

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. PENINGKATAN KUALITAS SEKOLAH

- a. Pengertian dan Konsep Organisasi (Sekolah Sebagai Suatu Organisasi).

(Mills dan Mills 2000: 58) mendefinisikan organisasi sebagai: *“specific collectivities of peoples whose activities are coordinated and controlled in and for achievement of defined goal”*. Organisasi adalah kolektivitas khusus manusia yang aktivitas-aktivitasnya terkoordinasi dan terkontrol dalam dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Argyris, mendefinisikan organisasi sebagai berikut (Dunsire, 1973: 112): *“organizations are grand strategies individual create to achieve objectives that require the effort of many”*. Organisasi adalah suatu strategi besar yang diciptakan individu-individu dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang membutuhkan usaha dari banyak orang.

Lebih jelas, E. Wight Bate (Dunsire, 1973: 112), mendefinisikan organisasi sebagai berikut: *“A continuing system of differentiated and coordinated human activities utilizing, transforming, and welding together a specific set of human, material, capital, ideational, and natural resources into a unique problem-solving whole engaged in*

satisfying particular human needs in interaction with other systems of human activities and resources in its environment". Organisasi adalah suatu sistem berkelanjutan dari aktivitas-aktivitas manusia yang terdiferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, mentransformasi, dan menyatupadukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa, organisasi adalah suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. (Dr. Kusdi, 2009: 5).

Dari beberapa definisi di atas, organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu; *Purposes (tujuan), People (anggota) and Plan (rencana)*.

Dalam kaitannya bahwa sekolah sebagai suatu organisasi, terdapat beberapa pendekatan untuk menilai kualitas sebuah sekolah. Pendekatan-pendekatan itu terkait dengan perspektif yang digunakan dalam memahami hakekat sekolah.

Gibson dkk dan juga *Robin* (Gibson1992, Robins, 1983) berpendapat efektifitas organisasi termasuk di dalamnya organisasi sekolah dilihat dari tiga kriteria:

1. Pendekatan Tujuan (*objective approach*)

Model tujuan berangkat dari pemikiran bahwa sekolah adalah sebuah organisasi (Lihat *Philip Robinson*, Beberapa Perspektif Sosiologi Pendidikan, Jakarta: Rajawali, 1981). Menurut Etzioni dalam bukunya "Organisasi-Organisasi Modern" mengemukakan, organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Etzioni, 1985). Demikian juga sekolah sebagai sebuah organisasi yang bertujuan, akan dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan organisasi yang bernama sekolah sebenarnya sangat kompleks tergantung dari motif-motif dominan para penyelenggaranya. Namun secara umum biasanya diukur dengan tingkat pencapaian prestasi lulusan sekolah yang diukur melalui tes uji kemampuan murid. Di Indonesia pada umumnya, prestasi murid diukur dengan standar nilai nasional atau nilai ujian akhir sekolah. Sehingga sekolah dikatakan bermutu, unggul dan baik apabila lulusannya memperoleh nilai tertinggi dibanding sekolah-sekolah lainnya dan pada gilirannya dapat melanjutkan ke sekolah favorit pada jenjang yang lebih tinggi.

Mengukur keefektifan sekolah berdasarkan pencapaian tujuan dapat dikatakan sebagai pendekatan klasik, namun demikian tetap

merupakan cara yang fungsional, efektif-efisien dan mudah. Hanya saja penggunaan pendekatan ini perlu disertai dengan beberapa catatan: (1) tujuan sekolah tidak semata-mata diukur berdasarkan prestasi murid apalagi hanya prestasi akademik; (2) sekolah sebagai organisasi juga memiliki ukuran keefektifan seperti kepuasan dan prestasi kerja guru, partisipasi dan kepuasan wali murid sebagai pelanggan (customer), keefektifan kepemimpinan, kelangsungan organisasi sekolah dan lain sebagainya.

2. Pendekatan Proses (*process approach*)

Menurut Gibson dalam bukunya "Organisasi Perilaku Struktur Proses" mengemukakan, pendekatan proses atau pendekatan sistem menekankan pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan (*James L. Gibson, 1992*). Analisis keefektifan organisasi menurut pendekatan ini terfokus pada perilaku organisasi secara intern dan ekstern. Secara intern yang dikaji adalah bagaimana dan mengapa orang (guru) di dalam organisasi (sekolah) melaksanakan tugas individual dan kelompok. Secara ekstern yang dikaji adalah transaksi dan kolaborasi (dialektika) organisasi sekolah dengan organisasi, lembaga atau pihak lain.

Penetapan pendekatan proses dalam menilai keefektifan sekolah menurut Hoy dan Ferguson didasari oleh dua asumsi: Pertama, organisasi sekolah merupakan sebuah sistem yang terbuka yang harus mampu memanfaatkan dan merefleksikan lingkungan sekitarnya.

Kedua, organisasi sekolah merupakan sebuah sistem yang dinamis, dan begitu menjadi besar, kebutuhannya semakin kompleks, sehingga tidak mungkin didefinisikan hanya melalui sejumlah kecil tujuan organisasi seperti prestasi murid semata. Keefektifan suatu sekolah diukur pada proses organisasional termasuk di dalamnya proses pembelajaran. Kewajiban sekolah adalah menyelenggarakan pendidikan dan menciptakan kondisi dengan sebaik-baiknya. Sekolah harus memberikan penjaminan mutu dalam proses pendidikannya. Asumsinya adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara proses dengan hasil atau antara proses pendidikan dengan prestasi murid, walaupun disadari prestasi murid tidak sepenuhnya ditentukan oleh proses pendidikan di sekolah. Memang terdapat variabel lain yang ikut mempengaruhi prestasi belajar murid yang tidak dapat sepenuhnya dikontrol oleh sekolah seperti perhatian orangtua, pergaulan murid di luar jam sekolah, kecerdasan intelektual (*intellectual intelligence*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dan kecerdasan spiritual (*spiritual intelligence*). Akan tetapi hal itu tentu tidak dapat sepenuhnya dikontrol oleh pihak sekolah.

3. Pendekatan Kelangsungan Pembaharuan (*continuous improvement approach*)

Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa organisasi sekolah diibaratkan sebagai organisme yang hidup. Ia mengalami masa pendirian, pertumbuhan, perkembangan, dan seterusnya. Hadikumoro

dalam bukunya "Strategi dan Fase Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta" mengemukakan fase pengembangan perguruan tinggi swasta kepada lima fase: pendirian, pertumbuhan, perkembangan, peningkatan kualitas akademik (kedewasaan) dan fase aktualisasi diri (Hadikoemoro, 1980). Fase perkembangan sekolah swasta tidak jauh berbeda dengan apa yang dikemukakan Hadikoemoro di atas. Sekolah yang baik dengan demikian adalah sekolah yang fase-fase perkembangannya dapat dilalui secara dinamis, gradual dan berkelanjutan menuju kedewasaan dan aktualisasi diri. Fase kedewasaan ditandai dengan kemantapan elemen-elemen dalam sistem sekolah seperti guru yang profesional, kelengkapan fisik dan fasilitas, manajemen yang sehat, kepercayaan masyarakat tinggi sehingga keberadaannya menjadi kokoh, meyakinkan (*convincingly*) dan diperhitungkan oleh masyarakat. Sedangkan fase aktualisasi diri ditandai dengan kemampuan sekolah melahirkan adiknya dan mengambil peran di masyarakat, memiliki basis sosial yang kokoh, alumninya tersebar dalam berbagai posisi strategis di masyarakat. Kelangsungan hidup (*viability*) sekolah dengan demikian seakan tak tergoyahkan. Sekolah di negara-negara maju banyak yang telah memasuki fase aktualisasi diri ini dan tidak sedikit telah berusia puluhan bahkan ratusan tahun. Ibarat tanaman, sekolah yang telah memasuki fase aktualisasi diri adalah tanaman yang sehat, berbuah lebat dan berkualitas dan telah berkembang biak. Secara singkat dapat

dikatakan bahwa sekolah yang efektif menurut pendekatan kelangsungan organisasi adalah sekolah yang keberadaannya kokoh, menjadi simbol prestasi, dan meyakinkan masyarakat tentang kelangsungan hidupnya dan memiliki keefektifan secara internal dan eksternal.

Pendekatan kelangsungan organisasi ini penulis anggap penting untuk menilai keefektifan sekolah khususnya bagi budaya pengorganisasian sekolah di tanah air. Sebagian peneliti pendidikan menyebut pendekatan kelangsungan organisasi dengan istilah pendekatan respon lingkungan atau pendekatan multidimensional. Purnel dan Gotts dalam bukunya "An Approach for Improving Parent Involvement Through More Effective School-Home Communication" (1983) misalnya setelah melakukan penelitian tentang hubungan sekolah dan masyarakat (orangtua) mengatakan, sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu menimbulkan respon positif dari orang dan masyarakat di sekitarnya.

Menurut Etzioni dalam bukunya "Modern Organizations" mengatakan, pendekatan kelangsungan organisasi merupakan dimensi lain dari pendekatan sistem dalam analisis keefektifan organisasi, sementara menurut Sergiovanni pendekatan respon lingkungan pada dasarnya merupakan dimensi lain yang melengkapi pendekatan pencapaian tujuan dan pendekatan proses dalam menetapkan sekolah yang efektif. Oleh karena itu, Sergiovanni menyarankan kepada para

kepala sekolah, teoritis, dan peneliti agar tidak mempertentangkan kedua model pendekatan ini atau memilih salah satu diantaranya. Sebaliknya, pendekatan tujuan yang digabungkan dengan pendekatan proses dan pendekatan kelangsungan organisasi akan lebih komprehensif didalam memahami kesuksesan sekolah.

b. Pengertian dan Faktor-Faktor Peningkatan Kualitas Sekolah

Secara bahasa, peningkatan kualitas terdiri dari dua kata yaitu peningkatan dan kualitas. Kata peningkatan memiliki arti proses, cara atau perbuatan peningkatan (usaha, kegiatan, dan lain-lain). (Tim penyusun kamus pusat pembinaan dan pengembangan bahasa, 1989: 951),

Sedangkan kata mutu artinya kualitas atau (ukuran) baik buruk suatu benda, kadar, taraf/derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya). Lebih lanjut (Fandy Tjiptono dan Anastasia, 2001: 4), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Depnaker (Depnaker, 1986: 2) mengistilahkan peningkatan kualitas sebagai salah satu prasyarat bagi suatu lembaga pendidikan agar dapat memasuki era globalisasi yang penuh dengan persaingan. Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam tidak terkecuali. Menurutnya, yang lebih penting dalam upaya peningkatan kualitas adalah ilmu perilaku manusia (*make people before make product*),

karena pada intinya, meningkatkan kualitas sama artinya dengan membangun manusia seutuhnya.

Konsep peningkatan mutu dalam pendidikan dikelola melalui proses manajemen pendidikan mutu berbasis sekolah (MPMBS) yang merupakan embrio dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Dalam MPMBS, konsep peningkatan mutu sekolah selayaknya diprogram dan direncanakan serta dilakukan sendiri secara mandiri oleh sekolah berdasarkan kebutuhan sekolah itu sendiri untuk mencapai keberhasilan.

Menurut Dirjendikmen (Ibrahim Bafadal, 2006: 84-86), dengan kemandirian tersebut diharapkan:

1. Sekolah sebagai lembaga pendidikan mampu lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, kemudian dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah.
2. Sekolah dapat mengembangkan sendiri program-program sesuai dengan kebutuhannya.
3. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah.
4. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pentingnya manajemen pendidikan sebagai alternatif strategis bagi peningkatan mutu sekolah juga diakui Mulyasa (E.mulyasa, 2004: 21-22). Pengakuan ini didasarkan pada hasil penelitian Balitbangdikbud yang menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Dikatakan bahwa manajemen sekolah secara langsung akan

mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Karena itulah, upaya peningkatan mutu pendidikan harus dimulai dengan membenahan manajemen sekolah, di samping peningkatan mutu guru dan pengembangan sumber belajar.

Peningkatan mutu pada semua jenis dan jenjang pendidikan (dasar, menengah, dan tinggi), pada dasarnya dipusatkan pada tiga faktor utama, yaitu:

- a. Kecukupan sumber-sumber pendidikan untuk menunjang proses pendidikan dalam arti kecukupan adalah penyediaan jumlah dan mutu guru serta tenaga kependidikan lainnya, buku teks bagi murid dan perpustakaan, dan saran serta prasarana belajar
- b. Mutu proses pendidikan itu sendiri, maksudnya adalah kurikulum dan pelaksanaan pengajaran untuk mendorong para siswa belajar lebih efektif.
- c. Mutu *output* dari proses pendidikan, dalam arti keterampilan dan pengetahuan yang telah diperoleh para siswa. (visi dan strategi pembangunan pendidikan untuk tahun 2020 tuntutan terhadap kualitas Depdikbud, 1996)

Fatah Syukur (Fatah Syukur, <http://citraeduksi.blogspot.com>), mengatakan bahwa, walaupun keberadaan madrasah secara formal sama dengan sekolah umum, namun madrasah memiliki kekhasan kultur yang mampu membedakannya dengan kultur sekolah umum.

Pada prinsipnya, madrasah sebagai satuan pendidikan akan terus-menerus menjadi baik dan unggul jika program peningkatan mutu pendidikannya dilakukan dengan berbagai upaya dan strategi. Karena itulah, kepala madrasah beserta para staf dan *stakeholders* seharusnya bersinergi untuk mengubah *status quo* yang ada sebagai upaya dasar

agar madrasahnya menjadi lebih baik. Hal ini senada dengan yang dikatakan Hari Suderajat (Hari Suderajat, 2005: 13), bahwa ada dua komponen kunci bagi keberhasilan program peningkatan mutu sekolah, yaitu kepala sekolah dan guru.

Walaupun wacana peningkatan mutu mulai diperkenalkan ke sekolah-sekolah di Indonesia sekitar tahun 1997/1998 ternyata sebenarnya sekolah-sekolah swasta sudah menerapkan pola pengelolaan sekolahnya dengan konsep peningkatan mutu yang dilakukan secara mandiri. Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan eksistensinya, sekolah swasta berusaha meningkatkan kualitas kinerjanya secara mandiri, mencari cara-cara baru (kreatifitas) sesuai dengan kondisi sekolahnya masing-masing, dan berusaha melibatkan layanan masyarakatnya. (Ibrahim Bafadal, 2006: 82)

Dalam bukunya, Syaiful Sagala (Syaiful Sagala, 2007: 170) mengatakan bahwa peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicukupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata dan bermakna. Dalam kaitan dengan strategi yang akan ditempuh, peningkatan mutu pendidikan

sangat terkait dengan relevansi pendidikan dan penilaian berdasarkan kondisi aktual mutu pendidikan tersebut. Telaah terhadap situasi aktual merupakan titik berangkat dalam menempuh perjalanan ke situasi ideal yang didahului oleh suatu batas ambang sebagai landasan minimal, dan mencakup mutu pendidikan yang dipertanggungjawabkan serta yang ditandai oleh suatu tolok ukur sebagai norma ideal.

c. Urgensi Peningkatan Mutu Madrasah

Penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien dari sebuah madrasah seharusnya mengacu pada kepentingan masyarakat yang kompleks dan terus berubah dari setiap masa. Karena itulah, kapabilitas dan kompetensi kerja yang dimiliki oleh para lulusan madrasah haruslah memiliki kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat pengguna jasa lulusan. Diperlakukannya perencanaan yang harmonis antara "*manpower planning*" dengan "*planning for education*" menurut William J. Platt dapat meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan (Nana Rukman, 2006: 11). Salah satu faktor yang menyebabkan banyaknya "*educated unemployed*" di Indonesia antara lain disebabkan mutu manajemen pendidikan yang tidak profesional. Padahal, untuk mempertahankan mutu manajemen, sebuah madrasah minimal harus memiliki dua elemen penting, yakni sistem dan mutu tenaga pengajar, sebagaimana dikemukakan Greenwood dan Gaunt: (Nana Rukmana, 2006: 11-12)

A quality system for a school should contain two elements: first, a system to ensure that the organization carries out its function of delivering all aspects of 'education service' to its immediate that customers; second, the system must developed to ensure that consistent approach is taken by all teachers to the delivery of a quality service to their pupils.it must also be capable of creating a culture of continuous improvement in the minds of all pupils.

d. Indikator-Indikator Mutu Madrasah

Dikarenakan sifat kelenturan mutu yang bisa digunakan tidak hanya dalam dunia industri namun juga sosial seperti pendidikan, mutu memiliki sisi-sisi fokus yang bisa diteliti. Karena itulah, mutu memiliki beragam pengertian tergantung dari sisi mana mutu itu dilihat.

Mutu berasal dari kata latin, *qualis*, yang artinya *what kind of*. Mutu menurut Deming ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Mutu menurut Juran ialah kecocokan dengan produk. Mutu menurut Crosby ialah kesesuaian dengan yang disyaratkan. Mutu menurut West-Burnham ialah ukuran relatif suatu produk atas jasa sesuai dengan standar mutu desain. Mutu menurut Sallis ialah suatu konsep yang selain sulit didefinisikan, mudah lepas dan sulit dipegang, mutu juga merupakan konsep yang absolut dan relatif.

Mutu yang absolut ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi, biasanya mahal, sangat mewah dan jarang dimiliki orang. Misalnya, mobil mewah, rumah mewah, dan sebagainya. Mutu dengan konsep ini

berarti harus *high quality* atau *top quality*. Karena mutu di sini dapat dikatakan sebagai tingkat keunggulan.

Sedangkan mutu yang relatif menurut Sallis bukanlah sebuah akhir, melainkan sebuah alat di mana produk atau jasa dinilai, yaitu apakah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan atau belum. Mutu dengan konsep ini memiliki dua aspek, yaitu prosedural dan transformasional. Aspek prosedural ialah mutu jasa atau produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan spesifikasi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika produk itu bersifat massal maka semuanya akan seragam mutunya. Sedangkan transformasional ialah ukuran mutu lebih mengarah pada peningkatan mutu dan perubahan organisasi. Aspek ini meliputi: 1) pelayanan prima pada pelanggan, tanggung jawab sosial yang tinggi, kepuasan pelanggan dan perawatan; 2) pelanggan dinomorsatukan, didengar, dan dipuaskan; 3) di lingkungan pendidikan, budaya transformasional adalah fungsi dari motivasi yang dimiliki pendidik dan pemimpin dengan peserta didik sebagai pusatnya.

Mutu dalam pendidikan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri, namun merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait. Karena itulah jika ingin mengetahui pencapaian mutu dalam suatu institusi, mutu madrasahlah dikaitkan dengan *input*, proses, *output*.

Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses, proses pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, dan

menyenangkan). Sedangkan *output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi.

Mutu bermanfaat bagi dunia, karena: a) Meningkatkan pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah kepada masyarakat dan atau pemerintah; b) menjamin mutu lulusannya; c) bekerja lebih profesional; dan d) meningkatkan persaingan yang sehat.

Dalam lembaga pendidikan madrasah, terdapat indikator-indikator mutu yang dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan butir-butir penilaian mutu dalam rangka akreditasi sekolah. Indikator-indikator ini dijabarkan dari aspek-aspek yang menjadi fokus penilaian, yang dikembangkan dari dimensi-dimensi mutu yang diturunkan dari konstruk mutu sekolah sebagaimana telah dipaparkan di atas. Dalam merumuskan indikator-indikator ini digunakan kriteria (Penjaminan Mutu Pendidikan, <http://www.Impjabar.go.id>) *pertama*, Teramati. Kriteria ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang akan digunakan sebagai acuan pengembangan butir-butir penilaian harus bisa diamati substansi dan keberadaanya; *kedua*, Terukur. Kriteria ini menunjukkan bahwa setiap indikator bisa diukur; *ketiga*, Praktis. Kriteria ini menunjukkan bahwa dari setiap indikator harus bisa diturunkan butir-butir penilaian yang akan digunakan sebagai alat untuk menilai mutu; *keempat*, Relevan kriteria ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang dikembangkan harus relevan dengan harapan pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah; *kelima*, Representatif kriteria ini

menunjukkan bahwa setiap indikator yang dikembangkan harus mewakili aspek-aspek tertentu dari komponen mutu sekolah.

Keberhasilan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya tidak hanya dapat dilihat dari uraian ujian akhir yang diperoleh para lulusannya, namun dapat juga dilihat dari faktor-faktor lain yang ada di lingkungan madrasah. Indikator keberhasilan akan berdampak dari berbagai faktor, yaitu:

- a. Efektivitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) atau mengingat dan menguasai pengetahuan tentang yang diajarkan, melainkan lebih menekankan kepada internalisasi mengembangkan aspek-aspek kognitif, afektif, psikomotorik, dan kemandirian.
- b. Kepemimpinan kepada madrasah yang kuat, merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program yang dilaksanakan secara berencana, bertahap, kreativitas, inovasi, efektif, dan mempunyai kemampuan manajerial.
- c. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, guru merupakan salah satu faktor yang strategis pada suatu madrasah, dituntut untuk mempunyai kreativitas dan keuletan dalam mengelola proses pembelajaran, untuk menjadikan peserta didik aktif, kreatif melalui pengembangan kurikulum berbasis kompetensi (KBK), tenaga kependidikan sebagai pelayan teknis kependidikan mampu merespon isu-isu pendidikan sehingga madrasah itu mampu bersaing dalam hal mutu.
- d. Madrasah memiliki budaya mutu. Sehingga warga madrasah dengan disadari bahwa profesionalisme dibidangnya masing-masing sesuai dengan fungsi dan perannya
- e. Madrasah mempunyai *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, kebersamaan merupakan karakteristik madrasah, karena *out put* pendidikan hasil kolektif warga madrasah bukan hasil individual menjadi persyaratan penting untuk memperoleh mutu yang kompetitif.
- f. Madrasah memiliki kemandirian; yaitu madrasah mempunyai kemampuan dan kesanggupan kerja secara maksimal dengan tidak selalu tergantung pada petunjuk atasan dan harus mempunyai sumber daya potensial dan yang berkompoten dibidang masing-masing.

- g. Partisipasi warga madrasah dan masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada sekolah harus tinggi dilandasi rasa memiliki dan rasa tanggung jawab melalui loyalitas dan dedikasinya sebagai *stakeholders*.
- h. Madrasah memiliki transparansi. Dalam pengelolaan madrasah, merupakan karakteristik yang ditunjukkan dalam pengambilan keputusan penganggaran dan perubahan untuk mengembangkan manajemen yang bermutu secara berkesinambungan.
- i. Madrasah memiliki kemampuan perubahan. Perubahan adalah hal yang mutlak terjadi, karena prinsip hidup adalah kesementaraan. Perubahan adalah peningkatan yang bermakna positif untuk lebih baik dalam pengembangannya pada masa mendatang untuk peningkatan mutu pendidikan secara responsif dan antisipatif sesuai dengan kebutuhan.
- j. Madrasah melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan dan merupakan proses penyempurnaan dalam peningkatan mutu keseluruhan, mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses, dan sumber daya.
- k. Madrasah memiliki akuntabilitas sustainabilitas. Bentuk pertanggungjawaban harus dilakukan madrasah terhadap keberhasilan program yang dilaksanakan, serta untuk meningkatkan kinerja melalui penghargaan dan pemberian sanksi. Sustainabilitas peningkatan mutu SDM, diversifikasi sumber dana, pemilikan aset yang menggerakkan *income* sendiri termasuk eksistensi madrasah
- l. *Output* madrasah penekanannya kepada lulusan yang mandiri dan " *masagi* " yaitu memenuhi syarat pekerjaan (*qualified*) yang sehat jasmani rohani, berakhlak mulia, baik, ramah, sopan, jujur, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, kreatif, aktif, inovatif, saling mengingatkan, saling mengasahi dan menyayangi (Syaiful Sagala, 2007: 171-172)

e. Dasar Standar Mutu Madrasah

Berasal dari dunia industri produk, istilah standar yang dimaknai sebagai suatu hal yang sudah diputuskan untuk kemudian dijadikan pedoman dalam pelaksanaan operasi disuatu perusahaan atau lembaga, (Agus Ahyari, 1994: 222) menjadi kurang familiar bagi kebanyakan masyarakat dalam dunia pendidikan. Karena itulah diperlukan penerjemahan istilah standar tersebut ke dalam konteks pendidikan.

Edward Sallis mengemukakan bahwa mutu terkadang menjadi satu-satunya faktor pembeda bagi suatu institusi terhadap institusi yang lainnya (Edward Sallis, 2006: 46). karena itu, penting untuk diingat bahwa memperoleh sebuah tanda atau standar mutu tidak berarti telah menjamin keberadaan mutu dengan sendirinya. Namun begitu, dengan standar mutu, penegakan disiplin, penilaian eksternal, dan proses yang jelas untuk memperoleh mutu dapat diupayakan dan dicapai. Standar tersebut juga memiliki nilai publisitas potensial. Yang luar biasa dalam suatu insitusi dan publik umum. (Edward Sallis, 2006: 154)

Bisa dikatakan, diperlukannya standar mutu adalah ketika komponen-komponen atau potensi-potensi yang ada dalam suatu lembaga sangat bervariasi sehingga akhirnya untuk memudahkan pencapaian dan pengendalian terhadap mutu yang diinginkan lembaga tersebut maka diperlakukanlah pembakuan terhadap mutu (*quality standard*) itu sendiri. komponen-komponen atau potensi-potensi yang ada dalam suatu lembaga pendidikan semisal sekolah atau madrasah diantaranya dari *input, process, output, outcome*

Jika ditarik pada konteks pendidikan, dapat diketahui bahwa pada dasarnya standar mutu dapat dimaknai sebagai sesuatu hal yang diperoleh melalui proses pengukuran dan penilaian atas produk atau jasa secara objektif agar lembaga pendidikan yang bersangkutan dapat memiliki nilai publisitas potensial yang membedakannya

dengan lembaga pendidikan lainnya. Keberadaan standar mutu juga sangat penting agar pengadaan produk atau jasa serta penyajiannya akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Sallins mengemukakan setidaknya ada dua rumusan standar utama dalam mengukur mutu, yaitu *pertama*, standar hasil pelayanan; dan *kedua*, standar *customer*. Indikator yang termasuk kedalam standar hasil dan pelayanan adalah sesuai dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa cacat (*zero defects*) dan selalu baik sejak awal (*right first time and very time*). Hal ini berarti bahwa standar hasil pendidikan mencakup spesifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh anak didik, hasil pendidikan itu dapat dimanfaatkan di masyarakat atau dunia kerja dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil dan bekerja benar dari awal hingga akhir. Sedangkan indikator yang termasuk standar *customer* adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan lembaga pendidikan.

Hal di atas senada dengan penegasan PP No. 19 tahun 2005 mengenai standar nasional pendidikan yang merupakan kriteria minimal dari sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kriteria minimal dilihat dari pengelolaan dan dukungan yang menyertainya, sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Pengelolaan di sini tentu diarahkan pada . pengelolaan satuan pendidikan sebagaimana

ditegaskan UUSPN No. 20 tahun 2003 pasal 51 ayat 1 menyatakan bahwa pengelolaan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Standar pengelolaan menurut PP No. 19 tahun 2005 adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan (Syaiful Sagala, 2007: 67-68).

Dalam upaya mencapai kepuasan dan kebutuhan pelanggan, strategi yang digunakan oleh suatu institusi pendidikan adalah dengan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan (*customer*). Jasa dan layanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja yang bermutu hingga mereka menjadi puas. Namun perlu diperhatikan bahwa pelanggan yang jenis dan jumlahnya sangat bervariasi itu pastilah memiliki kebutuhan dan keinginan akan mutu yang bervariasi juga, maka peran standar mutu di sini sangatlah penting untuk menjembatani antara harapan dan keinginan para pelanggan terhadap mutu dengan potensi dan kemampuan dari institusi pendidikan yang bersangkutan

2. STRATEGI DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

a. Pengertian dan Konsep Strategi Dalam Manajemen Sekolah

Pada dasarnya, istilah strategi dapat dirumuskan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu (baru dan khas) yang dianggap dapat penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar. (Faisal Afiff, 1984: 9)

Syaiful Sagala (Syaiiful Sagala, 2007: 137) mengatakan bahwa strategi merupakan rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resource* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Gaffar (M.F. GAffar dalam Syaiful sagala, 2004: 14) berpengertian bahwa strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi. Strategi juga merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan, namun juga untuk tumbuh dan berkembang.

Jauch dan Glueck (Jauch dan Glueck dalam Martin Amnillah 2004) mengemukakan bahwa strategi diartikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu. Tiga komponen tersebut berkaitan dengan keunggulan strategi perusahaan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui

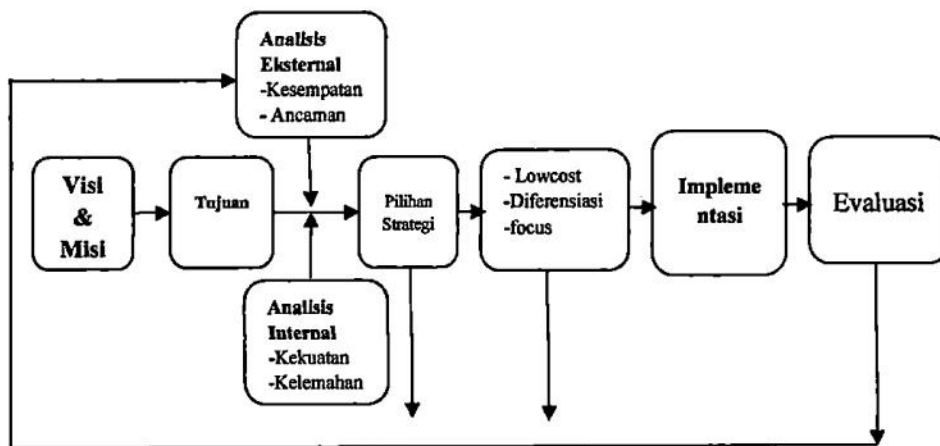
pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Disatukan artinya bahwa strategi mengikat semua aspek penting dalam perusahaan, menyeluruh yaitu bahwa strategi meliputi semua aspek penting perusahaan, dan terpadu artinya bahwa semua bagian strategi diartikan sebagai suatu rencana yang serasi dan saling berkesesuaian antara satu dengan yang lainnya.

Menurut pandangan Thompson dan Strickland (2010 : 3) strategi perusahaan terdiri dari kombinasi pergerakan kompetitif dan pendekatan bisnis yang mempekerjakan manajer untuk menyenangkan pelanggan, bersaing dengan sukses, dan mencapai tujuan organisasi.

Strategi dalam hal ini mencerminkan arah dan pendekatan yang digunakan oleh para manajer dalam upaya mencapai kesuksesan perusahaan. Dengan kata lain, penyusunan strategi dimaksudkan untuk digunakan sebagai dasar untuk mengoperasikan kegiatan perusahaan yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian strategi yang dimaksudkan dalam hal ini tidak lain adalah pola gerak organisasi yang dipergunakan untuk mencapai tujuan umum sekaligus menerapkan misi organisasi. Oleh karenanya, porsi terbesar dari perencanaan strategi organisasi biasanya akan meliputi tidak hanya berbagai pendekatan yang telah dilakukan saja tetapi juga praktek manajerial yang dinilai cukup baik untuk terus dikembangkan.

Pada prinsipnya, fungsi manajemen strategi (perumusan strategi dan proses implementasi) terdiri dari lima tugas manajerial yang saling terkait (Thompson dan Strickland, : 6), yaitu: 1) pengembangan visi dan misi organisasi; 2) menetapkan tujuan; 3) penyusunan dan pemilihan strategi; 4) implementasi atau pelaksanaan atas strategi yang dipilih dan; 5) Evaluasi kinerja dan tindakan koreksi.

Proses manajemen strategi dapat dilihat pada gambar berikut:



Formulasi strategi

Strategi adalah terma ketiga yang digunakan untuk mewujudkan inti tujuan dan arah organisasi. Ia dibedakan oleh pendekatan holistiknya terhadap manajemen dan skala/jangka waktunya yang panjang , ia juga diupayakan untuk menjadi nilai-nilai yang diarahkan dan dikaitkan dengan visi dan misi (Tony bush & Marianne,51 :2008) . Chaldell dan Spinks (Tony bush & Marianne,48 : 2008) menjelaskan bahwa strategi adalah komponen utama dalam peran kepala sekolah, yang diwujudkan dengan: 1) Menyelaraskan dengan kecenderungan,

isu-isu ancaman dan peluang; 2) Memilah *megatrend*; 3) Memberi pengetahuan; 4) Menciptakan struktur dan proses yang mampu menyusun prioritas dan formulasi strategi; 5) Memonitor implementasi strategi seperti memunculkan isu-isu strategis, memfasilitas proses pemantauan secara terus menerus.

b. Unsur-Unsur Strategi

Unsur-unsur strategi dalam manajemen sekolah bertitik tolak pada ruang lingkup atau batasan di mana sekolah bergerak, menetapkan mutu layanan belajar, mutu lulusan yang ingin dihasilkan, memenuhi keinginan masyarakat akan mutu pendidikan yang diselenggarakan di sekolah. Sejalan dengan hal itu Melcher, dkk mengemukakan unsur-unsur strategi yang meliputi:

1) *scope*, yaitu batasan dimana sebuah organisasi bergerak, mencakup menetapkan produk yang akan dihasilkan, pelanggan yang harus dilayani, lokasi tempat beroperasi dan keseluruhan faktor kompetitif bagi organisasi. Top manajemen menetapkan skop sebagai bagian dari formulasi strategi; 2) *spesification*, adalah standar untuk mengukur posisi strategis sebuah organisasi saat ini, secara ringkas, spesifikasi memberi jawaban tuntas dari pertanyaan: "Bagaimana kita menyelesaikan" dan "Bagaimana kita dapat melakukannya dimasa yang akan datang", 3) *deployment* adalah penyiapan alokasi dana, fasilitas, peralatan dan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

c. Formulasi Strategi

Sering juga dikenal dengan perencanaan strategik, formal. Strategi ini merupakan salah satu proses yang ada dalam manajemen strategik yang oleh Ansoff (Saiful Sagala, 2007: 131) disebut juga dengan manajemen pembuatan keputusan partisipatif, karena melibatkan tidak

hanya guru, karyawan, konselor dan wali kelas dan personal sekolah lainnya dalam pengambilan keputusan. Dan hanya menurut Pearce dan Robinson, hal ini memiliki keuntungan, yakni:

1) kegiatan formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan (dalam hal ini sekolah) menghindari masalah; 2) keputusan strategi berdasarkan kelompok niscaya merupakan keputusan alternatif terbaik; 3) keterampilan pegawai dalam memformulasikan keputusan akan meningkatkan pemahaman mereka dan meningkatkan motivasi dalam bekerja; 4) tumpang tindih kegiatan akan berkurang karena partisipasi dan memformulasikan strategi turut mengklarifikasi berbagai perbedaan; 5) resistensi (*resistance*) terhadap perubahan akan berkurang. Pendapat Robinson ini menekankan perlunya keterbukaan bagi pemimpin.

Karena strategi mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi peramalan, mempertimbangkan ekonomis dan finansial, serta analisis terhadap rencana tindakan yang lebih rinci, maka formulasi strategi harus menemukan keterkaitan antara *internal strengths* dengan *external needs*.

Untuk menemukan keterkaitan dua hal di atas, dalam fase ini analisis dilakukan terhadap tantangan dan peluang eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal suatu organisasi. Analisis ini lebih dikenal dengan sebuah analisis SWOT, yang juga dikatakan sebagai formulasi strategi.

Dalam dunia pendidikan, analisis situasi harus ditindak lanjuti dengan penggunaan teknik analisis SWOT yang meliputi aktivitas evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar sistem pendidikan

situation audit didasarkan pada nilai-nilai, dukungan, kemampuan yang ada. Dengan demikian, akan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan, serta kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Tahapan selanjutnya adalah memformulasikan master strategis dan program strategis. Master strategis meliputi kegiatan pengembangan misi utama, tujuan, dan kebijakan. Sedangkan program strategis menyangkut pengadaan, penggunaan dan pengaturan sumber-sumber untuk kepentingan suatu kegiatan. Bidang kajiannya meliputi semua aktivitas organisasi yang berupa *profits, capital, expenditures, market share, organization, pricing, production, marketing, finance, public relations, personnel, technological capabilities, product improvement, research and development, legal matters, management selection dan training, and political activities* (E. Mulyasa, 2004: 221-222)

Program strategis tersebut selanjutnya dapat dijabarkan kedalam program jangka menengah dan program jangka pendek, kemudian dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi program.

Langkah pertama yang diperlukan untuk membuat atau menentukan tujuan, sasaran, dan strategi adalah dengan melakukan suatu analisis secara mendalam dan menyeluruh mengenai lingkungan di mana suatu institusi tersebut berada. Secara garis besar, analisis lingkungan terbagi menjadi dua yaitu analisis internal dan analisis eksternal.

Analisis lingkungan internal merupakan suatu proses di mana perencanaan strategi mengkaji secara mendalam tentang pengembangan, penelitian sumber daya dan staf, serta keuangan suatu institusi untuk menentukan dan menunjukkan kemampuan institusi tersebut sehingga dapat memanfaatkan peluang dan menangani ancaman dengan cara yang paling efektif (Martin Amnillah, 2004: 29)

Secara garis besar, ada 4 hal penting yang harus diperhatikan dalam menganalisis situasi lingkungan internal (Nanang Fattah, 2000: 23-24) yaitu:

- a. Aspek *hardware* yang berkaitan dengan perangkat keras berupa berbagai macam fasilitas, sarana dan prasarana pendidikan seperti bangunan, lahan percobaan, ekuipmen, peralatan sekolah dan administrasi, perpustakaan, dan berbagai macam fasilitas fisik lainnya.
- b. Aspek *software* yang berkaitan dengan perangkat lunak berupa visi, misi, fungsi dan tujuan pendidikan, kurikulum, silabus, audit mutu, program-program lainnya.
- c. Aspek *brainware* yang berhubungan dengan *degree*, kualifikasi, dan kompetensi para staf mengajar.
- d. Aspek *finance* yang berhubungan dengan pembiayaan atau pendanaan untuk memproses tiga aspek sebelumnya.

Sedangkan untuk menghadapi data lingkungan yang seringkali tidak jelas dapat ditempuh dengan cara analisis eksternal. Menurut *Hitt et all*, analisis ini memerlukan beberapa tahapan yaitu: *scanning*, *monitoring*, *forecasting*, dan *assessing* (Martin Amnillah, 2004 : 30-31)

Hitt et all mendefinisikan "*scanning is entails the study of all segment in the general environment*". *Environmental scanning* yang dikenal sebagai eksternal audit merupakan suatu upaya yang

dilakukan untuk memantau, memahami dan menelusuri berbagai kemungkinan dan kecenderungan dalam lingkungan organisasi. *Scanning* lingkungan dilakukan dengan cara mencari data dan menyeleksi dalam lingkungan eksternal.

Salusu mengungkapkan bahwa proses *scanning* berpegang pada dua titik keputusan. *Pertama*, *scanning* lingkungan dilakukan dengan mencari dan menyeleksi data yang berhubungan dengan kegiatan organisasi dan dampak yang terasa dalam organisasi tersebut, *kedua*, eksekutif mampu mengakui bahwa data yang dicari mempunyai dampak bagi kegiatan organisasi kalau itu memang terjadi, perencanaan organisasi perlu direvisi dengan membuat prediksi-prediksi yang lebih akurat.

Monitoring terjadi pada saat mengamati perubahan lingkungan untuk melihat sesuatu yang sedang berkembang. Suksesnya suatu *monitoring* tergantung pada kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian di lingkungan *forecasting* terjadi pada saat mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi dan seberapa cepat hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui *scanning* dan *monitoring*. *Assessing* adalah untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategi melalui *scanning*, *monitoring*, dan *forecasting*.

Dalam konteks pendidikan, secara garis besar lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: lingkungan jauh,

lingkungan sektor pendidikan, dan lingkungan dekat yang sangat menentukan operasi sehari-hari (Ali Mu'tafi, 2007:)

- a. Lingkungan jauh. Lingkungan ini dapat berupa lingkungan sosial-budaya, hukum ekonomi, politik, dan teknologi yang secara langsung atau tidak dapat mempengaruhi usaha dalam pencapaian tujuan sistem pembiayaan madrasah juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan ini.
- b. Lingkungan sektor pendidikan madrasah. Untuk selamat dan berkembang dalam proses perubahan, pimpinan madrasah dan staf harus terbiasa dan memahami berbagai konsep bisnis yang tepat untuk diaplikasikan dalam lembaga pendidikannya.
- c. Lingkungan dekat. Operasi sehari-hari sangat ditentukan disini setelah sebelum dilakukan analisa terhadap point kedua atas, madrasah harus melihat posisi diri untuk bersaing di lingkungan operasional. Hal-hal pokok yang perlu dinilai di sini antara lain: profil, pelanggan, pangsa pasar disegmen-segmen masyarakat, mutu pelayanan pendidikan, SPP, kegiatan promosi pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan keuangan, posisi penelitian, mutu personil, dan citra umum madrasah.

Dalam hal merumuskan SWOT, perumusan dan penentuan tiap komponen perlu dilakukan untuk tiap kategori. Namun perlu dilakukan untuk kategori. Namun perlu diingat bahwa apa yang menjadi kekuatan madrasah saat ini dapat berbalik menjadi kelemahan pada masa-masa yang akan datang, akan demikian juga sebaliknya. Karena itu, madrasah perlu melakukan analisis secara berkala untuk meyakinkan bahwa perubahan-perubahan dalam SWOT-nya tetap terpantau dengan baik, dan juga tetap relevan dengan strategi yang dijalankan.

SWOT merupakan suatu diagnosis yang sering kali dipakai dalam menganalisis kedua faktor baik lingkungan internal maupun eksternal. SWOT sebagai alat formulasi strategi merupakan akronim

dari kata-kata *Strenght, Weakness, opportunity, and threats*. Dalam penggunaannya, SWOT dipandang sebagai sebuah teknik yang sederhana, rumusan strategi dan kebijakan-kebijakan yang dihasilkan mudah dipahami, dan kebijakan-kebijakan yang dihasilkan mudah dipahami, dan dapat diupayakan untuk selalu mengikuti perkembangan zaman.

Dewasa ini, konteks SWOT dipahami sebagai sebuah logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang secara bersamaan agar dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada dalam suatu lembaga. SWOT didesain sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan. SWOT dikenal juga sebagai sebuah analisis yang menyediakan sebuah kerangka pemikiran yang lebih baik pada layanan publik. Adanya suatu perubahan kesadaran atau pola pikiran masyarakat akan menciptakan kesempatan potensial untuk memberikan isu-isu baru dengan jalan memberikan layanan pendidikan yang lebih baik dan lebih bermutu. Kepedulian masyarakat terhadap lingkungan yang bersifat global juga mempunyai aspek kesempatan industri atau bisnis apa yang dapat muncul di masa mendatang.

Salusu (J. Salusu, 1996: 350) mengemukakan bahwa Analisis SWOT merupakan pekerjaan yang sangat berat, karena dengan analisis, alternatif-alternatif kebijakan dapat disusun. Kegagalan

dalam menganalisa berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor strategik dalam lingkungan internal yang terdapat dalam lingkungan eksternal.

Analisis SWOT dapat menghasilkan matriks yang merupakan *matching tools* yang penting dalam membantu para manejer pendidikan Islam dalam mengembangkan strategi pendidikannya, strategi yang dihasilkan dari matriks ini yaitu: (Nana Rukmana, 2006: 40-41)

1. Strategi SO (*Aggressive*), yang dapat dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal pendidikan Islam.
2. Strategi WO (*Turn-Around*). Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan internal pendidikan Islam dengan memanfaatkan peluang-peluang yang tersedia di lingkungan eksternal.
3. Strategi ST (*diversification*). Melalui strategi ini, lembaga pendidikan Islam harus berupaya untuk menghindari atau paling tidak memperkecil dampak dari berbagai ancaman yang datang dari lingkungan eksternal.
4. Strategi WT (*defensive*). Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara memperkecil kelemahan internal dan ancaman eksternal.

Setelah melakukan analisis lingkungan internal maupun eksternal, langkah selajutnnya adalah menentukan strategi yang akan digunakan (memilih strategi). Tjahjono (2009:32), terdapat beberapa jenis strategi yang umum digunakan perusahaan untuk bersaing dalam industrinya. Menurut Michael Proter, keunggulan dalam bersaing akan didapat jika perusahaan menciptakan nilai dalam proses produksinya. Nilai tersebut dapat diciptakan, melalui: 1) biaya rendah, 2) diferensiasi produk/jasa, dan 3) fokus/konsentrasi.

Strategi *overall cost leadership* ditempuh dengan menjadi produsen yang biayanya terendah dalam industri yang bersangkutan, melalui: menyediakan fasilitas berskala besar, mengurangi biaya dengan *experience curve*, mengontrol biaya overhead dan biaya-biaya lainnya seperti biaya untuk penelitian dan pengembangan, pelayanan, tenaga kerja dan iklan. Strategi ini memberikan tingkat *return* dibawah rata-rata industri namun berguna untuk menghalangi pesaing baru masuk ke dalam industrinya.

Strategi diferensiasi menurut Porter dilakukan dengan menciptakan kesan bahwa produk atau jasa perusahaan adalah berbeda dari produk atau jasa perusahaan lain. Persepsi berbeda tersebut dapat berasal dari penciptaan imej merek, penggunaan teknologi, ciri-ciri atau fasilitas yang unik dan pelayanan pelanggan yang unik. Jika perusahaan akan mendapatkan *return* diatas rata-rata industri dan diferensiasi tersebut dapat mengurangi sensitifitas pelanggan atas harga produk.

Strategi konsentrasi dimana suatu organisasi harus mempertahankan sumber daya (sarana-prasarana dan SDM) yang ada di organisasi saat ini. Program perbaikan dan perawatan dimaksudkan agar sarana prasarana dapat digunakan dalam jangka panjang. Program pelatihan menjadi sarana untuk menajamkan *skill* SDM sedangkan program kompensasi memfokuskan pada mempertahankan SDM yang ada tersebut.

d. Implementasi Strategi

Fungsi implementasi strategi pada prinsipnya berkaitan dengan usaha managerial untuk “memastikan” bahwa strategi yang dipilih adalah yang paling “cocok” dan dapat dilaksanakan tepat pada waktunya. Dalam kenyataannya, kegiatan untuk melakukan implementasi strategi ini lebih banyak berkaitan dengan tugas administratif (*administrative task*) yang sebenarnya bertumpu pada kapabilitas internal organisasi. Thompson dan Stirkland (2010: 330), beberapa elemen spesifik yang diperlukan untuk dapat melakukan implementasi strategi dengan baik, antara lain:

- a. Membangun organisasi dengan kompetensi, kemampuan, dan kekuatan sumber daya untuk melaksanakan strategi yang berhasil.
- b. Menyusun anggaran (*budget*) yang akan digunakan sebagai alat pengawasan atas penggunaan sumber daya yang ada pada berbagai kegiatan organisasi.
- c. Melembagakan kebijakan dan prosedur yang memfasilitasi eksekusi strategi.
- d. Mengadopsi praktek-praktek terbaik dan berjuang untuk perbaikan terus menerus.
- e. Menginstal sistem informasi dan operasi yang memungkinkan personil perusahaan untuk melaksanakan peran strategis mereka dengan profesional.

- f. Mengikat penghargaan dan insentif langsung kepada pencapaian sasaran strategis dan keuangan.
- g. Mengistal budaya perusahaan yang mempromosikan eksekusi strategi yang baik.
- h. Melatih kepemimpinan yang kuat untuk mendorong pelaksanaan ke depan dan mencapai keunggulan operasi.

Dalam upaya peningkatan kualitas sekolah maka strategi yang paling tepat untuk menghadapi persaingan dalam dunia pendidikan saat ini adalah dengan implementasi Management Mutu Terpadu (TQM) di sekolah. Istilah utama yang terkait dengan kajian Total Quality Management (TQM) ialah *continous improvement* (perbaikan terus-menerus) dan *Quality improvement* (Perbaikan Mutu). Manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi manajemen untuk menjawab tantangan eksternal suatu organisasi guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Pada dasarnya TQM dalam dunia pendidikan menurut frankin *P. schargel* (1994:2) dalam buku Syafarudin (2002: 35) dikatakan bahwa Total Quality Management Education (TQM-E) *is process wich involves focusing on meeting and exceeding customer expectations, continous impruvment, sharing responsibilities with employess, and reducasing scraf and rework*. Artinya bahwa mutu terpadu pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan,

perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab, dengan para pegawai, dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali.

Hampir senada dengan pendapat Frankin dalam artikel *Dheeraj Mehrotra* menekankan pada penerapan manajemen mutu yang disesuaikan dengan sifat-sifat dasar pendidikan. Sisi pelanggan yaitu siswa, orang tua dan masyarakat menjadi fokus utama.

Dengan mengkombinasikan prinsip-prinsip tentang mutu oleh para ahli dengan pengalaman praktek telah dicapai pengembangan suatu model sederhana akan tetapi sangat efektif untuk mengimplementasikan manajemen mutu terpadu di sekolah. Model tersebut terdiri dari komponen-komponen berikut : a) tujuan; perbaikan terus-menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan pelanggan; b) prinsip; Fokus pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan total; c) elemen; Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran.

Model di atas dibentuk berdasarkan tiga prinsip mutu terpadu yaitu :

1. Fokus pada pelanggan

Prinsip mutu, yaitu memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Dalam manajemen mutu terpadu, pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu:

- Pelanggan internal (di dalam organisasi sekolah)
- Pelanggan eksternal (di luar organisasi sekolah)

Organisasi dikatakan bermutu apabila kebutuhan pelanggan bisa dipenuhi dengan baik. Dalam arti bahwa pelanggan internal, misalnya guru, selalu mendapat pelayanan yang memuaskan dari petugas TU, kepala Sekolah selalu puas terhadap hasil kerja guru dan guru selalu menanggapi keinginan siswa. begitu pula pada pelanggan eksternal misalnya masyarakat sekitar.

2. Perbaikan proses

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan *output*. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat diproduksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan baik yang internal maupun yang eksternal menjadi puas.

3. Keterlibatan total

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dalam hal ini kepala sekolah dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua warga sekolah untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di dunia pendidikan. Warga sekolah wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang luwes (*fleksibel*) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan.

Sedangkan, prinsip dasar manajemen mutu terdiri dari 8 butir, sebagai berikut:

1. Setiap orang memiliki pelanggan.
2. Setiap orang bekerja dalam sebuah system.
3. Semua sistem menunjukkan variasi.
4. Mutu bukan pengeluaran biaya tetapi investasi.
5. Peningkatan mutu harus dilakukan sesuai perencanaan.
6. Peningkatan mutu harus menjadi pandangan hidup.
7. Manajemen berdasarkan fakta dan data.
8. Fokus pengendalian (control) pada proses, bukan hanya pada hasil output.

Syarat- syarat TQM dapat berlangsung di sekolah, yaitu:

- a. Sekolah harus secara terus menerus melakukan perbaikan mutu produk (output) sehingga dapat memuaskan para pelanggan baik eksternal maupun internal..
- b. Memberikan kepuasan kepada warga sekolah, komite sekolah, penyumbang dana pendidikan di sekolah tersebut.
- c. Memiliki wawasan jauh kedepan.
- d. Fokus utama ditujukan pada proses, kemudian baru menyusul hasil.

- e. Menciptakan kondisi di mana setiap warga sekolah aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.
- f. Ciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan aktif memotivasi warga sekolah bukan dengan cara otoriter, sehingga diperoleh suasana yang kondusif bagi lahirnya ide-ide baru.
- g. Rela memberikan ganjaran, pengakuan bagi yang sukses dan mudah memberikan maaf bagi yang belum berhasil/berbuat salah.
- h. Setiap keputusan harus berdasarkan pada data, baru berdasarkan pengalaman/ pendapat.
- i. Setiap langkah kegiatan harus selalu terukur jelas, sehingga pengawasan lebih mudah.
- j. Program pendidikan dan pelatihan hendaknya menjadi urutan utama dalam upaya peningkatan mutu.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan tesis ini, penulis berupaya untuk menelusuri penelitian terdahulu baik yang berkaitan langsung dengan strategi peningkatan mutu madrasah, ataupun yang secara terpisah namun tetap berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya: 1). Karya Abduracman hasil penelitian ini adalah upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan melalui spritualisasi pendidikan. Upayanya dengan peningkatan mutu guru dan karyawan melalui penugasan untuk mengikuti workshop serta pelatihan dengan kerjasama antara MAN Cilacap dengan pemerintah baik Departemen Agama maupun Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten. 2). Karya Mucharom penelitian kualitatif ini berusaha menemukan konsep stretegi membangun daya saing madrasah di era global. Hasil penelitiannya adalah realitas rendahnya daya saing madrasah yang ditandai dengan kurangnya kualitas sumber daya manusia (SDM), manajemen, input-process-output, dan relevansi program madrasah dengan kebutuhan masyarakat global.

C. Kerangka Teoritik

Bagi setiap institusi, persoalan mutu menjadi agenda utama dan penting bagi peningkatan mutu institusinya. Satu hal yang harus diperhatikan adalah merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan sebaliknya. Dalam pendidikan mutu dapat membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Pada organisasi-organisasi terbaik, baik milik pemerintah maupun swasta, memahami mutu dan mengetahui rahasianya adalah menjadi suatu petualangan yang penting (Edward Sallis, 2006 : 30)

Namun langkah awal dalam pencapaian mutu tidaklah sederhana, karena membutuhkan langkah-langkah awal yang lebih serius. Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu dapat memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpati terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien.

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan madrasah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua dan masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu madrasah untuk mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan dapat dipergunakan

berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan. Sementara masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Berbicara tentang mutu sama juga berbicara tentang perubahan. Dalam hal ini, sering menimbulkan rasa takut pada banyak orang. Pada dasarnya, secara garis besar, setiap program mutu mencakup empat komponen penting, yaitu:

Pertama, harus ada komitmen untuk berubah. Komitmen ini harus ditujukan oleh para pengelola sekolah (dalam hal ini madrasah) beserta stafnya. Karena komitmen ini akan membantu mengurangi rasa takut pada orang-orang disekitarnya. *Kedua*, harus ada pemahaman yang baik tentang letak wilayah lembaga pendidikannya. *Ketiga*, harus ada visi masa depan yang jelas. Dan *keempat*, harus ada rencana pengimplementasian mutu sekolah dimilayah setempat (Jerome S Arcaro, 2005: ix-xi)

Menghadapi persaingan yang semakin kuat, sebuah lembaga pendidikan semisal madrasah tidak bisa lagi diurus seadanya tanpa adanya langkah-langkah perkuatan dan percepatan. Karena itulah, madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Negara memerlukan strategi-strategi jitu yang sesuai dengan segala potensi yang dimilikinya. Berkaitan dengan strategi, Mastuhu (Logos Wacana Ilmu, 1999: 34) memberi gambaran bahwa strategi pendidikan Islam di Indonesia pada awalnya teralienasi dan konfrontasi dengan pemerintah kolonia. Namun sekarang keadaannya sudah berubah, karena sistem

pendidikan Islam Indonesia tampak masih menjadi alternatif pilihan utama dalam peningkatan bangsa ini. Lebih jauh Mastuhu menegaskan, bahwa dengan berlatar belakang semakin berkembangnya IPTEK dan pemikiran modern dalam Islam serta semakin menguatnya metodologi belajar nasional dengan nilai-nilai ajaran Islam. Ia mengharuskan pendidikan Islam di Indonesia untuk benar-benar mampu menempatkan dirinya, sistem pendidikan nasional mampu mewujudkan bangsa yang modern, kreatif, inovatif dengan tetap berwajah iman dan takwa.

Di Indonesia, dalam pembangunan pendidikan nasional dan pendidikan Islam sekurang-kurangnya dapat menggunakan empat strategi dasar, yakni *pertama*, pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan; *kedua*, relevansi pendidikan; *ketiga*, peningkatan kualitas pendidikan; *keempat*, efisiensi pendidikan. Secara umum strategi itu dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan. Pembangunan peningkatan mutu diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas pendidikan. Sedangkan dimensi pemerataan pendidikan diharapkan dapat memberikan kesempatan yang sama dalam memperoleh pendidikan bagi semua usia sekolah (<http://www.kopertis4.or.id/media/strategi.htm>).

Untuk menjamin kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang merata disemua kelompok strata dan wilayah tanah air sesuai dengan kebutuhan dan tingkat perkembangannya perlu menyusun strategi dan kebijakan pendidikan Islam, yaitu: *pertama*, menyelenggarakan

pendidikan Islam yang relevan dan bermutu sesuai dengan kebutuhan masyarakat madani Indonesia dalam menghadapi tantangan global; *kedua*, menyelenggarakan pendidikan Islam yang dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*) kepada masyarakat sebagai pemilik sumber daya dan dana serta pengguna hasil pendidikan; *ketiga*, menyelenggarakan proses pendidikan Islam yang demokratis secara profesional sehingga tidak mengorbankan mutu pendidikan; *keempat*, meningkatkan efisiensi internal dan eksternal pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan; *kelima*, memberi peluang yang luas dan meningkatkan kemampuan masyarakat, sehingga terjadi diversifikasi program pendidikan sesuai dengan sifat multicultural bangsa Indonesia; *keenam*, secara bertahap mengurangi peran pemerintah (Departemen Agama) menuju ke peran fasilitator dalam implementasi sistem pendidikan Islam; *ketujuh*, merampingkan birokrasi pendidikan Islam sehingga lebih lentur (fleksibel) untuk melakukan penyesuaian terhadap dinamika perkembangan masyarakat dalam lingkungan global.

Strategi pendidikan merupakan target pencapaian, baik bersifat jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang dalam merealisasikan terlaksananya penyelenggaraan pendidikan menuju masyarakat madani Indonesia. Oleh karenanya, dalam menetapkan sasaran pencapaian strategi pendidikan harus memiliki nilai khusus (*specific*), dapat terukur (*measurable*) dapat tercapai (*achievable*) realis dan wajar (*realistic*), dan berjangka waktu (*time frame*). Berdasarkan *time frame*

(berjangka panjang) tersebut, perlu disusun langkah-langkah atau strategi untuk mencapai visi pendidikan. Diantaranya dengan: *pertama*, strategi jangka panjang. Strategi ini merupakan upaya untuk membangun lembaga pendidikan Islam yang memadai secara akademik dan finansial melalui kebijakan dan rekapitulasi yang berkesinambungan; *kedua*, strategi jangka menengah. Merupakan upaya untuk memantapkan infrastruktur melalui kebijakan rekapitulasi terhadap komponen penunjang dalam sistem pendidikan. Strategi pendidikan Islam jangka menengah menyangkut dengan demokratisasi pendidikan, relevansi pendidikan, akuntabilitas pendidikan, profesionalisme, meningkatkan efisiensi pendidikan, mengakomodasi kemajemukan dan desentralisasi (Hujair AH Sanaky, 2003: 147-148) *ketiga*, strategi jangka pendek. Strategi ini perlu membangun perangkat infrastruktur sistem pendidikan yang memihak kepada pemberdayaan masyarakat melalui kebijakan restrukturisasi dalam sistem pendidikan Islam. Setidaknya yang di perlukan pendidikan Islam adalah menyusun “strategi untuk meningkatkan relevansi pendidikan, meningkatkan akuntabilitas proses pendidikan, meningkatkan profesional pendidikan, dan meningkatkan uniformita”.