BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen adalah istilah yang bermaknamanusia atau kumpulan manusia yang melakukan kegiatan manajemen, yang terpisah dari pekerja *(labor)* sebagai SDM yang dikelola manajemen[1].Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* berarti kontrol.Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan mengendalikan, menangani atau mengelola.

Selanjutnya kata benda manajemen dapat mempunyai berbagai arti.Pertama ialah sebagai pengelolaan, pengendalian, atau penanganan (*managing).*Kedua ialah sebagai perlakuan secara terampil untuk menangani sesuatu berupa *skillfull treatment*. Ketiga, merupakan gabungan dari pengertian di atas adalah pengelolaan bentuk kerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Tiga pengertian tersebut mendukung kesepakatan anggapan bahwa manajemen dapat dipandang sebagai ilmu dan seni.Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria ilmu dan metode keilmuan yang menekankan kepada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik

[1] Jan Hoesada, "*Taksonomi Ilmu Manajemen"*,(Yogyakarta : Penerbit Andi, 2013), 51.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengelolaan.Manajemen sebagai seni artinya kemampuan pengelolaan sesuatu itu merupakan seni menciptakannya (kreatif).[2]

Sedangkan manajemen strategik terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategi.Manajemen sepeti yang dibahas diatas berarti peraturan atau pengelolaan.Sedangkan strategi menurut bahasa yunani *strategos* atau *strategeus* dengan kata jamak strategi.*Strategeus* berarti jenderal, namun dalam yunani kuno sering berarti perwira Negara (*state office*) dengan fungsi yang luas.[3]

Ada beberapa pendapat yang mengemukakan pengertian dari manajemen strategi, pendapat tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:[4]

a. Menurut Wahyudi manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan *(implementing)*, dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.
b. Menurut Gluek & Jauch mengemukakan bahwa manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

---

[2] Yayat M. Herujito,*"Dasar-Dasar Manajemen"*,(Bogor: Grasindo, 2001), 1-2.
[3]Salusu, "*Pengambilan Keputusan Strategic Untuk Organisasi Public Dan Organisasi Non Profit*",(Jakarta: Rasindo, 2003), 85.
[4]Akdon,"*Strategic Management For Education Management*", (Bandung:Alfabeta, 2011), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Menurut Nawawi manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Dari penjelasan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategik adalah suatu ilmu dalam pembuatan keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dan di laksanakan oleh seluruh jajaran dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

2. Proses Manajemen Strategik

1) Pengamatan Lingkungan

Organisasi hidup dalam suatu sistem yang selalu saling berhubungan dan mempengaruhi.Sehingga untuk mempertahankan eksistensinya tersebut, organisasi perlu mengenali dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategiknya. Tujuan pengamatan lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa akan dating.[5] Ada dua faktor yang membuat pengamatan lingkungan

[5]Akdon,"*Strategic Management For Education Management*", 107.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi suatu analisa penting dalam manajemen strategic dan harus selalu dilakukan oleh manajer puncak, yaitu:[6]

a. Bahwa organisasi/ perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi.
b. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.

Bryson menyebutkan tiga langkah utama dalam telaah lingkungan strategic, yaitu:[7]

a. Mengidentifikasi sumber-sumber untuk melakukan *scanning*
b. Melakukan *scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal
c. Melakukan analisis untuk menilai hasil *scanning*

Salah satu proses manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan disini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di

[6]Agustinus Sri Wahyudi,"*Manajemen Strategic*".(Jakarta: Binarupa Aksara,2013), 49-50.
[7]Akdon,"*Strategic Management For Education Management*", 108-109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.[8]

2) Perumusan Strategik

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.[9]

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup.Misi dapat ditentukan secara sempit dan luas.[10] Pernyataan misi harus:[11]

a) Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan.

b) Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.

---

[8]Akdon,"*Strategic Management For Education Management*", 111.
[9]J. David Hunger & Thomas L. Wheelen,"*Manajemen Strategis*", (Yogyakarta: Andi, 2013),12.
[10] Hunger &Wheelen,"*Manajemen Strategis*" ,13.
[11]Akdon,"*Management Strategic For Education Management*", 98.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

Sedangkan kriteria pembuatan misi meliputi:[12]

a) Penjelasan tentang bisnis/ produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat.
b) Harus jelas memiliki sasaran public yang akan dilayani.
c) Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat.
d) Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa dating juga manfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perenncanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan dijelaskandan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.[13]

Kriteria tujuan adalah sebagai berikut:[14]

a) Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi.

[12]Akdon,"*Management Strategic For Education Management*"101.
[13] Hunger & Thomas,"*Manajemen Strategis*",15.
[14]Akdon,"*Strategic Management For Education Management*", 144-145.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.

c) Tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategic.

d) Tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan atau dalam hal isu strategic hasil yang diinginkan telah dicapai.

e) Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun demikian, pada umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi.

f) Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.

g) Tujuan menggambarkan hasil program/ sub program yang diinginkan.

h) Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi.

i) Tujuan harus menantang, namun realistic dan dapat dicapai.

c. Strategi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan dating. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan dating , strategi organisasi mencangkup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya.

Strategi organisasi berkaitan dengan[15]:

a) Bagaimana target-target kinerja yang harus dipenuhi.
b) Bagaimana organisasi akan memberikan fokus (perhatian pada pelanggan).
c) Bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan serta segi-segi lainnya.
d) Bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya.

d. Kebijakan

Strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan.Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan:[16]

[15]Akdon,"*Management Strategic For Education Management*",150.
[16]Akdon,"*Strategic Management For Education Management*", 154.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan.

b) Mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran.

c) Menciptakan kebijakan di mana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

3) Implementasi Strategik

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau system manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastic pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari menajamen puncak.[17]

a. Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.[18]

b. Anggaran

[17] Hunger & Wheelen."*Manajemen Strategis*", 17.
[18] Hunger & Wheelen."*Manajemen Strategis*",17.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.[19]

c. Prosedur

Prosedur adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.[20]

4) Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

B. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam kamus besar bahasa indonesia "Mutu" berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).[21]

Mutu didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya[22]:

---

[19]Hunger & Wheelen."*Manajemen Strategis*",18.
[20]Hunger & Wheelen."*Manajemen Strategis*",18.
[21]W. J. S. Poerwadarminta, "*Kamus Besar Bahasa Indonesia",* (Jakarta : Balai Pustaka, 1989) : 788
[22] Eddy Herjanto,*" Manajemen Operasi (edisi ketiga)".(*Jakarta: grasindo, 2007), 392.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Menurut Juran (1993), mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun.
2) Menurut Crosby mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.
3) Menurut Deming mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.
4) Menurut Feigenbaum mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya *(full customer satisfication)*. Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) 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

Dari beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh para ahli, maka dapat diambil kesimpulan bahwa mutu merupakan suatu ukuran yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk.

Sedangkan definisi pendidikan seringkali diartikan sebagai usaha sadar yang dilakukan oleh pendidik kepada peserta didik untuk membantu peserta didik dalam menuju proses pendewasaan sehingga dapat menjalani tugas hidupnya sendiri. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu pendidikan ialah kualitas yang berhubungan dengan hasil dari proses pendidikan itu sendiri. Berikut pengertian mutu pendidikan menurut para ahli :

1) Syaiful sagala menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat, yang mencangkup input, proses dan output pendidikan.[23]

[23]Sagala,"*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*", 170.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Suryadi dan Tilaar menjelaskan mutu pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor *input* agar menghasilkan *output* yang setinggi-tingginya. [24]

Dari beberapa definisi diatas, dapat diambil pemahaman bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola dan memproses pendidikan secara berkualitas dan efektif untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan *output* yang berkualitas. Hasil pendidikan dalam keunggulan akademik dan non akademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport, sedangkan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler.[25]

2. Ciri-ciri madrasah yang bermutu

Ciri-ciri madrasah yang bermutu diantara lain ialah sebagai berikut :

1) Madrasah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2) Madrasah berfokus pada upaya mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.

---

[24]Ace suryadi dan H. A. R. Tilaar, "*Analisis Kebijakan Suatu Pengantar",* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2000) : 108.
[25]Sudarwan danim, "*Visi Baru Manajemen Sekolah ; dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik",* :53-54.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Madrasah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari "kerusakan psikologis" yang sangat sulit memperbaikinya.
4) Madrasah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5) Madrasah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya.
6) Madrasah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
7) Madrasah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
8) Madrasah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, maupun menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9) Madrasah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10) Madrasah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11) Madrasah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

12) Madrasah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.

13) Madrasah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.[26]

3. Indikator pendidikan yang bermutu

Menurut Suryadi dan Tilaar, indikator pendidikan yang bermutu adalah sebagai berikut :

1) Faktor input yang meliputi :

a. Besar kecilnya sekolah

b. Faktor guru yang berkualitas

c. Faktor buku belajar

d. Faktor situasi belajar yang kondusif

e. Kurikulum

f. Manajemen sekolah yang efektif

2) Faktor output yang meliputi :

a. Partisipasi sekolah (dalam prestasi)

b. Efisiensi internal proses belajar

c. Prestasi belajar kognitif

d. Prestasi belajar efektif[27]

[26] Danim, *"Visi Baru Manajemen Sekolah "*, 60-61.
[27] Suryadi dan Tilaar, " *Analisis Kebijakan Suatu Pengantar"*,: 34.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun indikator pendidikan yang bermutu menurut tujuan pendidikan nasional yang digariskan dalam GBHI yaitu pendidikan yang menghasilkan lulusan :

1) Beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2) Berbudi luhur dan berkepribadian
3) Berdisiplin
4) Bekerja keras, tangguh, bertanggung jawab dan mandiri
5) Cerdas dan terampil
6) Sehat jasmani dan rohani
7) Rasa cinta yang dalam terhadap tanah air
8) Semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial yang tebal
9) Memiliki rasa percaya diri
10) Inovatif dan kreatif[28]

Sekolah bermutu adalah sekolah yang memiliki keunggulan dibandingkan dengan sekolah lain dalam hal sebagai berikut :

1) Struktur dan isi kurikulum
2) Kebijakan kelembagaan
    a. Kebijakan akademik
    b. Kebijakan administratif
3) Kualifikasi guru dan karyawan
4) Iklim dan kultur akademik

[28]Syafruddin, "*Manajemen Lembaga Pendidikan Islam",* (Jakarta : Ciputat Press, 2005) : 87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Standarisasi proses dan mutu
6) Dukungan komunitas
7) Jaminan pembiayaan
8) Dukungan institusional[29]

Merujuk pada Edward Sallis, sekolah yang bermutu bercirikan :

1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal
3) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya. Komitmen ini harus terus dijaga jangan sampai mengalami kerusakan, karena kerusakan psikologis sangat sulit memperbaikinya.
4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.

[29]Heri Sucipto, "*Program Peningkatan Mutu Pendidikan",* (http://www.sdit-nurhidayah.net diakses pada 11 maret 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fugsi dan tanggung jawabnya.
8) Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya adar dapat bekerja secara berkualitas.
9) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11) Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13) Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.[30]

C. Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Manajemen Strategik Sekolah Menghadapi Persaingan Mutu
   1) Manajemen Strategik Sekolah

[30]Danim, "*Visi Baru Manajemen Sekolah",* :54-55 .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Filosofi manajemen menurut Pearce dan Robinson diyakini akan menghasilkan citra yang baik di mata publik, dan akan memberikan imbalan keuangan dan psikologis bagi mereka yang bersedia menginvestasikan tenaga dan dana untuk membantu keberhasilan institusi. sedangkan filosofi organisasi sekolah adalah menempatkan nilai-nilai, keyakinan organisasi sekolah, dan membimbing tingkah laku personal sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih professional dalam seluruh aspek kegiatan institusi. Kerana itu kebijakan sekolah menyediakan pedoman yang mendefinisikan program kerja yaitu tujuan dan target ditetapkan, strategi ditentukan dan diimplementasikan, serta diawasi. Kebijakan pun memperkenankan kepala sekolah sebagai manajer professional menyusun strategi dengan memilih salah satu alternative untuk pengembalian keputusan.[31]

Manajemen strategik menurut Ansoff adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi keposisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan. Pendekatan sistematis untuk melakukan perubahan menjadi hal penting dalam manajemen strategis, dan melalui pendekatan manajemen strategic harus dipastikan bahwa tujuan akan dicapai. Oleh karena itu para pemimpin

[31] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",128.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah menggunakan pendekatan yang sistematis dalam menyusun strategi program sekolah.

Lebih lanjut Ansoff menjelaskan bahwa pendekat manajemen strategi ini adalah menganalisis bagian-bagian yang dinamai "formulasi strategi" dan proses formulasi itu oleh para manajer adalah merumuskan strategi bersama-sama yang diberi nama perencanaan strategis. Pendekatan strategis itu terdiri dari: (1) memposisikan perusahaan melalui strategi dan perencanaan kemampuan; (2) real-time tanggapan isu-isu strategis yang dikeluarkan manajemen dan; (3) manajemen yang sistematis selama implementasi strategis. Jika dielaborasi atau diadaptasi dalam manajemen sekolah menjadi (1) sekolah menyusun perencanaan memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki yaitu mengoptimalisasikan seluruh sumber daya sekolah yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah; (2) mampu merespon isu-isu strategis seperti manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi, pengajaran kontekstual dan sebagainya dalam pengelolaan sekolah untuk meningkatkan sekolah; dan (3) menekankan objektifitas, ilmiah dan sistematis selama implementasi strategis, strategi sekolah disusun berdasarkan prinsip-prinsip objektifitas, ilmiah dan sistematis bukan atas dasar kehendak pribadi kepala sekolah, tetapi merupakan kehendak bersama mengakomodasi kebutuhan publik. Tujuannya terciptanya suatu sistem dan strategi manajemen sekolah yang niscaya dan pasti mampu meningkatkan mutu yang kompetitif dan menguntungkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam menentukan strategi harus difahami bahwa hal yang pokok dari formulasi strategi adalah menyusun perencanaan yang berkelanjutan.dalam hal-hal formulasi strategis, seperti yang dikemukakan Sharplin langkah-langkah strategi yakni:[32] (1) tugas utama yang mula-mula harus diperhatikan menetapkan misi suatu organisasi yang utuh dengan melibatkan pemilik, pelanggan dan pegawai sebagai konstituen organisasi. Berbicara misi juga harus melihat kemampuan dan keadaan internal organisasi; (2) melakukan assessment lingkungan ekternal organisasi dengan memperhatikan kondisi yang sedang terjadi dan kemungkinan perubahan yang akan terjadi, termasuk perkembangan dan kemampuan organisasi serupa; (3) menetapkan arah dan sasaran organisasi adalah tahapan ketiga dari fase pertama ini. Mempertegas arah dan sasaran organisasi ini bukan sekedar penting melainkan merupakan faktor inti dalam manajemen strategik dan penggunaan manajemen lainnya.Yang penting sebenarnya arah dan sasaran hendaknya bersifat menantang dan dapat diraih. Karena itu sasaran hendaknya spesifik, dapat dihitung dan terukur; dan (4) begitu sasaran telah ditetapkan, arah telah ditentukan perlu segera dipilih dan ditentukan strategi apa yang hendak dipakai.

a. Formulasi visi dan misi sekolah

Dalam konsep MBS, manajemen strategic yang diterapkan pada manajemen sekolah secara umum memiliki karakteristis: (1) keputusan

[32] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",131-132.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang diambil bersifat strategic; (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. [33]

a) Visi sekolah

Visi adalah penjelasan mengenai rupa yang seharusnya dari suatu organisasi sebagaimana dikemukakan Gaffar visi adalah daya pandang yang jauh mendalam dan meluas yang merupakan daya piker abstrak, memiliki kekuatan yang dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat.

Visi sekolah adalah agenda tujuan yang terdiri dari dorongan, ruang lingkup, persyaratan, prioritas, implikasi, tindakan, kekuatan, kecakapan atau kemampuan melihat dan memahami untuk berimajinasi dalam mempersiapkan masa datang.[34]

b) Misi sekolah

Secara umum misi menurut Sharplin adalah "alasan keberadaan", misi sebagai deskripsi tentang apa yang hendak dicapai dan untuk siapa.

---

[33] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*", 133.
[34] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*", 134.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Misi sekolah adalah aspirasi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan masyarakat sekolah lainnya yang akan dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah. Visi dan misi sekolah harus merupakan consensus pimpinan (eksekutif) maupun personal sekolah lainnya dan msyarakat yang terkait dengan sekolah sehingga semua elemen penyelenggara sekolah mudah memahami ide-ide dasar visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai.[35]

b. Tujuan dan target sekolah

Tujuan organisasi menurut Etzioni mencangkup beberapa fungsi diantaranya memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan masa akan dating yang senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.

Tujuan sekolah dilihat dari sudut manajemen strategic adalah memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan masa akan dating yang menghasilkan kesepakatan umum merupakan sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan sekolah mengenai misi dalam menentukan bidang kerja, macam dan volume pekerjaan yang harus dilakukan dan senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan sekolah serta

[35]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*", 135.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

eksistensi sekolah itu sendiri. Efektifitas sekolah diukur dari tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya.[36]

c. Penentuan strategi organisasi sekolah

Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resource* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi.Dalam era globalisasi strategi merupakan instrument manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang.[37]

Secara umum dalam manajemen bisnis ada empat tingkatan dalam strategi organisasi yaitu: *societal*, *corporate*, perusahaan dan fungsional.

Strategi *societal* adalah peranan organisasi dalam masyarakat yang merupakan sebuah bagian dengan proses yang peranan-peranan itu akandidefinisikan dan dengan peningkatan organisasi dalam proses itu. Strategi societal di titik beratkan pada hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal.[38]

Strategi *corporate* adalah mengembangkan atas tiga pertanyaan dasar (1) apakah perusahaan atau perusahaan-perusahaan kita di dalamnya?Jawabanya serupa dengan misi organisasi; (2) apakah perusahaan atau perusahaan-perusahaan kita menjadi di dalamnya?Jawabannya adalah

[36]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan"*,136-137.
[37]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan"*, 137.
[38]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan"*,,137.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kunci kehidupan organisasi sebab tinggal dalam sebuah perusahaan yang salah mungkin membuktikan menjadi bunuh diri dalam perjalanan panjang; dan (3) bagaimana seharusnya perusahaan atau perusahaan-perusahaan kita dimanaj dengan tujuan sepenuhnya mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya?Jawabanya ditujukan dengan memutuskan berapa banyak sumber perusahaan yang harus diinvestasikan dalam perusahaannya.

Strategi fungsional sekolah memperhatikan formulasi strategis dalam setiap area fungsional sekolah (manajemen sekolah, manajemen kelas, layanan belajar, mutu lulusan, keuangan dan sebagainya), yang diterapkan secara pantas secara bersama harus mencapai tujuan menggunakan strategi sekolah.[39]

d. Implementasi strategi organisasi sekolah

Implementasi strategi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategic ke dalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Betapapun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah.

Dari tiga elemen manajemen strategic, yaitu analisis strategi, formulasi strategi dan implementasi strategi yang paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategi.

[39]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",138.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Schendel dan Hofer implementasi dicapai melalui alat administrasi yang dicapai melalui alat administrasi yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori (1) struktur; (2) proses dan (3) tingkah laku.[40]

e. Analisis SWOT secara cermat dan akurat

Menurut Boseman, ada tujuh tahap dalam proses manajemen strategic:(1) melakukan analisis SWOT secara cermat dan akurat; (2) melakukan formulasi tentang misi organisasi; (3) melakukan formulasi tentang filosofi dan kebijakan organisasi; (4) menetapkan sasaran strategis organisasi; (5) menetapkan strategi organisasi; (6) melaksanakan strategi organisasi; dan (7) melakukan control strategi organisasi. [41]

Analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategic yang merupakan pendekatan analisis lingkungan.Analisis lingkungan terdiri dari dua unsur yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal.Analisis SWOT dalam penyelenggaraan sekolah dapat membantu mengalokasikan sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya yang lebih efektif.[42]

2) Model *Balance Scorecard*dalam Manajemen Sekolah

---

[40]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",,139.
[41] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",,140.
[42]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",140.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada awalnya *Balance scorecard* digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja. Namun karena tahapan *balance scorecard* harus dimulai dengan penerjemahan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam sasaran dan tolak ukur yang spesifik, maka*balance scorecard* merupakan bagian integral dari proses manajemen.*Balance scorecard* didefinisikan oleh Atkinson sebagai *a measurement and management system that views a business units performance from four perspectives : financial, customer, internal, business process, learning and growt*.

Balance scorecard mendidik manajemen dan organisasi untuk memandang organisasi dari kurang lebih empat perspektif : keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi jangka panjang.[43]

Ada tiga prinsip yang memungkinkan *balance scorecard* terhubung dengan strategi, yaitu:[44]

a. *Cause and effect relationships, balance scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang terpadu. *Cause and effect* dicerminkan dengan pernyataan *if-then*.

[43]Akdon,"*Strategic Management For Educational Management*,135.
[44]Akdon,"*Strategic Management For Educational Management*,136.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Performance drivers, outcomes* mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh organisasi.

c. *Linkage of financials,* keberhasilan organisasi dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan apabila hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Namun pencapaian tujuan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.

Balance scorecard telah mencapai kemanfaatan yang tinggi pada sector bisnis namun penerapan pada sector public harus dipertimbangkan dengan baik terutama berkaitan dengan keuangan karena perspektif ini bukan merupakan indikator utama untuk menilai kinerja organisasi publik. Juga karena *balance scorecard* menekankan pada pembenahan faktor internal organisasi, sedangkan jika bicara organisasi publik juga bicara mengenai demokratisasi, transparansi, partisipasi, dan strategi peningkatan kinerja semua elemen dalam penyelenggaraan pemerintah, maka lingkup strategi dalam *balance scorecard* adalah terbatas. Selain sebagai metode untuk menentukan strategi dalam organisasi, *balance scorecard* juga dapat digunakan sebagai media untuk reporting ketika dilengkapi dengan berbagai pengukuran kinerja.[45]

3) Teori Total Quality Management (TQM)

[45]Akdon,"*Strategic Management For Educational Management*", 139-140.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Pengertian TQM

Istilah *total quality management* (TQM) atau di Indonesia dikenal dengan gugus kendali mutu pertama kali lahir sebagai respon terhadap munculnya persoalan krisis produktivitas. Fenomena ini pertama kali mencuat di dunia industry yang melibatkan Negara-negara industry terutama jepang dan Amerika pada tahun 1970-an dan 1980-an.[46]

Pada dasarnya TQM merupakan suatu pendekatan pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi karyawan.TQM merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan permasalahan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara karyawan.Salah satu hal yang menonjol dari TQM adalah perbaikan secara berkelanjutan.[47]

TQM adalah suatu sistem dalam manajemen usaha yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan mutu produksi dalam rangka meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan.[48]

Menurut Edward Sallis TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan,

---

[46]Veithzal Rivai dan Sylviana Murni,"*Educational Management Analisis Teori dan Praktek*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2012), 478.
[47], Akdon,"*Strategic Management For Educational Management*", 479.
[48]Akdon,"*Strategic Management For Educational Management*", 480.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan dating.[49]

b. Keuntungan Penerapan TQM

Sistem TQM sangatlah bermanfaat, tepat dan positif untuk diterapkan di lingkungan sekolah, selain itu juga bermanfaat bagi sistem kepemimpinan pada kondisi saat ini. Hal tersebut dapat dilihat dari empat prinsip penerapan sistem TQM berikut ini:[50]

a) Merupakan komitmen pimpinan puncak (Top Management).
b) Pengertian dari total yaitu terpadu yang berarti manajemen yang diterapkan melibatkan seluruh aparat di lingkungan perusahaan.
c) Apabila terjadi kekurangan atau kelemahan baik secara sengaja atau tidak sengaja yang sangat berdampak pada menurunnya efisiensi dan efektivitas produksi, secara serius hal ini harus dicermati dan ditangani secara tuntas serta segera dicari titik permasalahannya dan dilakukan perbaikan yang berkelanjutan.
d) Ditetapkannya aturan-aturan kesepakatan yang dijadikan sebagai kebijakan tertulis dan merupakan alat atau tools dalam sistem operasional TQM.

c. Kepemimpinan Pendidikan Mutu

[49]Edward Sallis, "*Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)"*,(Yogyakarta:IRCiSoD, 2012), 73.
[50]Rivai dan Murni,"*Educational Management Analisis Teori dan Praktek"*,481.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM.Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.[51]

Peters dan Austin pernah melakukan penelitian bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu. Peters dan Austin berpendapat bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-pespektif berikut ini: visi dan symbol-simbol, management by walking about (manajemen dengan melaksanakan) adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi, untuk para pelajar artinya dekat dengan pelanggan, otonomi eksperimen dan antisipasi terhadap kegagalan, menciptakan rasa kekurangan dan ketulusan kesabaran, semangat intensitas dan antusiasme.

Pemimpin organisasi non-TQM menghabiskan 30% waktu untuk menghadapi kegagalan sistem, complain serta penyelesaian masalah. Sementara manajer yang mengaplikasikan TQM tidak memiliki pemborosan waktu sedemikian sehingga mereka bisa mengalihkan 30% waktu tersebut untuk memimpin, merencanakan masa depan,

[51] Sallis, "*Total Quality Management in Education* ,169.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengembangkan ide baru dan bekerja secara familiar dengan para pelanggan.[52]

4) Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

a. Arti dan makna manajemen berbasis sekolah

Konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) pertama kali muncul di AmerikaSerikat.Latar belakangnya ketika itu masyarakat mempertanyakan tentang relevansi dan korelasi pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dengan tuntutan kebutuhan masyarakat.[53]

Penerapan model MBS di AmerikaSerikat menurut Edward E. Lawler ternyata dapat meningkatkan kualitas belajar mengajar, disebabkan adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam mengambil keputusan, memberikan dorongan semangat kinerja baru sebagai motivasi berprestasi para kepala sekolah dalam melakukan tugasnya sebagai manajer sekolah. Pada prinsipnya dengan menggunakan model MBS ini, sekolah lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan sesuai kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya.[54]

Manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah), memberikan

[52]Sallis, "*Total Quality Management in Education*, 171., 172.
[53]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",153.
[54]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",153-154.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

fleksibilitas/keluwesan kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah,karyawan) dan masyarakat dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.[55]

a) Tujuan penerapan model manajemen berbasis sekolah

Tujuan MBS mewujudkan tata kerja yang lebih baik dalam empat hal:[56] (1) meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf; (2) meningkatkan profesionalisme dan tenaga kependidikan di sekolah; (3) munculnya gagasan-gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan sumber-sumber belajar; dan (4) meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan stakeholders.

b) Prinsip dan esensi MBS

Prinsip umum yang patut menjadi pedoman dalam pelaksanaan MBS adalah: (1) memiliki visi, misi dan strategi kearah mencapai mutu pendidikan; (2) berpijak pada power sharing; (3) adanya profesionalisme semua bidang dan berbagai komponen; (4) meningkatkan partisipasi masyarakat; (5) komite sekolah mampu menopang keberhasilan visi dan misi sekolah; dan (6) adanya transparasi dan akuntabilitas.

---

[55]Rohiat,"*Manajemen Sekolah*,(Bandung: Refika Aditama, 2008), 47.
[56]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Esensi MBS adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan parsitipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah yang kompetitif sebagaimana ditargetkan.[57]

c) Karakteristik manajemen berbasis sekolah

Karakteristik MBS adalah: (1) prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif; (2) kepemimpinan sekolah yang visioner dan berjiwa enterpreunership; (3) menempatkan kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat; (4) senantiasa melakukan perubahan kea rah yang lebih baik; (5) melakukan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja; (6) kesejahteraan personal sekolah yang cukup; dan (7) pengelolaan dan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan bertanggung jawab.[58]

d) Visi dan misi

Visi adalah gambaran masa depan sekolah yang diinginkan agar kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah dapat terjamin. Rumusan visi sekolah harus realistis bersandar pada kondisi dan potensi yang dapat dikembangkan serta dapat dicapai sekalipun secara bertahap dalam rentang waktu yang panjang.

Sedangkan misi adalah tindakan mewujudkan atau merealisasikan visi tersebut. Ruang lingkup misi (1) memajukan

[57]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",160.
[58] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",161.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peserta didik; (2) memberi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan sikap yang perlu bagi peserta didik; (3) memberi kesempatan peserta didik untuk ikut serta memberikan sumbangan terhadap kebudayaan peserta didik; dan (4) menggalang rasa kepedulian guru, tenaga kependidikan, karyawan sekolah, Peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat luas.[59]

e) Otonomi manajemen sekolah

Otonomi sekolah menyangkut segala kebijakan yang dibutuhkan untuk melaksanakan wewenang tersebut, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pendanaan dan evaluasinya. Konsep otonomi sekolah merupakan tindakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga tinggi (pemerintah) sampai kea rah tingkat sekolah (guru kelas) yang menuntut kesiapan pengelola berbagai level untuk melakukan peran sesuai dengan kewajiban, kewenangan dan tanggung jawabnya. Otonomi sekolah dilaksanakan dalam konteks MBS dengan mengikutsertakan masyarakat bertanggung jawab atas kelancaran pengelola sekolah.[60]

b. Paradigma manajemen berbasis sekolah

Dilihat dari sisi kebijakan pemerintah implikasi dari penerapan MBS adalah perlu disediakan penghargaan (reward) dan hukuman

[59] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",162.
[60]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",163.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(punishment) oleh stakeholders sekolah terhadap sekolah yang berhasil dan gagal melaksanakan tugasnya.[61]

Menurut Martimore mengemukakan bahwa MBS jika diterapkan dengan tepat akan dapat membuat sekolah menjadi efektif yang mampu mendorong belajar bagi semua peserta didik, baik yang fast leaners maupun yang slow leaners.[62]

c. Efektifitas model penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah

Dalam pengembangan MBS ada lima komponen efektifitas yang perlu dikembangkan: (1) prinsip kepemimpinan sekolah yang kuat dan mantap; (2) harapan yang tinggi dari penampilan peserta didik; (3) mengutamakan dasar kecakapan dan kemampuan; (4) penugasan dan pengawasan yang tepat terhadap seluruh personal sekolah; dan (5) penerapan model dan sistem evaluasi kemajuan peserta didik yang stadar serta penampilan peserta didik.[63]

d. Penerapan model MBS meningkatkan mutu sekolah

a) Mutu sekolah

Mutu berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu.Dalam dunia pendidikan, standar ini menurut Depdiknas dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan

[61]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",, 165.
[62]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",166.
[63]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",, 168.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang pendidikan sosial.[64]

b) Indikator keberhasilan

Indikator keberhasilan sebuah sekolah akan berdampak dari berbagai aspek yaitu: (1) efektifitas proses pembelajaran; (2) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; (3) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; (4) sekolah memiliki budaya mutu; (5) sekolah memiliki *team work* yang kuat; (6) sekolah memiliki kemandirian; (7) partisipasi warga sekolah dan masyarakat; (8) sekolah memiliki transparansi; (9) sekolah memiliki kemauan perubahan; (10) sekolah melakukan evaluasi keberhasilan yang berkelanjutan; (11) sekolah memiliki akuntabilitas sustainabilitas; dan (12) output sekolah penekananya kepada lulusan yang mandiri.[65]

e. Stratndar pelayanan minimal (SPM) penyelenggaraan sekolah

Keputusan menteri pendidikan nasional RI No. 053/U/2001 tanggal 19 April 2001 tentang pedoman penyusunan SPM penyelenggaraan persekolahan bidang pendidikan dasar dan menengah. SPM adalah spesifikasi teknis sebagai patokan pelayanan minimal yang wajib dilakukan oleh daerah kabupaten/kota dalam menyelenggarakan kegiatan persekolahan.

---

[64] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",169.
[65]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",,171.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setiap TK, SD, SMP, SMA dan SMK melaksanakan peningkatan mutu. Dalam hubungannya dengan manajemen TK, SD, SMP, SMA dan SMK, setiap TK, SD, SMP, SMA dan SMK perlu:[66] (1) merumuskan visi,misi dan target peningkatan mutu secara berkelanjutan; (2) merencanakan dan melaksanakan program TK, SD, SMP, SMA dan SMK yang ditetapkan; (3) melaksanakan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program; (4) menyusun laporan dan mengevaluasi keberhasilan program; (5) merumuskan program baru sebagai kelanjutan dari program yang telah dilaksanakan; (6) melaporkan kemajuan yang telah dicapai oleh TK, SD, SMP, SMA dan SMK kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah; (7) pengawasan dan pengendalian TK, SD, SMP, SMA dan SMK dilaksanakan secara internal dan eksternal; dan (8) evaluasi pelaksanaan program TK, SD, SMP, SMA dan SMK.[67]

f. Tenaga kependidikan bukan pendidik

Tenaga kependidikan bukan pendidik menurut keputusan menteri pendidikan nasional RI No. 053/U/2001 tanggal 19 April 2001 tentang pedoman penyusunan SPM penyelenggaraan persekolahan bidang pendidikan dasar dan menengah adalah sumber daya manusia di sekolah yang tidak terlibat secara langsung dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah, tetapi sangat mendukung keberhasilannya dalam

[66]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",173-175.
[67] Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*",173.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan administrasi sekolah. Tenaga pendidik menurut keputusan menteri pendidikan nasional tersebut adalah: (1) kepala bagian tata usaha; (2) pelaksana kegiatan kepegawaian; (3) pelaksana urusan keuangan; (4) pelaksana urusan perlengkapan dan logistic; (5) pelaksana sekretariat dan kepeserta didikan; dan (6) pengemudi dan penjaga sekolah.[68]

g. Landasan yuridis penerapan manajemen berbasis sekolah

Secara yurudis, penerapan MBS dijamin oleh peraturan perundang-undangan berikut:[69]

(1) Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 5 ayat 1 "pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menegah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah".

(2) Undang-undang nomor 25 tahun 2000 tentang program pembangunan nasional tahun 2000-2004 pada bab VII tentang bagian program pembangunan bidang pendidikan, khususnya sasaran (3) yaitu: "terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat (*school community based management).*

(3) Keputusan menteri pendidikan nasional nomor 44 tahun 2002 tentang pembentukan dewan pendidikan dan komite sekolah.

---

[68]Sagala, "*Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan"*,176.
[69]Rohiat,"*Manajemen Sekolah"*, 51.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id