

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Mutu Pendidikan

#### 1. Prinsip Mutu

Peningkatan mutu pendidikan merupakan strategi utama semua negara dalam menyelenggarakan pendidikannya. Meningkatkan mutu perlu rumusan pikiran tentang apa yang hendak ditingkatkan, memilih bagian yang paling dibutuhkan pelanggan, dan menghasilkan produk kegiatan yang paling unggul di antara produk sejenis. Oleh karena itu, peningkatan mutu memerlukan ide baru yang datang dari pikiran cerdas, selalu mengandung bagian yang berbeda dari yang ada sebelumnya, menghasilkan bagian yang lebih sempurna, lebih bermanfaat, lebih mempermudah sehingga lebih diminati. Mutu Pendidikan dapat diukur melalui Permendiknas nomor 63 tahun 2009 adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional.<sup>19</sup>

Menurut Edward Sallis dalam bukunya *Total Quality Management in Education*, mutu merupakan suatu hal yang berhubungan dengan motivasi dan kepuasan pelanggan. Bagi setiap institusi, mutu adalah prioritas utama dan meningkatkan mutu adalah tugas pokok. Sekipun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai konsep yang penuh dengan ide dan gagasan baru. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang sangat sulit diukur. Mutu dalam pandangan orang terkadang bertentangan dengan persepsi orang lain.

Menurut Joseph M. Juran sebagaimana dikutip Jerry H. Makawimbang memberikan pengertian bahwa mutu sebagai “untuk pakai” dan menegaskan bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah adalah “meningkatkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat”. Lebih lanjut Juran mengatakan bahwa lebih tepat ditentukan untuk pemakai bukan oleh pemberi. Pandangan Juran tentang mutu merefleksikan pendekatan rasional yang berdasarkan fakta terhadap organisasi bisnis dan amat menekankan

---

<sup>19</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 129.

pentingnya proses perencanaan dan control mutu. Titik fokus filosofi manajemen mutu adalah keyakinan organisasi terhadap produktifitas individual. Mutu dapat dijamin dengan memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukannya untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan perangkat yang tepat, para pekerja akan membuat produk dan jasa secara konsisten sesuai dengan harapan pelanggan.<sup>20</sup> Beberapa pandangan Juran tentang mutu adalah: 1) Mutu merupakan Proses yang tidak mengenal akhir, 2) Perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan, bukan program sekali jalan, 3) Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota sekolah dan administrator, 4) Pelatihan massal merupakan prasyarat mutu, 5) Setiap orang di sekolah mesti mendapatkan pelatihan.

Menurut Juran dalam Jerry H. Makawimbang, Mutu adalah kesesuaian untuk pengguna, berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan yang diharapkan pelanggan.<sup>21</sup> Ia berdasarkan atas pengalaman nyata pelanggan terhadap produk dan jasa pelayanan, mengukurnya, mengharapkannya, dijanjikan atau tidak, sadar atau hanya dirasakan, operasional teknik atau subyektif sama sekali dan selalu menggambarkan target yang bergerak dalam pasar yang kompetitif.<sup>22</sup>

Dalam membahas definisi mutu, kita perlu mengetahui definisi mutu produk menurut lima pakar Manajemen Mutu Terpadu (TQM) sebagai berikut:

- a. Juran mendefinisikan mutu produk adalah kecocokan pengguna produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
- b. Philip B. Crosby mendefinisikan mutu adalah conformance to Requirement, yaitu sesuai dengan standar. Sama juga mutu merupakan kesesuaian terhadap permintaan persyaratan.
- c. Deming mendefinisikan bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar.

---

<sup>20</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 43.

<sup>21</sup> *Ibid.*, 45.

<sup>22</sup> *Ibid.*, 44.

- d. Feigenbaum mendefinisikan bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan menyeluruh.
- e. Garvin dan davis mendefinisikan mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan.

Meskipun tidak ada definisi mutu yang diterima secara universal, namun dari kelima definisi di atas terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- a. Mutu mencakup usaha memenuhi atau melebihi kepuasan pelanggan
- b. Mutu mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan
- c. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan mutu saat ini, mungkin dianggap kurang bermutu pada masa depan.<sup>23</sup>

Pemikiran pokok Juran tentang mutu adalah sebagai berikut :

- a. 85% masalah mutu terletak pada manajemennya. Oleh sebab itu, sejak dini manajemen haruslah dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin. Pemikiran ini disebut kaidah 85/15.
- b. Pengelolaan Mutu Strategis (PMS) perlu digunakan. Dalam PMS seluruh karyawan berfungsi sebagai tim dengan tiga tingkatan, yaitu : 1) Manajer tertinggi mempunyai fungsi pokok menggariskan kebijakan strategi organisasi, 2) Manajer menengah mempunyai fungsi pokok menggariskan kebijakan operasional mutu, 3) Para karyawan (pelaksana) bertanggung jawab mengendalikan mutu.<sup>24</sup>

Juran dikenal sebagai ahli teori besar yang sangat intelek, ia mengartikan Mutu sebagai *Fitness of Purpose*. Juran sebagaimana dikutip oleh Husaini Usman mengidentifikasi tiga langkah pengembangan mutu:

- a. Perencanaan pengembangan terstruktur
- b. Pelatihan keseluruhan organisasi

---

<sup>23</sup> Ibid., 44.

<sup>24</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori Praktik & Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 503.

c. Mutu kepemimpinan<sup>25</sup>

Tiga langkah tersebut di atas kemudian dikembangkan secara sistematis menjadi 10 langkah, sebagaimana berikut:

- 1) Membangun kesadaran terhadap kebutuhan dan kesempatan untuk pengembangan
- 2) Menyusun tujuan yang jelas untuk pengembangan
- 3) Menciptakan susunan organisasi untuk menjalankan proses pengembangan
- 4) Menyediakan pelatihan yang sesuai
- 5) Mengambil pendekatan terhadap penyelesaian masalah
- 6) Mengidentifikasi dan melaporkan pelaksanaan
- 7) Mengetahui keberhasilan
- 8) Mengkomunikasikan hasil
- 9) Melaporkan perubahan
- 10) Meningkatkan peningkatan tahunan pada seluruh proses dalam perusahaan<sup>26</sup>

## 2. Konsep Mutu Pendidikan

Konsep pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai unsur dinamis yang akan ada di dalam sekolah dan lingkungannya sebagai satu kesatuan system. Menurut Townsend dan Butterworth dalam bukunya. <sup>27</sup> *Your Child's School*, ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, yakni:

- a. Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah
- b. Partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf
- c. Proses belajar mengajar yang efektif
- d. Pengembangan staf yang terprogram
- e. Kurikulum yang relevan
- f. Memiliki visi misi yang jelas
- g. Iklim sekolah yang kondusif
- h. Penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan

<sup>25</sup> Ibid., 504.

<sup>26</sup> Usman, *Manajemen; Teori Praktik & Riset Pendidikan.*, 127.

<sup>27</sup> Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan.*, 51.

- i. Komunikasi efektif baik internal maupun eksternal
- j. Keterlibatan orang tua dan masyarakat secara intrinsic.

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidak tahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlak dan keimanan.<sup>28</sup> Tentu saja untuk menciptakan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu sebagaimana yang diharapkan banyak orang atau masyarakat bukan hanya menjadi tanggung jawab sekolah, tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak. Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, tenaga kependidikan, keuangan dan termasuk hubungan dengan masyarakat.<sup>29</sup> Pendidikan bermutu lahir dari system perencanaan yang baik dengan materi dan system tata kelola yang baik, dan disampaikan oleh guru yang baik pula, dengan komponen pendidikan yang bermutu, khususnya guru.<sup>30</sup>

### 3. Indikator Mutu Pendidikan

Siapa yang seharusnya memutuskan apakah sebuah sekolah berhasil memberikan sebuah layanan yang memiliki mutu? Salah satu hal penting yang harus kita miliki adalah ide yang jelas tentang siapa yang berhak menentukan atribut dari sebuah mutu. Entah produsen atau konsumen. Hal ini perlu dipertanyakan karena pandangan produsen dan konsumen tidak selalu sama. Terkadang terjadi penolakan konsumen terhadap produk dan layanan yang menurut produsen sudah sempurna dan bermanfaat.

Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut juga dengan istilah mutu sesuai persepsi (Quality in perception). Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya. Ini merupakan definisi yang

<sup>28</sup> Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing.*, 120.

<sup>29</sup> Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah Konsep dan Aplikasinya* (Jakarta: Sarana Panca Karya Nusa, 2009), 129.

<sup>30</sup> Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing.*, 120.

sangat penting. Sebab, ada satu resiko yang seringkali kita abaikan, yaitu kenyataan bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu.<sup>31</sup>

Tabel. 1.2  
Standar Mutu Pelanggan

Standar Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan Pelanggan</li> <li>2. Memenuhi Kebutuhan Pelanggan</li> <li>3. Menyenangkan Pelanggan</li> </ol>
-------------------	---

Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah atau madrasah dikemukakan dalam panduan manajemen sekolah sebagai berikut:

- a. Siswa puas dengan layanan sekolah
- b. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya
- c. Pihak pemakai atau penerima lulusan puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan
- d. Guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah<sup>32</sup>

Pada bidang pendidikan, banyak faktor yang menentukan mutu pendidikan. Dalam pendekatan fungsi produksi, mutu pendidikan ditentukan oleh faktor input dan faktor proses. Faktor input diantaranya adalah : siswa, kurikulum, bahan ajar, metode/strategi pembelajaran, sarana pembelajaran di sekolah, dukungan administrasi, dan prasarana sekolah. Faktor proses diantaranya adalah penciptaan suasana yang kondusif, koordinasi proses pembelajaran, dan juga interaksi antar unsur- unsur di sekolah, baik guru dengan guru, siswa dengan siswa, maupun guru dan staf administrasi sekolah, dalam konteks akademis, kurikuler maupun non kurikuler.

<sup>31</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 75.

<sup>32</sup> Faisal Mubarak, "Faktor dan Indikator Mutu Pendidikan Islam", *Jurnal Management of Education*, Vol. 1 Issue 1, 2017, 105-118.

Konteks mutu dapat pula dilihat dari prestasi yang dicapai sekolah pada tiap kurun waktu tertentu. Prestasi ini dapat dilihat dari student achievement atau prestasi di bidang lain, seperti olah raga, kesenian, dan keterampilan. Selain itu, indicator lain yang dapat digunakan sebagai ukuran mutu sekolah adalah kedisiplinan, tanggung jawab, saling menghormati, dan kenyamanan sekolah.

Di Indonesia, prestasi akademik umumnya dijadikan salah satu indicator mutu sekolah yang paling dominan, termasuk prestasi siswa dalam Ujian Nasional (UN). Mutu pendidikan dengan indicator hasil pendidikan, dipengaruhi oleh beberapa faktor. Bridge, Judd, dan Mocc menyatakan bahwa hasil pendidikan merupakan fungsi produksi dari system pendidikan. Mutu sekolah merupakan fungsi dari proses pembelajaran yang efektif, kepemimpinan, peran serta guru, peran serta siswa, manajemen, organisasi, lingkungan fisik dan sumberdaya, kepuasan pelanggan sekolah, dukungan input dan fasilitas, dan budaya sekolah. Optimalisasi dari masing-masing komponen ini menentukan mutu sekolah sebagai satuan penyelenggara pendidikan.

Sementara itu, hasil penelitian Doyle sebagaimana dikutip oleh Kyle menyatakan bahwa salah satu indikator dari keberhasilan atau keefektifan sekolah adalah mutu pencapaian hasil belajar siswanya, dan hasil belajar siswa tersebut akan sangat tergantung pada sejauh mana keberhasilan guru dalam membantu siswa untuk mencapai hasil belajarnya. Oleh karena itu, guru mempunyai peran yang sangat menentukan bagi keberhasilan pendidikan di sekolah.<sup>33</sup>

Dari beberapa ulasan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator mutu sebuah lembaga pendidikan meliputi beberapa unsur sebagaimana berikut:

- 1) Input dan Proses Lembaga Pendidikan
- 2) Prestasi Sekolah baik dari Student achievement dan Ujian Nasional
- 3) Proses Pembelajaran yang efektif
- 4) Budaya dan Lingkungan Sekolah
- 5) Fasilitas sarana dan prasarana sekolah
- 6) Pengajar

---

<sup>33</sup> Achmad Jaedun, *Benchmarking Standar Mutu Pendidikan, Pusat Penelitian Pendidikan Badan Penelitian dan Pengembangan* (Kemendikbud, 2011), 106.

#### 7) Kepuasan Pelanggan Sekolah

#### 4. Dasar-dasar Program Mutu Pendidikan

Banyak masalah yang diakibatkan oleh lulusan pendidikan yang kurang bermutu, program mutu atau upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang teramat penting. Untuk melaksanakan program mutu diperlukan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut:<sup>34</sup>

##### a. Komitmen pada Perubahan

Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.

##### b. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada

Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu yang belum tentu jelas.

##### c. Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan

Hendaknya, perubahan yang akan dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Pada awalnya, visi tersebut hanya dimiliki oleh pimpinan atau seorang inovator, kemudian dikenalkan kepada orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan tersebut. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.

##### d. Mempunyai rencana yang jelas

Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana yang jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh faktor-faktor internal ataupun eksternal. Dua faktor tersebut akan selalu berubah. Rencana harus selalu di update sesuai dengan perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti dan tidak

---

<sup>34</sup> Nana Syaodih, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip, dan Instrument* (Bandung: Refika Aditama, 2006), 8-9.



ada dua program yang identic karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan di manapun dia berada.

## **B. Strategi Kepala Sekolah**

### **1. Prinsip Strategi**

Strategi berasal dari kata Yunani *strategia* yang berarti ilmu perang atau panglima perang. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (yang diinginkan).<sup>35</sup> Sedangkan David mengartikan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah besar. Selain itu ditegaskannya bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.<sup>36</sup>

Strategi menurut Stephanie K. Marrus dalam Husein Umar didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.<sup>37</sup> Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Drucker strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).

Sama hal dengan pendapat Clausewitz bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Skinner "Strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan." Hayes dan Weel Wright "Strategi mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup

<sup>35</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (Edisi Keempat)* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 1340.

<sup>36</sup> David Fred R., *Manajemen Strategis, Edisi Sepuluh* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 16-17.

<sup>37</sup> Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), 89.

perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan.” Sejalan dengan pengertian di atas, dari sudut etimologis berarti penggunaan kata strategi dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi.<sup>38</sup>

Dalam dunia pendidikan, diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieves a particular educational goal*, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>39</sup> Sebagaimana dikutip Iskandar Wassid dan Dadang Sunendar dalam bukunya, Gagne mengemukakan bahwa dalam konteks pengajaran strategi adalah kemampuan internal seseorang untuk berfikir, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan.<sup>40</sup> Hamdani berpendapat bahwa yang dimaksud strategi adalah suatu prosedur yang digunakan untuk memberikan suasana yang kondusif kepada siswa dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran.<sup>41</sup> Sebagaimana Joni mengutip hamdani bahwa strategi adalah suatu prosedur yang digunakan untuk memberikan suasana yang kondusif kepada sisiwa dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, jelaslah bahwa strategi yang dimaksud disini merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan dalam tujuan yang telah ditentukan. Namun, bukan hanya sekedar rencana, strategi juga menjadi rancangan pengembangan lembaga pendidikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pencapaian tujuan. Sedangkan strategi dasar dari setiap usaha mencakup 4 hal yang sebagaimana dikutip Dina Destari dari Newman dan Logan sebagai berikut : a) Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi serta kualifikasi hasil yang harus dicapai dan menjadikan sasaran usaha dengan memperhatikan aspirasi dan selera masyarakat, b) Pertimbangan

---

<sup>38</sup> Ibid., 91.

<sup>39</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 126.

<sup>40</sup> Iskandar Wassid, *Dadang Sunendar, Strategi Pembelajaran Bahasa* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 21.

<sup>41</sup> Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), 18.

dan pemilihan jalan pendekatan yang ampuh dalam mencapai sasaran, c) Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mencapai sasaran, d) Pertimbangan dan penetapan tolak ukur yang baku untuk mengukur tingkat keberhasilan.<sup>42</sup>

## 2. Ciri-ciri Strategi

Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait dalam Hamdani adalah sebagai berikut :

- a. Wawasan waktu, meliputi cakrawala waktu yang jauh ke depan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
- b. Dampak, walaupun hasil akhir dengan mengikuti strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu lama, dampak akhir akan sangat berarti.
- c. Pemusatan upaya. Sebuah energy yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang saran yang sempit.
- d. Pola keputusan. Kebanyakan strategi mensyaratkan bahwa sederetan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusan-keputusan tersebut harus saling menunjang, artinya mengikuti suatu pola yang konsisten.
- e. Peresapan. Sebuah strategi mencakup suatu spectrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan operasi harian. Selain itu, adanya konsistensi sepanjang waktu dalam kegiatan-kegiatan ini mengharuskan semua tingkatan organisasi bertindak secara naluri dengan cara-cara yang akan memperkuat strategi.<sup>43</sup>

Strategi berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus dilakukan oleh seorang perencana, misalnya keputusan tentang waktu pelaksanaan dan jumlah waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan, pembagian tugas dan wewenang

---

<sup>42</sup> Fred, *Manajemen Strategis, Edisi Sepuluh.*, 78.

<sup>43</sup> Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar.*, 19.

setiap orang yang terlibat langkah-langkah yang harus dikerjakan oleh setiap orang yang terlibat, penetapan kriteria keberhasilan, dan lain sebagainya.<sup>44</sup>

### 3. Tahap-tahap Strategi

Menurut Crown dalam Agustinus, bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan, yaitu :<sup>45</sup>

#### a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan penentuan aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Di mana pada tahapan ini penekanan lebih difokuskan pada aktifitas-aktifitas yang utama antara lain:

- 1) Menyiapkan strategi alternative
- 2) Pemilihan strategi
- 3) Menetapkan strategi yang akan digunakan

Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan dengan analisa lingkungan di mana formulasi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

#### b. Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, dimana tahap ini beberapa aktivitas yang memperoleh penekanan sebagaimana penjelasan Crown, antara lain: a) Menetapkan tujuan tahunan, b) Menetapkan kebijakan, c) Memotivasi Karyawan, d) Mengembangkan budaya yang mendukung, e) Menetapkan struktur organisasi yang efektif, f) Menyiapkan budget, g) Mendayagunakan system informasi, h) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan performance organisasi.<sup>46</sup> Namun satu hal yang perlu diingat bahwa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik belum tentu bisa menjamin keberhasilan

<sup>44</sup> Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran* (Jakarta: Kencana, 2008), 25.

<sup>45</sup> Rahmad Syah Putra, Murniati AR, Bahrun, 'Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sma Negeri 3 Meulaboh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Bara, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, Vol 5, No. 3, (2017), 161-166.

<sup>46</sup> Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 83.

implementasinya, hal ini berkaitan dengan komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankannya.

c. Pengendalian Strategi

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari implementasi strategi, maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni Evaluasi. Dalam Evaluasi terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut :

- 1) Mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar strategi yang telah ada
- 2) Menilai performance strategi
- 3) Melakukan langkah koreksi

Drucker dalam Agustinus menyatakan bahwa suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efektif dan efisien, maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil strategi sebagai system pengendali.<sup>47</sup>

## C. Kepala Sekolah

### 1. Pengertian Kepala Sekolah

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekoah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat.<sup>33</sup> Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam meningkatkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Kepala Sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.<sup>48</sup>

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa: “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan perilaku peserta didik.” Dari itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen

<sup>47 47</sup> Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.*, 85.

<sup>48</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 25.

pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.<sup>49</sup> Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah bisa memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi, dan kondisi organisasi sekolah yang dipimpin. Hal yang terpenting dalam menjadi kepala sekolah, harus bisa menampilkan peran kepemimpinan yang baik.

Berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Sergiovanni mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervise, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku.

Kepemimpinan administrative, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervise mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu membimbing anggota agar bisa melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu kepada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas sekolah untuk membangun kerjasama yang baik di antara semua anggota agar bisa mencapai tujuan organisasi sekolah secara optimal.<sup>50</sup>

## **2. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif**

Kepala Sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) Mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab tiga pertanyaan tersebut

---

<sup>49</sup> Ibid., 25

<sup>50</sup> Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.*, 88.

dapat menjadi tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.<sup>51</sup>

Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua; menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga; senantiasa menfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Ungkapan tersebut sejalan dengan temuan Heck, dkk. Bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.<sup>52</sup>

### **3. Dampak Kepala Sekolah Profesional**

Kepala sekolah professional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan system pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparancy) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologi dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas.<sup>53</sup>

#### **a. Efektifitas Proses Pendidikan**

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan memiliki efektifitas pendidikan yang tinggi, yang tampak dari sifat pendidikan yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Pembelajaran bukan sekedar memorasi dan recall, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 19.

<sup>52</sup> *Ibid.*, 19.

<sup>53</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 89.

kehidupan oleh peserta didik. Bahkan pembelajaran juga lebih menekankan pada bagaimana supaya peserta didik mampu belajar cara belajar.<sup>54</sup>

b. Tumbuhnya Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.<sup>55</sup>

c. Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa drai sekolah. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah. Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian rupa pesatnya. Untuk itu kepala sekolah profesional merupakan tuntutan bagi setiap sekolah yang dipimpinnya.<sup>56</sup>

1) Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen antara lain:

- a) Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang.
- b) Kewenangan harus sebatas tanggung jawab
- c) Hasil harus diikuti reward atau punishment

---

<sup>54</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 90.

<sup>55</sup> *Ibid.*, 90.

<sup>56</sup> *Ibid.*, 91.



- d) Kolaborasi, sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama.
  - e) Warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya.
  - f) Atmosfer keadilan (fairness) harus ditanamkan
  - g) Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya
  - h) Warga sekolah merasa memiliki sekolah.<sup>57</sup>
- 2) Teamwork yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis.

Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh profesionalisme kepala sekolah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, dan antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.<sup>58</sup>

### 3) Kemandirian

Kepala sekolah memiliki kemandirian untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan kepada atasan. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup dalam menjalankan tugas dan fungsinya.<sup>59</sup>

### 4) Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh self determinant theory, yang meyakini bahwa, makin besar tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab, sehingga dedikasinya juga makin tinggi.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 91.

<sup>58</sup> *Ibid.*, 91.

<sup>59</sup> *Ibid.*, 92.

<sup>60</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 92.

#### 5) Transparansi Manajemen

Dalam wacana demokrasi pendidikan, transparansi pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang harus diwujudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Transparansi ini harus ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang, pelayanan, dan pertanggung jawaban yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.<sup>61</sup>

#### 6) Kemauan Untuk Berubah

Perubahan harus menjadi kenikmatan bagi setiap warga sekolah menuju peningkatan kearah yang lebih baik. Dalam hal ini, setiap perubahan harus menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya, demikian halnya mutu pendidikan di sekolah.<sup>62</sup>

#### 7) Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi terhadap profesionalisme tenaga kependidikan harus dilakukan secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat kemampuan setiap tenaga kependidikan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan tenaga kependidikan tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses pendidikan di sekolah. Perbaikan secara terus menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, system mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. System mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses, dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu.<sup>63</sup>

#### 8) Tanggap terhadap Kebutuhan

Sekolah tanggap terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu, karena selalu membaca lingkungan dan menanggapiinya secara cepat dan tepat, bahkan sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan

---

<sup>61</sup> Ibid., 92.

<sup>62</sup> Ibid., 92.

<sup>63</sup> Ibid., 93.

dengan perubahan dan tuntutan, tetapi juga ikut menciptakan perubahan, dan mengantisipasi hal hal yang terjadi.<sup>64</sup>

#### 9) Akuntabilitas

Sekolah dituntut untuk melakukan pertanggungjawaban terhadap semua pelaksanaan pendidikan (akuntabilitas). Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada pemerintah maupun kepada orang tua peserta didik dan masyarakat.<sup>65</sup>

#### 10) Sustainability

Paradigma baru kepala sekolah profesional dalam konteks MBS dan KBK memiliki sustainabilitas yang tinggi karena di sekolah akan terjadi proses akumulasi peningkatan mutu sumber daya manusia, diversifikasi sumber dana, pemilikan asset sekolah, dll.

### 4. Fungsi Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan

#### a. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala Sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.<sup>53</sup> Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil dan mampu menjadi teladan.<sup>66</sup> Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinannya yakni demokratis, otoriter dan Laissez faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 93

<sup>65</sup> Ibid., 93

<sup>66</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 24.

<sup>67</sup> M. Ngalim Purwanto, *Aministrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 52.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan sumber daya yang ada di sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah mempunyai peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah juga partisipasi masyarakat untuk ikut berperan serta dalam memajukan pendidikan di lingkungan sekitarnya.

c. Kepala sekolah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor. Kinerja kepala sekolah sebagai supervisor menuntut kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kegiatan supervise dapat dilakukan melalui teknik individu dan teknik kelompok. Menurut Sergiovanni, ada tiga fungsi supervise pendidikan di sekolah yaitu: fungsi pengembangan, fungsi motivasi, dan fungsi control.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 46.