan fungsi manajemen perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerak (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang saling berhubungan, tidak terpisahkan dan dikenal sebagai teori POAC.

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses pertama ketika akan melakukan pekerjaan dengan baik dalam bentuk pemikiran dan kerangka kerja sehingga tujuan yang ingin dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Demikian juga dalam perencanaan pendidikan harus menjadi langkah pertama yang benar-benar dipertimbangkan oleh manajer dan manajer pendidikan Islam. Karena perencanaan adalah bagian penting dari kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan lembaga pendidikan Islam akan memiliki konsekuensi fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam.

---

<sup>57</sup>Fitri Lukiasuti Kurniawan & Muliawan Hamdani, *Manajemen Strategik dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Media Pressindo, 2008), hlm. 20-24.

Perencanaan menempati fungsi pertama dan paling penting di antara fungsi-fungsi lainnya, Sukamto Reksohadiprodjo di Veithzal Rivai dan Sylviana Murni mengatakan bahwa fungsi dasar manajemen adalah upaya merencanakan, mengatur, mengarahkan, mengoordinasikan dan mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.<sup>58</sup>

Sementara dalam proses belajar mengajar, perencanaan program pembelajaran memainkan peran yang sangat penting, karena menentukan langkah-langkah implementasi dan evaluasi. Integrasi pembelajaran sebagai suatu sistem tidak hanya antara komponen proses belajar mengajar, tetapi juga antara satu langkah dan langkah berikutnya dan guru dalam mengimplementasikan program pembelajaran benar-benar harus sesuai dengan apa yang telah direncanakan<sup>59</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen, perencanaan adalah kunci utama untuk menentukan kegiatan selanjutnya. Tanpa perencanaan yang matang kegiatan lain tidak akan berjalan dengan baik bahkan mungkin gagal. Karena itu, buat perencanaan terbaik untuk mencapai kesuksesan yang memuaskan.

---

<sup>58</sup>Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), hlm.13.

<sup>59</sup>R. Ibrahim. Nana Syaodih, *Perencanaan Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), hlm. 8.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

*Organizing* (organisasi) adalah kerja sama antara dua orang atau lebih dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Pengorganisasian adalah proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan mengintegrasikan tugas dan fungsi mereka dalam organisasi.<sup>60</sup>

Pengorganisasian adalah suatu mekanisme atau suatu struktur, yang dengan struktur itu semua subyek, perangkat lunak dan perangkat keras yang semuanya dapat bekerja secara efektif, dan dapat dimanfaatkan menurut fungsi dan posisinya masing-masing.<sup>61</sup>

Organisasi dalam pandangan Islam bukan hanya wadah, tetapi lebih menekankan pada bagaimana pekerjaan dilakukan dengan rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja.

Suatu organisasi dalam manajemen Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang merancang perjalanan organisasi, yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika semua prinsip ini dapat diterapkan secara konsisten dalam proses mengelola

<sup>60</sup>U. Saefullah, *Manajemen Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 22

<sup>61</sup>R. Ibrahim, Nana Syaodih, *Perencanaan Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), hlm. 9.

lembaga pendidikan Islam dan itu akan sangat membantu bagi kepala sekolah pendidikan Islam. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilakukan terlalu berat untuk ditangani oleh hanya satu orang. Dengan demikian pekerjaan bantuan diperlukan dan kelompok kerja yang efektif dibentuk. Banyak pemikiran, tangan, dan keterampilan dikumpulkan menjadi satu yang harus dikoordinasikan tidak hanya untuk menyelesaikan tugas yang relevan, tetapi juga untuk memanfaatkan setiap anggota kelompok terhadap keinginan untuk keterampilan dan pengetahuan.

### 3. Penggerakan (*Atuating*).

Djati Julitriarsa dan John Suprihanto mendefinisikan penggerakkan karena pada dasarnya menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut, Arifin Abdulrachman dalam Djati Julitriarsa dan John Suprihanto, bahwa mobilisasi adalah kegiatan manajemen untuk membuat orang lain menyukai dan dapat bekerja. Orang yang pindah pada dasarnya bukanlah pekerjaan yang mudah. Maka, untuk dapat menggerakkannya,



dituntut bahwa manajemen harus dapat atau memiliki seni untuk memindahkan orang lain.<sup>62</sup>

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

Pengawasan adalah upaya keseluruhan untuk mengamati pelaksanaan kegiatan operasional untuk memastikan bahwa kegiatan ini sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk memperbaiki yang tidak benar, memperbaiki kesalahan, dan membenarkan yang benar.

Pengawasan dalam Pendidikan Islam didefinisikan sebagai proses pemantauan berkelanjutan untuk memastikan implementasi rencana material dan spiritual yang dipersiapkan dengan implementasi atau hasil yang benar-benar tercapai. Untuk mengetahui hasil yang dicapai benar-benar sesuai dengan rencana yang telah disiapkan, informasi sangat dibutuhkan melalui komunikasi dengan bawahan.<sup>63</sup>

Berdasarkan uraian ini dapat disimpulkan bahwa satuan pendidikan di sekolah pada umumnya memiliki fungsi sebagai wadah untuk melakukan proses pendidikan, sosialisasi dalam transformasi bagi peserta didik. Apakah kualitas administrasi sekolah dapat diukur berdasarkan penerapan fungsi-fungsi ini. Manajemen memiliki posisi strategis dalam memberikan

---

<sup>62</sup>Djati Julitriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Mutu*, (Yogyakarta: BPFE, 1988), hlm. 65.

<sup>63</sup>*Ibid*, hlm 34.

dukungan bagi organisasi pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Agar efektif dan efisien, manajemen diperlukan. Ini berarti bahwa tanpa manajemen yang baik, tujuan pembelajaran tidak akan tercapai secara maksimal. Karena manajemen mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang semuanya mengarah pada pencapaian tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien.<sup>64</sup>

Manajemen menjadi ilmu yang penting dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan baik lembaga pemerintah maupun swasta. Oleh karena itu Henry Fayol di T. Hani Handoko, manajemen memiliki kegunaan umum sebagai berikut:

- a. Manajemen berguna untuk merancang pola pembagian kerja.
- b. Menetapkan wewenang dan tanggung jawab
- c. Meningkatkan kedisiplinan pegawai (*discipline*) dengan taat asas dan taat pada tanggung jawabnya masing-masing.
- d. Kedisiplinan dibangun melalui kesatuan perintah (*unity of command*) yang tertuang pada visi dan misi perusahaan serta karisma pemimpin.

---

<sup>64</sup>Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatis Di Era Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm.122.

- e. Kesatuan perintah berhubungan dengan kesatuan pengarahannya (*unity of direction*) sebagai bentuk kepedulian dan tanggungjawab kepemimpinan.
- f. Seluruh perintah manajemen dan pelaksanaan fungsinya selalu mengutamakan kepentingan organisasi.
- g. Sikap mengutamakan kepentingan organisasi dibayar melalui penggajian pegawai, *reward*, bonus, imbalan, dan sebagainya akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan kewibawaan manajemen sekolah.
- h. Manajemen penggajian berguna untuk menerapkan asas profesionalisme kerja, asas keadilan, dan asas peningkatan pegawai.
- i. Dengan pelaksanaan asas-asas manajemen sekolah dan pegawai serta manajemennya sebagai suatu kesatuan utuh dan stabilitasnya lebih terjaga dengan baik.<sup>65</sup>

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua upaya akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Menurut T. Hani Handoko ada tiga alasan utama untuk kebutuhan manajemen:

---

<sup>65</sup>U. Saefullah, *Manajemen Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 7-8.

- a. Untuk mencapai tujuan. Manajemen diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi.
- b. Untuk menjaga keseimbangan antara tujuan yang saling bertentangan. Manajemen diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran, dan kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi.
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Suatu organisasi dapat diukur dengan berbagai cara. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektifitas.<sup>66</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dilihat bahwa pencapaian tujuan lembaga pendidikan Islam yang berkualitas sangat tergantung pada keterampilan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah bertugas mengelola organisasi sekolah sambil mengelola dan mengelola semua sumber, organisasi, dan bekerja dengan komite sekolah, masyarakat, lembaga lain, dan pemangku kepentingan yang ada. Oleh karena itu, untuk mengelola semua sumber diperlukan pengetahuan manajemen untuk seorang pemimpin.

Pimpinan lembaga pendidikan menentukan arah kualitas sekolah dengan berbagai strategi. Ini hanya dapat dicapai ketika kepala sekolah dan stafnya melaksanakan manajemen fungsional

---

<sup>66</sup>T.Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPF, 2011), hlm. 6-7.

dengan kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan di setiap lembaga pendidikan.<sup>67</sup>

Oleh karena itu, posisi kepala sekolah adalah penentu masa depan sekolah. Mereka memiliki wewenang untuk mengendalikan institusi pendidikan Islam dan menentukan arah strategi manajemen dan pengembangan institusi ini. Dalam pelaksanaan pendidikan, pihak-pihak lain memang terlibat, tetapi otoritas terbesar ada di tangan kepala sekolah/madrasah mengingat kapasitas mereka sebagai pemimpin.<sup>68</sup> Mutu dalam pendidikan harus memeriksa pentingnya yang memberikan karakteristik tertentu bahwa pendidikan yang berkualitas berbeda dari pendidikan yang tidak bermutu. Oleh karena itu, perlu untuk menilai mutu dalam hal proses, produk dan aspek internal, dan kompatibilitas. Mutu dalam hal proses adalah efektivitas dan efisiensi semua faktor yang berperan dalam proses pendidikan. Faktor-faktor ini, misalnya kualitas guru, infrastruktur sekolah, suasana belajar, kurikulum yang diterapkan, dan manajemen sekolah.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup>Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005) hlm. 291.

<sup>68</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 286.

<sup>69</sup>Popi Sopiadin, *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa*, (Cilegon: Ghalia Indonesia, 2010), hlm. 5.

## 2. Mutu Pendidikan

### a. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa arab “hasan” artinya baik<sup>70</sup>, dalam bahasa Inggris “*quality* artinya mutu, kualitas”<sup>71</sup> adalah sama artinya mutu maupun kualitas. Mutu/kualitas merupakan suatu ide yang dinamis, dapat digunakan sebagai suatu konsep yang relatif, pengertian tersebut biasa digunakan dalam TQM (*Total Quality Management*).<sup>72</sup> Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan untuk tersirat dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dapat dilihat mulai dari input, proses, dan *output*. Kualitas atau mutu adalah *conformance to requirement* yaitu sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi, dan produksi jadi.<sup>73</sup>

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan,

---

<sup>70</sup>Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Jakarta: (Bandung : Al-Ma’arif, 1984), hlm. 110.

<sup>71</sup>John M. Echolis, Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Cet. Ke XVI, (Jakarta: Gramedia, 1988), hlm. 460.

<sup>72</sup>Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 53.

<sup>73</sup>Philip B. Crosby. *Quality is Free*, (Mc-Graw Hill Book, New York, 1979), hlm. 58

dsb)”<sup>74</sup>. Secara istilah mutu adalah “kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan”<sup>75</sup>. Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan.

Garvi dan Davis menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.<sup>76</sup>

Dimensi mutu untuk menganalisa karakteristik kualitas produk adalah:<sup>77</sup>

- a. Performance atau kinerja, yaitu karakteristik utama yang menjadi pertimbangan pelanggan untuk membeli suatu produk.
- b. Features, aspek kedua dari kinerja yang menambah fungsi dasar yang menyangkut pada pilihan dan pengembangannya yaitu keistimewaan tambahan, pelengkap atau tambahan.
- c. Reliability atau keandalan, yang berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara hasil dalam periode waktu tertentu dibawah kondisi tertentu. Keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.

---

<sup>74</sup>Lukman Ali, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, Cet. Ke-4, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), hlm. 677.

<sup>75</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu terpadu*, Cet. ke-3, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 15.

<sup>76</sup>*Ibid*, hlm. 85.

<sup>77</sup>*Ibid*, hlm. 85

- d. Conformance, yaitu berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- e. Durability, daya tahan produk sehingga dapat terus digunakan.
- f. Service ability, adalah merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan
- g. Aesthetic, nilai keindahan yang subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi atau pilihan individual.
- h. Perceived quality, berkaitan dengan reputasi atau kualitas yang dipersepsikan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas dapat dicapai dengan kerja keras semua pihak di lingkungan kerja. Dari pemimpin sendiri yang harus mampu membuat sistem dengan gaya kepemimpinannya, sistem kerja yang ada, sehingga mampu membuat staf dan orang-orang yang terlibat di dalamnya mampu bekerja dengan baik sehingga menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat atau pelanggan. Kualitas adalah hasil kerja sama dari semua pihak dalam suatu lembaga atau organisasi.

Dalam konteks siswa, kualitas sekolah ditentukan oleh upaya untuk merealisasikan kemampuan merefleksikan diri dan inisiatif diri mereka. Sekolah mampu mendorong siswa untuk belajar, menguasai kompetensi akademik, sikap dan nilai-nilai yang memungkinkan



mereka untuk mandiri dan percaya diri di masyarakat. Pendidikan yang berkualitas memberdayakan siswa untuk bertindak secara mandiri dan melakukan apa yang mereka inginkan. Dalam konteks pendidikan, gagasan kualitas dalam hal ini dipandu oleh konteks hasil pendidikan yang merujuk pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada periode waktu tertentu.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan dibidang pembangunan nasional dan merupakan bagian integral dari peningkatan upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara *kaffah* (menyeluruh). Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan "Gerakan Peningkatan Mutu" pada tanggal 2 Mei 2002 dan lebih fokus lagi, setelah diamantkan dalam Undang-Undang Sisdiknas (2003) bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa".<sup>78</sup>

Pendidikan adalah kunci menuju kemajuan, semakin baik kualitas pendidikan yang dimiliki oleh suatu komunitas atau bangsa, semakin baik kualitas komunitas atau bangsa tersebut akan diikuti. Karena itu, para peneliti dan pengembang pendidikan tidak henti-hentinya mendiskusikan masalah ini. Meningkatkan kualitas pendidikan adalah tujuan pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya untuk meningkatkan

---

<sup>78</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 31.

kualitas kemanusiaan secara keseluruhan. Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan siswa menjadi mata pelajaran yang mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, berwatak baik, kuat, kreatif, mandiri, demokratis, dan profesional di bidangnya masing-masing.<sup>79</sup>

Sekolah bermutu adalah adanya kepuasan bagi pelanggan, baik pelanggan eksternal utama, eksternal kedua (orang tua), eksternal ketiga (masyarakat) dan pelanggan internal (guru/staf). Mereka merasa puas karena kebutuhan atau keinginan mereka terpenuhi dalam penyampaian layanan. Belajar sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pendidikan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Seorang guru harus memahami bahwa semua siswa berbeda satu sama lain, dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing.<sup>80</sup>

Deni Koswara dan Cipi Triatna menegaskan bahwa pendidikan bermutu adalah pendidikan yang baik dari sisi *input*, *procces*, *output*, maupun *outcome*. *Input* pendidikan yang bermutu adalah guru-guruyang bermutu, peserta didik yang bermutu, kurikulum yang bermutu, fasilitas yang bermutu, dan berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. *Procces* pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran yang bermutu. *Output*

---

<sup>79</sup>*Ibid*, hlm. 31.

<sup>80</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 86-87.

pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang disyaratkan. Dan *outcome* yang bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi.<sup>81</sup> Cakupan mutu pendidikan ialah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa Indonesia yang komprehensif dan seimbang yang mencakup sekurang-kurangnya:

1. Mutu keimanan, ketakwaan, akhlak, budi pekerti, dan kepribadian;
2. Kompetensi intelektual, estetik, psikomotorik, kinestik, vokasional, serta kompetensi kemanusiaan lainnya sesuai dengan bakat, potensi, dan minat masing-masing;
3. Muatan dan kecanggihan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang mewarnai, dan
4. Memfasilitasi kehidupan;
5. Kreativitas dan inovasi dalam menjalani kehidupan;
6. Tingkat kemandirian serta daya saing; dan
7. Kemampuan untuk menjamin keberlanjutan diri dan lingkungannya.<sup>82</sup>

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa pencapaian tujuan lembaga pendidikan yang berkualitas sangat tergantung pada keterampilan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah sebagai

---

<sup>81</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen*, (Bandung: Alfabeta. 2010), hlm. 288.

<sup>82</sup>Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2011), hlm. 132.

pemimpin pendidikan. Kepala sekolah bertugas mengelola organisasi sekolah sambil mengelola dan mengelola semua sumber, organisasi, dan bekerja dengan komite sekolah, masyarakat, lembaga lain, dan *stakeholder* yang ada. Oleh karena itu, untuk mengelola semua sumber diperlukan pengetahuan manajemen untuk seorang pemimpin .

Pengertian mutu pendidikan yang diambil dari buku berjudul "Peningkatan Kualitas Berbasis Sekolah" yang diterbitkan oleh departemen pendidikan nasional pada tahun 2001 kualitas pendidikan adalah gambaran dan karakteristik keseluruhan barang dan jasa yang menunjukkan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan yang diharapkan atau tersirat dalam konteks pendidikan yang mencakup *input, proses* dan *output*.

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad. Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.<sup>83</sup>

Pendidikan adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh seseorang (pendidik) terhadap seseorang (anak didik) agar tercapai

---

<sup>83</sup>Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Depdikbud, Jakarta, 1996), hlm. 8.

perkembangan yang positif.<sup>84</sup> Institusi pendidikan mengemban tiga fungsi:<sup>85</sup>

- a. Pendidikan berfungsi menumbuhkan kreativitas peserta didik.
- b. pendidikan berfungsi mewariskan nilai-nilai kepada peserta didik.
- c. pendidikan berfungsi meningkatkan kemampuan kerja produktif peserta didik.

Pendidikan bukan merupakan sesuatu yang baru dalam islam, karena dalam islam pendidikan adalah sesuatu yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Allah mengutus para rasul untuk tetap berjalan sesuai tuntunan islam. Allah berfirman dalam Q.S Al-Imran [3]: 164

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Artinya : “ Allah telah memberikan anugerah kepada mereka yang beriman, pada saat Ia mengutus seorang rasul dari kalangan mereka yang membacakan kepada mereka ayat-ayat-Nya, dan mensucikan jiwa mereka, dan mengajarkan Kitab dan Hikmah. Mereka sebelum itu dalam kesesatan yang nyata.”<sup>86</sup>

<sup>84</sup>Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana, 2002), hlm. 14

<sup>85</sup>Noeng Muhadjir, *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Social: Suatu Teori Pendidikan*, (Yogyakarta: Reka Sarasih, 1987), hlm. 20 – 25

<sup>86</sup>Tim Penerjemah Al-Qur'an UUI, *Al-Qur'an dan Tafsir*, (Yogyakarta: UUI Press, 1991), hlm. 125-126.

Imam Ghazali, salah satu pemikir besar Muslim, menganggap pendidikan sebagai prinsip dasar koreksi manusia. Menyangkut hal ini, ia menyatakan, "Jika para ilmuwan dan pendidik tidak ada, maka masyarakat akan hidup seperti hewan ternak." Dengan kata lain, pendidikan bisa menaikkan level seseorang sehingga tidak sama dengan hewan. Imam Ghazali juga menyatakan bahwa pendidikan adalah ibadah dan upaya untuk meningkatkan kualitas diri. Pendidikan yang baik adalah cara untuk lebih dekat dengan Tuhan, dan mendapatkan kebahagiaan di dunia dan akhirat. Dalam Islam, Alquran dan isinya adalah sains. Isinya sangat bermanfaat bagi kehidupan, membersihkan jiwa, memperindah moral, dan mendekat kepada Tuhan. Inilah yang mendasari pendapat al-Ghazali jika tujuan pendidikan adalah untuk lebih dekat dengan Allah SWT. Tidak mencari posisi, keagungan dan keberanian atau posisi yang menghasilkan uang. Karena jika tujuan pendidikan diarahkan untuk tidak mendekat kepada Tuhan, itu bisa mengarah pada kebencian, kebencian, dan permusuhan.<sup>87</sup>

Pendidikan menurut Imam Al-Ghazali adalah "Sebuah wasilah untuk mencapai kemuliaan dan menyerahkan jiwa untuk mendekat diri

---

<sup>87</sup>Konfrontasi for justice and trush, "Pendidikan Adalah Salah Satu Kebutuhan Dasar Untuk Mengenal Tujuan Hidup," dikutip dari <https://konfrontasi.com/content/khazanah/pendidikan-adalah-salah-satu-kebutuhan-dasar-untuk-mengenal-tujuan-hidup>, diakses pada hari Kamis, tanggal 14 November 2019 pukul: 19.23 WIB.

kepada Tuhan”<sup>88</sup>. Berdasarkan Undang Undang Sisdiknas No. II Tahun 2003 pendidikan adalah:

Upaya sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar dan proses belajar sehingga siswa secara aktif mengembangkan potensi mereka untuk memiliki kekuatan spiritual, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, karakter mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>89</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah kualitas atau ukuran baik atau buruk dari proses perubahan sikap dan perilaku seseorang atau sekelompok orang dalam upaya manusia dewasa untuk menjadi lebih dekat dengan Tuhan melalui pengajaran dan upaya bimbingan pelatihan. Mutu dalam pendidikan mencakup kualitas input, proses, output, dan hasil. Masukan pendidikan dinyatakan berkualitas baik jika siap untuk dilanjutkan. Proses pendidikan yang berkualitas jika mampu menciptakan suasana Pembelajaran Aktif, Kreatif dan Menyenangkan (PAKEM).

---

<sup>88</sup>Muhammad Utsman el-Muhammady, “Pemurnian Tasawuf oleh Imam Al-Ghazali”, dikutip dari [www/ Scribd.com/doc/2917072/](http://www.Scribd.com/doc/2917072/), diakses pada hari Juma’at 22 November 2019 jam 20.25 WIB.

<sup>89</sup>Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas 2003*, (Jakarta : Sinar Grafika, 2007), hlm. 2.

b. Karakteristik Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi *input*, proses, *output* maupun *outcome*. Aada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu:

- 1) Kinerja (*performan*).
- 2) Waktu wajar (*timelines*)
- 3) Handal (*reliability*).
- 4) Data tahan (*durability*)
- 5) Indah (*aesteties*).
- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*).
- 7) Mudah penggunaanya (*easy of use*).
- 8) Bentuk khusus (*feature*).
- 9) Standar tertentu (*comformence to specification*).
- 10) Konsistensi (*concistency*).
- 11) Seragam (*uniformity*).
- 12) Mampu melayani (*serviceability*).
- 13) Ketepatan (*acuracy*)<sup>90</sup>

Kinerja (*performan*) berkaitan dengan aspek fungsional sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mengajar. “Guru merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu ia dituntut untuk mengenal tempat bekerjanya itu. Guru perlu

---

<sup>90</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hlm. 411.



memahami faktor-faktor yang langsung dan tidak langsung menunjang proses belajar mengajar”.<sup>91</sup> Waktu wajar (*timelines*) yaitu sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat. Handal (*reliability*) yaitu usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah menjadi prinsip agar pihak yang dilayani merasa senang dan puas atas layanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia. Hal ini sesuai dengan sikap kaum Ansor dalam menerima kaum Muhajirin yang diabadikan dalam Al-Qur’an surat Al-Hasyr ayat 9:

وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُجِبُونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya :

Dan orang-orang yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman (Ansor) sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin), mereka (Ansor) 'mencintai' orang yang berhijrah kepada mereka (Muhajirin). dan mereka (Ansor) tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (Muhajirin); dan mereka mengutamakan (orang-orang muhajirin), atas diri mereka sendiri, Sekalipun mereka dalam kesusahan. dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka Itulah orang-orang yang beruntung.<sup>92</sup>

Isi dari ayat-ayat ini termasuk (1) Ada upaya untuk menghormati orang lain (Muhajirin), (2) Kesiediaan Anaun Kaun diberikan kepada Muhajirin, (3) Ansor memprioritaskan rasa hormat untuk Muhajirin, (4) The Ansor bersedia untuk mengalahkan

<sup>91</sup>Soetjipto , Rafli Kosasi, *Profesi Guru*, Cet. Ke-1, (Jakarta : renika Cipta, 2000), hlm.146.

<sup>92</sup>Tim Penerjemah Al-Qur’an UII, *Al-Qur’an dan Tafsir*, (Yogyakarta: UII Press, 1991), hlm. 992.

kepentingan sendiri. Isi ayat tersebut dapat diterapkan di dunia pendidikan dengan menerapkan manajemen layanan pendidikan dalam mencapai mutu pendidikan yang berakhlak.

Daya tahan (*durability*) yaitu tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan. Indah (*aesthetics*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik. Hubungan manusiawi (*personal interface*) yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Hal ini bisa dicapai apabila terjalin komunikasi yang sehat. Mudah penggunaannya (*easy of use*) yaitu sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dikembalikan tepat waktu.

Bentuk khusus (*feature*) yaitu keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi). “Persyaratan pertama bagi kepemimpinan pengajaran adalah guru hendaknya memiliki visi mengenai unggulan dalam mengajar”.<sup>93</sup> Standar tertentu (*conformance to specification*) yaitu memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal. Konsistensi (*consistency*) yaitu kejelasan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataannya. Seragam

---

<sup>93</sup>Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, Cet. Ke-1, (Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000), hlm. 101.

(*uniformity*) yaitu tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam berpakaian.

Mampu melayani (*serviceability*), yang mampu memberikan layanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran yang masuk dapat dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas. Ketetapan (*acurary*), yaitu ketepatan dalam layanan seperti yang diinginkan oleh pelanggan sekolah.

c. Manfaat Mutu bagi Dunia Pendidikan yaitu:<sup>94</sup>

- 1) meningkatkan pertanggung jawaban (akuntabilitas) sekolah kepada masyarakat dan atau pemerintah yang telah memberikan semua biaya kepada sekolah
- 2) menjamin mutu lulusannya
- 3) bekerja lebih professional
- 4) meningkatkan persaingan yang sehat.

d. Standar Mutu Pendidikan

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan ada perbedaan yang disebabkan oleh perbedaan perspektif antara satu pakar dengan pakar lainnya.

Pertama sebagian orang, bahkan orang tua pada umumnya mengatakan bahwa kenyamanan sekolah adalah salah satu tolok ukur terbaik, dua pihak lainnya berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil

---

<sup>94</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 481.

akademik yang menunjukkan sekolah menunjukkan sekolah yang bagus karena menurut pendapat ini dari buahnya anda mengenali mereka, ketiga sebagian orang menyarankan bahwa ada beberapa karakteristik atau tolok ukur yang akan menunjukkan mutu sekolah.<sup>95</sup>

Cyil merangkum pendapat mutu dari berbagai sudut pandang menggunakan tolok ukur yang berbeda. Beberapa orang menggunakan tolok ukur berdasarkan kondisi sekolah, yang lain menggunakan tolok ukur untuk hasil pembelajaran, dan pendapat yang lebih luas menyatakan bahwa tolok ukur untuk kualitas pendidikan perlu ditinjau dari berbagai tolok ukur yang relevan.

Menurut Usman “*Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas”.<sup>96</sup>

Sedangkan menurut Hari Sudradjad, pendidikan berkualitas adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau potensi, baik kompetensi akademik maupun kejuruan, yang didasarkan pada kompetensi pribadi dan sosial, serta nilai-nilai moral yang luhur, yang kesemuanya merupakan kecakapan hidup (*lifeskill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan kepribadian yang

---

<sup>95</sup>*Ibid.*, hlm. 213.

<sup>96</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hlm. 410

integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, pengetahuan, dan amal.<sup>97</sup>

Pandangan yang lebih komprehensif tentang mutu pendidikan diungkapkan oleh Sardi. Standar mutu pendidikan sesuai ISO 9001: 2008 adalah sebagai berikut:

- a. Komponen standar isi, sasaran mutu :
  - 1) Pengembangan KTSP berdasarkan guru mata pelajaran, DU/DI, konselor, dan komite sekolah/madrasah atau penyelenggara
  - 2) Lebih dari 76 % Silabus dikembangkan sesuai dengan pedoman
  - 3) Sekolah memenuhi standar memenuhi kebutuhan peserta didik.
- b. Komponen standar proses, sasaran mutu :
  - 1) Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan.
  - 2) 76 % guru melakukan pembelajaran berbasis teknologi
  - 3) 76% siswa dapat melakukan prakerin sesuai kompetensinya
  - 4) Hasil evaluasi guru semuanya baik
- c. Komponen standar kompetensi lulusan, sasaran mutu :
  - 1) Rata-rata Hasil Ujian Nasional dan Uji Kompetensi keahlian

---

<sup>97</sup>Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, (Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005), hlm. 17.

- 2) KKM kelas X dan kelas XI
  - 3) Siswa memperoleh berbagai macam keterampilan
- d. Komponen standar pendidik dan kependidikan, sasaran mutu :
- 1) Meningkatkan kualifikasi PTK
  - 2) Meningkatkan kompetensi (pelatihan) PTK
- e. Komponen standar sarana dan prasarana, sasaran mutu :
- 1) Semua bahan ajar yang diperlukan siswa tersedia
  - 2) Menambah sarana dan prasarana
- f. Komponen standar pengelolaan, sasaran mutu :
- 1) Semua unsur terlibat dalam kerja tim pengembangan
  - 2) RKS/RAKS berdampak terhadap peningkatan hasil belajar .
  - 3) Sistem informasi dengan menggunakan *website/softcopy*
- g. Komponen standar pembiayaan, sasaran mutu :
- 1) Sekolah membayar gaji guru dan karyawan tepat waktu
  - 2) 95 % penggunaan anggaran sesuai dengan rencana
  - 3) 90% siswa membayar SPP tepat waktu
- h. Komponen standar penilaian, sasaran mutu :
- 1) 100% guru menilai berdasarkan silabus yang telah ditetapkan

- 2) Ada penilaian baik bidang akademik maupun non akademik
- 3) Seluruh hasil penilaian siswa di dokumentasikan.<sup>98</sup>

Perbedaan persepsi tentang mutu pendidikan merupakan hal wajar, karena masing-masing pihak mendefinisikannya dari sudut pandang dan kemampuan dalam menganalisis yang beragam.

e. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk meningkatkan mutu madrasah menurut Sudarwan Danim melibatkan lima faktor yang dominan : (1) Kepemimpinan Kepala sekolah; (2) Siswa/ anak sebagai pusat; (3) Pelibatan guru secara maksimal; (4) Kurikulum yang dinamis; (5) Jaringan Kerjasama”.<sup>99</sup> Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat. Pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat “ sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.

Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi

---

<sup>98</sup>Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu*, (Yogyakarta : Pusat Pengembangan dan penberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012), hlm. 44.

<sup>99</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksar, 2007), hlm. 56.

dengan organisasi lain, seperti perusahaan/lembaga sehingga keluaran dari sekolah dapat diserap di dunia kerja. Meningkatkan kualitas pendidikan harus mengambil langkah-langkah berikut:

- a. Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- b. Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift ( contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas jauh)
- c. Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- d. Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- e. Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.



- f. Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta menangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.<sup>100</sup>

Menurut Lewis peningkatan mutu organisasi apapun didukung oleh empat kekuatan pendorong, atau pilar, yang menggerakkan organisasi menuju penerapan pelayanan mutu.

*Total Quality Management in any organization is supported by four driving forces, or pillars, that move the organization toward the full application of quality service. The four pillars of the House of Quality are customer service, continuous improvement, processes and facts, and respect for people. All are distinct, but equal in potential strength. All four must be addressed; minimizing one weakens the others. By not addressing one, the entire house of Quality will fall.*<sup>101</sup>

Keempat pilar mutu yang dimaksud adalah (1) Layanan pelanggan, (2) Peningkatan berkelanjutan, (3) Proses dan fakta, (4) Penghargaan untuk orang-orang. Setiap lembaga pendidikan memiliki masalah yang berbeda tetapi inti masalahnya adalah sama. Keempat pilar harus ditangani dengan benar untuk meminimalkan kesalahan. Satu pilar yang tidak diterapkan dengan benar dapat merusak mutu pendidikan secara keseluruhan.

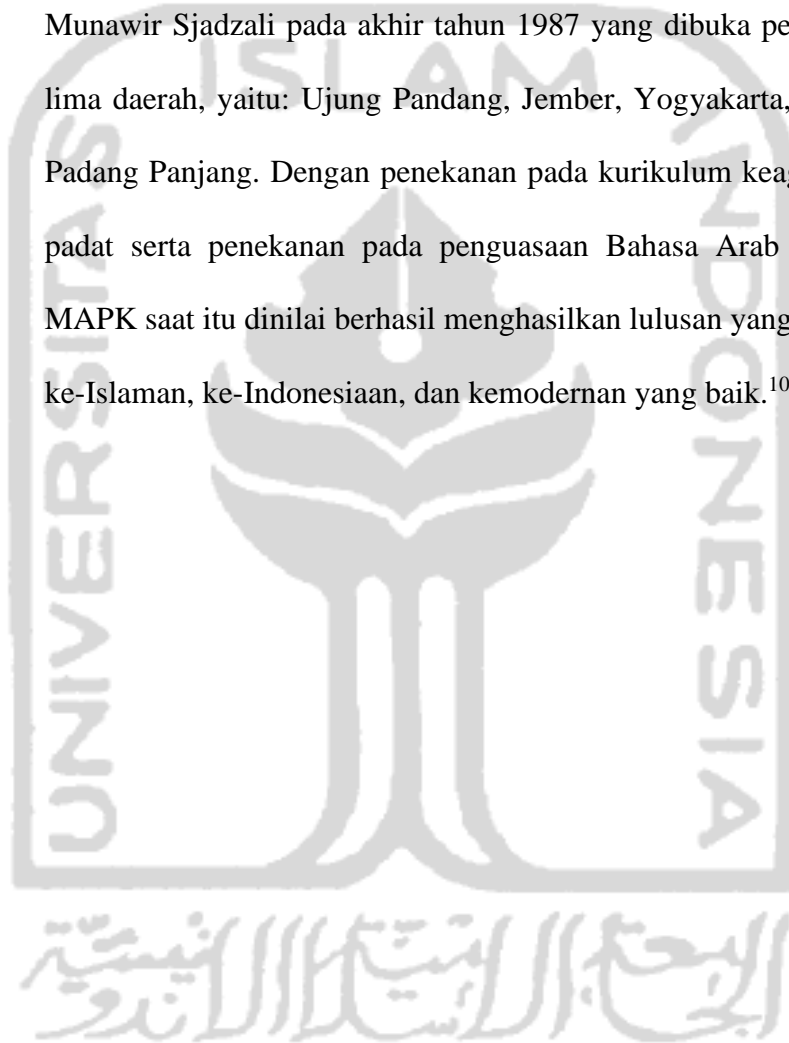
### 3. Program Keagamaan

Madrasah Aliyah Negeri Program Keagamaan (MAN PK) merupakan salah satu program peminatan unggulan nasional dalam

<sup>100</sup>Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta : Logos, 2003), hlm. 73.

<sup>101</sup>Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, (Florida : St. Lucie Press, 1994), hlm. 91.

bidang keagamaan berbasis asrama yang menjadi bagian dari MAN Reguler yang sudah ada. MAN PK pada MAN Reguler bertujuan merevitalisasi praktik baik penyelenggaraan Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) yang pernah diprakarsai oleh Menteri Agama Munawir Sjadzali pada akhir tahun 1987 yang dibuka pertama kali di lima daerah, yaitu: Ujung Pandang, Jember, Yogyakarta, Ciamis, dan Padang Panjang. Dengan penekanan pada kurikulum keagamaan yang padat serta penekanan pada penguasaan Bahasa Arab dan Inggris, MAPK saat itu dinilai berhasil menghasilkan lulusan yang berwawasan ke-Islaman, ke-Indonesiaan, dan kemodernan yang baik.<sup>102</sup>



---

<sup>102</sup>Direktorat KSKK Madrasah: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, dikutip dari [https://madrasah.kemenag.go.id/snpdb2019/ppdb/sejarah/man\\_pk](https://madrasah.kemenag.go.id/snpdb2019/ppdb/sejarah/man_pk), diakses pada hari Selasa tanggal 22 Oktober 2019 jam 19.30 WIB.