

BAB III

Strategi Kepala Madrasah

A. Pengertian Strategi

Menurut *Webster's New World Dictionary* strategi adalah pertama, ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memanuver kekuatan - kekuatan kedalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya. Kedua, sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan. Strategi ini diartikan sebagai trik atau skema untuk mencapai suatu maksud. Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula dapat dipertahankan hanya saja aplikasi disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya.¹

Rochaety mengemukakan strategi adalah satu kesatuan rencana organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Glueck menyebutkan manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah kepada penyusunan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Dari hal diatas dapat dikatakan bahwa manajemen strategi merupakan kegiatan mengambil keputusan atau merencanakan tindakan-tindakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Hal tersebut berarti suatu strategi yang

¹Jusuf Udaya, "*Manajemen Strategik*", (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 13.

direncanakan baru pada proses penyusunan rencana kerja belum sampai pada tindakan kerja dan strategi itu digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai upaya identifikasi tujuan rencana, dan tindakan organisasi untuk mencapai tujuan, untuk hal tersebut, fokus manajemen baru dapat dicapai harus dengan memanfaatkan dan menggerakkan semua sumber daya yang ada.²

Dalam beberapa penjelasan mengenai konsep strategi dalam manajemen strategi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa strategi adalah sesuatu yang dirancang atau disusun untuk menentukan arah bagi sebuah lembaga pendidikan atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Terdapat tiga proses dalam strategi, yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Dalam perencanaan strategi disusun berdasarkan visi dan misi organisasi serta perencanaan jangka panjang. Pemimpin puncak sebagai pengambil keputusan perlu menyesuaikan perencanaan strateginya dengan lingkungan organisasi yang dipimpinnya, baik internal maupun eksternal. Dan dalam pelaksanaannya, keputusan dari manajemen puncak dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Sehingga berbagai komponen dalam organisasi akan bergerak kearah tujuan yang sama.

Manajemen srategi sering disebut sebagai kebijakan atau dalam istilah barunya hanya dengan strategi. Strategi berkaitan dengan pengambilan keputusan untuk menetapkan arah organisasi yang ingin

²Andang, “*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*”, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 66.

dicapai. Menerapkan manajemen strategi berarti mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal dengan menetapkan tujuan, rencana dan tindakan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada pemanfaatan sumber daya yang ada baik fisik maupun non fisik dengan mengkaji dan menganalisis faktor lingkungan yang mendukung operasionalisasi strategi.

Mengidentifikasi sebuah strategi yang dalam suatu orientasi sangat penting bagi sekolah dan perguruan tinggi. Peran utama kepala sekolah dan tim manajemen senior adalah memberikan contoh teladan kepemimpinan dalam manajemen strategis, mengidentifikasi 'arah dan perkembangan strategis sekolah' sebagai kunci arah utama para kepala bagian. Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pengertian strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi secara umum adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Strategi secara khusus adalah suatu tindakan yang bersifat incremental/senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu

dimulai dari apa yang terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti.

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, dan perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain. Kepemimpinan yaitu tindakan atau perbuatan di antara kelompok yang menyebabkan baik orang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu.³

Strategis kepemimpinan adalah tuntutan bagi pemimpin agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu tidak diharapkan, dan tuntutan bagi untuk mempunyai 'visi helicopter' yaitu suatu kemampuan berpandang jauh kedepan. Kepemimpinan strategis sebaliknya, merupakan seni dan ilmu yang mengfokuskan perhatiannya pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana-rencana jangka panjang. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan adalah rencana atau cara yang dilakukan pemimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan dalam kaitannya dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah, maka tujuan yang akan dicapai yaitu untuk kemajuan suatu lembaga pendidikan.⁴

B. Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah

Pada dasarnya pelaksanaan strategi adalah tindakan melaksanakan strategi yang telah kita susun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara

³Hadari Nawawi, "*Administrasi Pendidikan*", (Jakarta: Toko Agung, 1997), 13.

⁴Tony Bush dan Marianne Coleman, "*Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*", (Yogyakarta: Ircisod, 2008), 91.

optimal. Dengan kata lain, dalam melaksanakan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.⁵

Pelaksanaan strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. lebih lanjut dijelaskan bahwa proses melaksanakan strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.⁶

Sagala menegaskan bahwa para manajer kini beralih ke tahap yang baru yakni menerjemahkan pemikiran strategic kedalam tindakan organisasi. Menurut ungkapan yang terkenal, mereka beralih dari “merencanakan kerja mereka” ke “mengerjakan rencana mereka” atau dengan kata lain dari formulasi strategi menuju pelaksanaan strategi.⁷

Prim Masrokan menegaskan bahwa pelaksanaan strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsipkegiatan yaitu:

1. Analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan
2. Penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan)

⁵Akdon, “*Strategic Manajemen for Educational Manajement: Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan*”, (Bandung: Alfabeta, 2006), 82.

⁶J. David Huger dan Thomas L, “*Manajemen Strategis*”, (Yogyakarta: Andi, 2003), 17.

⁷Robinson Pearce, “*Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi*”, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 386.

3. Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁸

Di dalam pelaksanaan strategi tersebut termasuk pada

- a. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi
- b. Menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan pada usaha pemasaran
- c. Menyiapkan anggaran
- d. Mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi
- e. Menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Pelaksanaan strategi didalamnya mencakup memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Untuk itu implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan yang tinggi dari pimpinan, manajer, karyawan, dan staf.

Dengan demikian, suksesnya pelaksanaan strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu, strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak dilaksanakan, maka tidak akan memiliki arti apapun. Kemampuan interpersonal sangat dipentingkan, mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi. Semua harus memberi jawaban apa yang harus

⁸Masrokan Mutohar, "Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Konsep dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan Islam", Jurnal Episteme, Vol 3. No 2, April 2008, 158.

dilakukan untuk melaksanakan bagian kita dalam strategi lembaga, dan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan. Tantangannya adalah mendorong semua manajer dan karyawan untuk bekerja dengan penuh antusias dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁹

C. Implementasi Strategi

Perencanaan yang telah dibuat seorang pemimpin perlu diuji keberhasilannya dengan cara diimplementasikan. Dalam penerapan rencana/strategi diperlukan controlling. Maka dari itu kepala sekolah perlu menganalisis, mengawasi dan melakukan evaluasi serta melakukan perbaikan berkala apabila strategi yang diterapkan memiliki kekurangan.

Dalam penerapan strategi/perencanaan maka perlu dilakukannya beberapa hal berikut:

1. Mengidentifikasi misi, sasaran, dan strategi organisasi

Setiap organisasi misi, dimana dalam merumuskan misi organisasi kepala sekolah dituntut untuk mengidentifikasi jangkauan produk atau jasa dengan seksama.

2. Mengidentifikasi ancaman dan peluang

Setelah menganalisis lingkungan, kepala sekolah harus mengetahui peluang apa dapat dimanfaatkan oleh organisasi serta ancaman apa yang akan dihadapi oleh organisasi tersebut.

3. Menganalisis sumber daya organisasi

⁹Abbudin Nata, *“Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia”*, (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2012), 387.

Kepala madrasah tidak hanya melihat aspek dan luar organisasi. Namun sangat penting baginya menganalisis aspek internal yang terdapat di dalam organisasi yang dipimpinnya.

4. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

Dalam merumuskan strategi jangka panjang, maka kepala sekolah perlu melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki oleh organisasi yang dipimpinnya.

5. Melaksanakan strategi

Organisasi itu tidak dapat dikatakan berhasil seandainya strategi yang sudah disusun tidak dilaksanakan semestinya.

6. Mengevaluasi hasil

Langkah akhir dalam proses strategi adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi-strategi yang sudah disusun, maka perlu adanya penyesuaian-penyesuaian strategi untuk memperbaiki persaingan organisasi. Serta tindakan-tindakan diadakan perbaikan dan perubahan.¹⁰

Sebagai pemimpin dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada strategi-strategi pemimpin. Karena dengan memperhatikan strategi-strategi tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam rangka mengarahkan anak didiknya. Bagaimanapun pendekatan yang tepat sangat di perlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang di sampaikan kepada anak didik dapat

¹⁰Stephen P.Marry, Robbins Coulter, "*Manajemen*", (Jakarta: Prenhallindo, 1999), 231-232.

tersosialisasi kedalam setiap pribadi anak didik tersebut. Dengan tersosialisasikannya perintah, teguran, nasihat dan lain-lain, maka anak didik mempunyai keyakinan yang lebih baik. Adapun beberapa strategi pemimpin adalah meliputi :

- a. Strategi memberi perintah
- b. Strategi menegur
- c. Strategi menghargai
- d. Strategi menerima saran
- e. Strategi menerima identitas
- f. Strategi mengenalkan anggota baru
- g. Strategi menciptakan disiplin kelompok¹¹

Semua strategi pemimpin di atas perlu memiliki sebagai sebuah skill pemimpin, agar seorang pemimpin mampu melakukan fungsi- fungsi kepemimpinan dengan baik. Pencapaian suatu kepemimpinan sangat tergantung penguasaan seorang pemimpin terhadap strategi ini. Untuk memperjelas tentang strategi-strategi kepemimpinan maka dapat di jelaskan sebagai berikut:¹²

1) Strategi memberi perintah

Fungsi pemimpin adalah memberikan pengarahan dan memberikan motivasi. Untuk memberikan pengarahan kepada pegawai, seorang pemimpin harus menguasai strategi-strategi

¹¹Kunandar, "*Strategi Kepala Sekolah*", (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), 47.

¹²*Ibid*, hal 49.

memberikan perintah yang tepat. Dengan strategi memberi perintah tersebut, seorang pemimpin di harapkan dapat lebih efektif di dalam mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya. Memberikan perintah merupakan salah satu fungsi seorang pemimpin yang harus di jalankan dalam mengendalikan perilaku bawahan terkait dengan tugas-tugasnya.

Memberikan perintah harus menggunakan strategi-strategi yang baik, agar perintah yang di sampaikan dapat mencapai sasaran secara efektif. Strategi memberi perintah memberikan beberapa persyaratan antara lain, perintah tersebut harus: 1) reasonable, 2) clear, dan 3) complete. Artinya perintah-perintah yang di sampaikan kepada bawahan haruslah sebuah perintah yang mempunyai alasan yang kuat, latar belakang yang kuat. Perintah yang di sampaikan mempunyai argumentasi yang kuat, dan memiliki dasar logika yang baik, sehingga dengan demikian dapat mempengaruhi keyakinan pegawai atas arti pentingnya suatu perintah.¹³

Cara penyampaian perintah juga harus mempergunakan bahasa yang jelas, yang mudah di mengerti oleh bawahan dan tidak menimbulkan interpretasi ganda. Bahasa yang jelas yang di maksudkan di sini adalah bahasa yang dapat di pahami oleh bawahan, sehingga bawahan dapat menginterpretasikan perintah secara tepat seperti yang di inginkan pemimpin. Harapan pemimpin dalam

¹³*Ibid*, hal 50.

menyampaikan perintah adalah agar bawahan bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan pemimpin secara efektif. Jika perintah tersebut memenuhi persyaratan maka akan dapat efektif juga respon yang diberikan oleh bawahan atas perintah tersebut.

a) Strategi menegur

Strategi memberikan teguran kepada pegawai juga harus memperhatikan pada beberapa prinsip menegur. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah bahwa sebaiknya teguran bersifat langsung, dilakukan secara tertutup dan teguran yang diberikan tersebut harus bersifat proporsional.

Teguran yang bersifat langsung maksudnya adalah teguran tersebut langsung pada orangnya, tidak melalui orang lain. Jika teguran tersebut disampaikan secara langsung, hal ini akan lebih mengenai sasaran dan lebih efektif, di samping itu tidak mengembangkan berita yang kurang baik kepada orang lain di sekitarnya, sehingga orang lain menjadi tahu bahwa ada pegawai yang mendapat teguran pemimpin.

b) Strategi menghargai

Strategi menghargai pegawai juga harus diperhatikan seorang pemimpin, mengingat bahwa dalam rangka memotivasi pegawai kadangkala seorang pemimpin harus memberikan penghargaan kepada pegawai tersebut. Orang akan senang jika dihargai, oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat kerja

pegawai pemimpin perlu memberikan penghargaan kepada pegawai. Penghargaan tersebut dapat bersifat materi dan non materi. Pemberian penghargaan berbeda strateginya dengan penyampaian teguran. Jika penyampaian teguran di lakukan secara tertutup, maka sebaliknya pemberian penghargaan di lakukan secara terbuka, di depan umum.¹⁴

Hal ini akan menimbulkan dua dampak positif, pertama adalah penerima penghargaan sendiri akan menimbulkan rasa bangga sehingga dengan menerima penghargaan akan lebih termotivasi lagi meningkatkan prestasinya. Sedangkan bagi teman-teman dalam organisasi tersebut dengan melihat bahwa prestasi seseorang itu cukup di hargai oleh pemimpin, maka juga ikut termotivasi untuk melakukan tugas sebaik-baiknya.

Strategi menerima saran juga harus di perhatikan. Adapun dalam menerima saran ini seorang pemimpin dapat melakukan secara langsung atau tidak langsung, seperti melalui kotak saran. Namun sebaiknya seorang pemimpin dalam menerima saran, tidak memberikan reaksi spontan. Saran biasanya bersifat sangat beragam, dan masing-masing di latar belakang oleh maksud-maksud yang belum tentu di pahami seluruhnya oleh pemimpin tersebut. Saran yang bersifat sangat beragam tersebut sebaiknya di identifikasikan terlebih dahulu, kemudian baru di olah dan di

¹⁴*Ibid*, hal 51.

simpulkan. Pemimpin sendiri harus dapat memilah mana saran yang membangun lembaganya supaya saran-saran itu dapat bermanfaat untuk pemimpin dan lembaganya.

c) Strategi memelihara identitas

Strategi memelihara identitas merupakan sarana yang penting guna tetap menjaga solidaritas anggota kelompok. Sebelum memelihara identitas, seorang pemimpin perlu menciptakan identitas. Identitas yang dibuat sebaiknya merupakan identitas yang menjadikan kebanggaan bagi anggota. Dengan demikian komitmen anggota terhadap lembaga menjadi kuat. Identitas yang dimaksudkan adalah hal yang mencirikan suatu kelompok dan membedakan dengan kelompok lain, seperti atribut, nama, lambang, bendera, logo serta semboyan. Identitas ini fungsinya sebagai pemersatu kelompok. Orang yang berada di bawah naungan lembaga tertentu merasa punya kebanggaan atas lembaganya, dan akan menjunjung tinggi identitasnya.

d) Strategi mengenalkan anggota baru

Strategi mengenalkan anggota baru merupakan cara bagaimana seorang pemimpin menyambut kehadiran anggota baru dengan upaya agar anggota baru tersebut mudah melakukan adaptasi, dan sekaligus segera mengenali kelompok yang baru dimasukinya.

Penerapan merupakan hasil dari sebuah perencanaan, maka sebelum melakukan perencanaan diperlukannya analisis meliputi, kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman. Untuk sampai sampai pada tahap penerapan strategi maka perlu disertai dengan perencanaan, struktur, aktualisasi, dan pengawasan.

Penulis menarik kesimpulan bahwa peran penting seorang kepala sekolah dalam membuat strategi. Untuk mengetahui situasi yang harus ditindak lanjuti dengan penggunaan teknik analisis SWOT, meliputi aktivitas evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan serta peluang dan ancaman yang berasal dari nilai-nilai pendidikan.¹⁵

D. Strategi Peningkatan Mutu Lulusan

Strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strategos*”.kata “*strategos*” ini berasal dari kata “*stratos*” yang berarti militer dan “*ag*” yang artinya memimpin.¹⁶

Menurut Fatah dan Ali, strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.¹⁷

Lashway, menjelaskan strategi adalah pola perilaku yang di rancang untuk mencapai kerjasama dan para anggota dalam mencapai

¹⁵*Ibid*, hal 52.

¹⁶Triton PB, *Manajemen Strategi Terapan Perusahaan dan Bisnis*, (Yogyakarta: Tugu Publisher, 2007), 13.

¹⁷Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidikan Efektif*, (Medan: Perdana Publishing, 2013), 11.

tujuan organisasi. Setiap strategi memandang sekolah melalui sudut pandang berbeda, pencerahan bentuk tertentu dan tindakan tertentu yang menyenangkan.

Strategi kepemimpinan adalah tuntutan bagi pimpinan agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak di harapkan, dan tuntutan bagi mereka untuk mempunyai “visi helikopter”, yaitu suatu kemampuan untuk berpandang jauh kedepan.

Peningkatan mutu sekolah terhadap siswa sangat berpengaruh dari berbagai aspek antara lain, aspek kepala sekolah sarana prasarana, guru yang fungsional, buku pendukung dan lain sebagainya. Oleh karena itu mutu atau kualitas yang baik akan terwujud dan tercipta dimana sekolah atau lembaga tersebut dilihat dari berbagai aspek yang mempunyai mutu dan kualitas yang baik pula, maka akan terwujud dan menciptakan mutu lulusan yang baik dari mutu atau kualitas.¹⁸

Dari sudut etimonologis penggunaan kata Strategi dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen suatu organisasi. Padadasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen suatu organisasi ialah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh kemas depan serta menetapkan sedemikian rupa

¹⁸Ikapi, *Himpunan dan Perundang-Undangan Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Fokus Media, 2006), 6.

sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungan dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan.¹⁹

Dalam konteks pendidikan, *quality in fact* (mutu sesungguhnya), merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan yang berbentuk standar kemampuan dasar atau kualifikasi akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik. Sedangkan pada *quality in perception* (mutu persepsi), pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan pendidikan.²⁰

Berdasarkan definisi tersebut, yang peneliti maksudkan dengan istilah strategi peningkatan mutu lulusan adalah kiat, cara dan teknik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan untuk meningkatkan mutu lulusan.

Strategi pengembangan mutu dalam hal ini didasarkan pada dimensi-dimensi konsep pengembangan mutu. Lebih jelasnya akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Dimensi pengembangan lulusan

Kajian terhadap masalah pengembangan mutu lulusan akan terkait dengan begitu banyak variabel. Pengembangan mutu lulusan merupakan upaya untuk merespon tuntutan perubahan yang terjadi di masyarakat sehingga lulusan yang dihasilkan dapat memenuhi

¹⁹Akdon, *Strategi Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 5.

²⁰Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 63.

kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, indikator yang dapat dilihat adalah kepuasan pelanggan tetap terjaga. Artinya kepuasan pelanggan tetap menjadi salah satu dimensi pengembangan mutu disamping dimensi ukuran baku mutu lulusan, komitmen, ketertiban total, dan perbaikan yang terus menerus.²¹

Indikator mutu pendidikan terletak pada prestasi belajar atau mutu lulusannya, sehingga mutu pendidikan tidak akan tercapai tanpa performansi peserta didik yang produktif dan berprestasi karena peserta didik (siswa) merupakan salah satu sumber daya manusia yang menentukan mutu pendidikan. Dalam hal ini, komponen-komponen pendukung, pelaksanaan dan penentu keberhasilan lulusan perlu mendapat perhatian. Lulusan yang menampakkan kompetensi di permasyarakatan adalah lulusan yang sesuai dengan kriteria sekolah efektif. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Taylor. Seperti yang pernah dikutip oleh Furqon, di *Glendale Unior High School* (GUSH) menunjukkan bahwa lulusan adalah salah satu aspek dari sekolah efektif.²²

2. Strategi pengembangan mutu lulusan

a. Pengembangan kurikulum secara berkelanjutan

²¹J.S. Arcoro, *Pendidikan Berbasis Mutu:Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 39-40.

²²Arief Furqon, *Anatomi Problem Kurikulum Berbasis Kompetensi dan Beberapa Cara Pemecahannya*, Jurnal Komunikasi Perguruan Tinggi Islam 6 (1), 68.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pengajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai pendidikan tertentu.²³

Berdasarkan UU Sisdiknas 2003 pasal 36 ayat 1: “pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional”. Dalam proses pengembangan harus diperhatikan beberapa prinsip. Prinsip pengembangan dan pelaksanaan kurikulum di rumuskan Departemen Agama (Dapag) dalam kerangka dasar kurikulum 2003 sebagaimana yang dikutip oleh Hoirun Nisa, adalah sebagai berikut:²⁴

- 1) Prinsip pengembangan, berupa peningkatan keimanan, budi pekerti, dan penghayatan nilai-nilai budaya: keseimbangan etika, logika, estetika; penguatan integritas nasional melalui pendidikan yang menumbuhkan pemahaman dan penghargaan perkembangan budaya dan peradaban dunia; pengembangan teknologi informasi; pengembangan kecakapan hidup melalui pembudayaan membaca, menulis, dan menghitung, sikap, perilaku, *adaptis, kritis, kreatif, inovatif, kooperatif, dan kompetitis*; pilar pendidikan yaitu *learning to do* (belajar untuk berbuat), *learning to be* (belajar untuk menjadi jati diri), dan *learning to live together* (belajar

²³Departemen Agama Islam R.I. *Landasan dan Standar Nasional Kurikulum Pendidikan Keagamaan: Satuan Pendidikan Madrasah Aliyah Keagamaan*, (Jakarta: Dirjen Pembinaan Kalangan Islam, 2001), 47.

²⁴Undang-Undang SISDIKNAS.

untuk hidup dalam kebersamaan); komprehensif dan berkesinambungan; belajar sepanjang hayat; serta diversikan kurikulum karena kurikulum dikembangkan dengan prinsip diversikn sesuai dengan peserta didik, satuan pendidikan, dan potensi daerah.

- 2) Prinsip pelaksanaan, berupa kesamaan memperoleh kesempatan; berpusat pada anak; sebagai upaya memandirikan peserta didik mampu membangun kemauan, pemahaman, dan pengetahuannya. Penilaian berkelanjutan dan komprehensif menjadi penting dalam rangka pencapaian upaya tersebut. Penyajiannya disesuaikan dengan tahap-tahapperkembangan peserta didik melalui pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan; pendekatan menyeluruh dan kemitraan; serta kesatuan dalam kebijakan dan keberagaman dalam pelaksanaan.

b. Meningkatkan mutu pembelajaran

Peningkatan mutu pembelajaran menjadi program MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Program tersebut terdiri atas manajemen sekolah, peran serta masyarakat (PSM), dan peningkatan kegiatan belajar mengajar. Dan hasil penelitian Eddy Junaidy menunjukkan bahwa mutu pembelajaran merupakan variabel terkait oleh gaya kepemimpinan.

Selanjutnya kurikulum yang dikembangkan adalah kurikulum yang menekankan kepada pencapaian kompetensi, karena memiliki implikasi terhadap proses pembelajarannya diarahkan agar siswa belajar secara aktif

untuk menguasai kompetensi tertentu sesuai dengan kurikulum. Istilah pembelajaran yang digunakan disebut dengan pembelajaran yang perencanaan, pelaksanaan, dan penilaiannya mengacu pada penguasaan standar kompetensi peserta didik.

Dalam pengelolaan kegiatannya perlu memperhatikan prinsip-prinsip yaitu:²⁵

- 1) Berpusat pada siswa
 - 2) Belajar dengan melakukan
 - 3) Pengembangan kemampuan sosial
 - 4) Mengembangkan keingintahuan, imajinasi
 - 5) Mengembangkan keterampilan pemecahan masalah
 - 6) Mengembangkan kreativitas siswa
 - 7) Mengembangkan kemampuan menggunakan ilmu teknologi
 - 8) Menumbuhkan kesadaran sebagai warga negara yang baik
 - 9) Belajar sepanjang hayat
- c. Memperkuat sumberdaya guru
- 1) Meningkatkan mutu guru

Pembelajaran berbasis kompetensi akan dapat telaksana dengan baik apabila guru-gurunya profesional dan kompeten. Pasal 42 UU Sisdiknas 2003 berbunyi: “Pendidik harus memiliki kualitas minimum dan sertifikasi sesuai jenjang kewenangan mengajar, sehat

²⁵Wina Sanjaya, *Pembelajaran dan Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Kencana, 2005), 29-32.

jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”²⁶

Dari pasal di atas tergambar betapa pentingnya kompetensi guru dalam upaya peningkatan mutu. Di dalam buku desain pengembangan madrasah, pembinaan profesi madrasah dilakukan melalui: memberikan kesempatan yang luas kepada semua untuk meningkatkan profesionalisme melalui pelatihan-pelatihan dan studi lanjut, memberikan perlindungan hukum dan rasa aman kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan tugas.²⁷

Oleh karena itu, menurut Siswanto seperti yang dikutip oleh Hoiron Nisa, dalam penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan guru perlu untuk memperhatikan prinsip-prinsip: *individual differences, relation job analysis, motivation, active participation, selection of trainer, trainer training, training methods, principles of learning*.²⁸

2) Memberdaya guru

Pemberdayaan artinya memberikan pegawai pekerjaan untuk dilakukan dan kebebasan bagi mereka untuk melakukan secara kreatif. Dalam konteks manajemen mutu terpadu pendidikan, pemberdayaan guru termasuk pegawai dilakukan

²⁶Undang-Undang DIKNAS

²⁷Departemen Agama, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005), 40.

²⁸Hoiron Nisa, *Mutu Lulusan Madrasah (Studi Tentang Kualitas Nilai Moral Siswi MAKN Puteri MAN 3 Malang)*, Thesis MA, (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2007),

melalui pembagian tanggung jawab, dan hal ini menjadi salah satu pilar kepemimpinan pendidikan.²⁹

Edward Sallis mengungkapkan, “*a key aspect of leadership role in education to empower teacher to give them the maximum opportunity to improve the learning of their students*”.³⁰

Kepala sekolah dalam menjalankan pendidikan perlu melakukan usaha-usaha, sebagaimana oleh Edward Sallis, diantaranya: pertama, melibatkan guru-guru dan semua staf dalam aktivitas penyelesaian masalah dengan menggunakan metode ilmiah dan prinsip proses pengawasan mutu. Kedua, meminta pendapat dan aspirasi dari mereka. Ketiga, memberikan pemahaman terhadap guru tentang manajemen yang cocok bagi guru. Keempat, pelaksanaan yang sistematis dan komunikasi yang terus menerus dengan melibatkan setiap orang di sekolah. Kelima, membangun ketrampilan-ketrampilan dalam mengatasi konflik penyelesaian masalah dan negosiasi. Keenam, memberikan pendidikan dan konsep mutu dan pelajaran seperti membangun tim kerja, proses manajemen, komunikasi. Ketujuh, memberikan otonomi dan keberanian mengambil resiko dari para guru atau staf.³¹

²⁹Synder, *Vision, Value, and Courage: Leadership for Quality Management*, (New York: The Free Press, 1994), 59.

³⁰Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), 211.

³¹*Ibid*, hal 89.

3) Kepemimpinan yang kuat

Edward Sallis berpendapat bahwa, *“leadership is essential ingredient in TQM. Leader must have the vision and be able to translate into clear policies and a specific goals”*. Dalam hal ini, menurut Sallis ada beberapa peran utama pemimpin pendidikan dalam mengembangkan kultur (budaya) mutu, yaitu:³²

- a) Memiliki visi yang jelas mengenai mutu terpadu
- b) Memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu
- c) Mengkomunikasikan pesan mutu
- d) Menjamin kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan
- e) Menjamin ketersediaannya saluran yang cukup untuk menampung suara-suara pelanggan
- f) Memimpin pengembangan staf
- g) Bersikap hati-hati untuk tidak menyalahkan orang lain (staf) terhadap munculnya segala masalah
- h) Mengarahkan inovasi
- i) Menjamin bahwa kejelasan struktur organisasi menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal
- j) Memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasi
- k) Memiliki kelompok kerja aktif

³²Edward Sallis, *Total Quality Management*,. 86.

- l) Membangun mekanisme yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan

Sedangkan menurut Edwin A. Locke, fungsi utama pemimpin adalah memantapkan sebuah visi untuk organisasi tersebut dan mengkomunikasikannya dengan cara yang mantap bagi para anggotanya.³³ Adalah beberapa langkah *visioner leadership*, yaitu:

- a) Penciptaan visi

Mulyadi mencatat tahapan dalam penciptaan visi, yaitu *trend watching*, memprediksikan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan, kepekaan terhadap *signal-signal* perubahan, sekaligus memiliki kekuatan mendekati diri kepada Tuhan.³⁴

- b) Perumusan visi

Daniel dan Daniels berpendapat sebagaimana yang dikutip Hoiron Nisa bahwa visi perlu dirumuskan dalam *atatement* yang jelas dan tegas melibatkan *stakeholder*. Kejelasan visi dapat diperoleh melalui tiga fase proses, yaitu *discovery*, berarti validasi, internalisasi, dan rasionalisasi atas proses globalisasi, kemudian *visualization*, berarti menggambarkan atau menjelaskan konsep-konsep dalam visi global, serta

³³Edwin A. Locke, *Esensi Kepemimpinan*, (Jakarta: Spektrum, 1997), 74.

³⁴Mulyadi, *Perumusan Visi, Misi, Core Beliefs, dan Core Value Organisasi Manajemen Usahawan Indonesia*, (No. 01/Tahun XXVII Januari 1998), 75

berarti sebuah pernyataan visi global yakni perumusan dan permasyarakatan visi dalam organisasi.³⁵

c) Transformasi misi

Transformasi misi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholder* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Sanusi juga berpendapat selain mengadakan *inpropeksi*, juga mencoba mengadakan penyesuaian, kemudian meluruskan, menjernihkan dan mengembangkan visi masing-masing dan visi bersama (*shared vision*) mengenai penyelenggaraan pendidikan.³⁶

d) Implementasi visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam 4 pilar, yaitu: penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.³⁷

Dalam paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa baik buruknya mutu lulusan dapat dilihat dari kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah *stakeholder* sebagai pengguna lulusan. Mutu lulusan dianggap baik jika mampu memenuhi kebutuhan

³⁵Hoirun Nisa, *Strategi Pengembangan*, 42.

³⁶A. Sanusi, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, (Malang: PPs IKIP Malang, 1990), 112.

³⁷Bury Nanus, *Kepemimpinan Visioner*, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), 57.

masyarakat dan merespon secara dinamis. Mutu lulusan merupakan indikator mutu pendidikan sehingga diperlukan strategi-strategi untuk mengembangkan mutu lulusan untuk terus meningkatkan mutu pendidikan.