

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan tentang Strategi

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat berperan sebagai *akselerator* dan dinamisator sehingga dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan.

##### 1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu '*strategos*' *stratos* yang berarti tentara atau militer, dan *ag* yang berarti pemimpin memiliki arti seni berperang. Sebagaimana yang dikutip oleh W. Gulo, Pengertian strategi dalam buku Ensiklopedia Pendidikan adalah : *The art of bringing forces to the battle field in favourable position*. Strategi dapat diartikan *sebagai a plan of operation achieving something* yang diartikan sebagai rencana kegiatan untuk mencapai sesuatu.<sup>1</sup> Dalam pengertian ini strategi adalah suatu seni, yaitu seni membawa pasukan ke dalam medan tempur dalam posisi yang paling menguntungkan.

Secara umum, strategi mempunyai pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.<sup>2</sup> Jadi strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Gerry Johnson dan Kevan Scholes dalam bukunya *EXPLORING Corporate Strategy*, juga mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan

---

1 W. Gulo, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Grasindo, 2002), 3.

2 Iskandarwassid.Dadang Sunendar, *strategi pembelajaran bahasa* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 3.

kunggulan melalui *konfigurasi* berdaya dalam lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan (*stakeholder*).<sup>3</sup>

Dapat disimpulkan bahwa strategi bukanlah tujuan melainkan alat untuk mempercepat mencapai tujuan.

## **2. Hal-hal Yang Mempengaruhi Manajemen Strategis**

Pimpinan lembaga pendidikan dalam memanageri strategis tidak hanya memperhatikan lingkungan intern saja tetapi juga harus memperhatikan lingkungan luar atau ekstern yang berpengaruh langsung terhadap eksistensi lembaga pendidikan yang di pimpinnya.<sup>4</sup>

Adapun lingkungan ekstern meliputi hal-hal sebagai berikut: Pertama, koordinator lapangan atau pemasok calon peserta didik. Pimpinan lembaga pendidikan mesti memperhatikan hal-hal di bawah ini:

- a) Para penyalur calon peserta didik. Pimpinan lembaga pendidikan mesti jeli mempelajari posisi, peran, dan daya pengaruh para pemasok calon peserta didik (termasuk mahasiswa).
- b) Mengingat terbatasnya calon peserta didik/mahasiswa, sedangkan lembaga pendidikan semakin hari semakin banyak, maka para penyalur jasa pendidikan mempunyai peran sangat penting yang dapat memperketat persaingan.

---

3 Jemsly Hutabarat, Martani Huseini, *STRATEGI* (Jakarta : Universitas Indonesia, 2012), 14.

4 Dedi Mulyasana., *Pendidikan Bermutu dan berdaya saing* (Remaja Rosdakarya: Bandung, 2011), 201.

Kedua, Pesaing. Penyebab ketatnya persaingan di bidang pendidikan antara lain sebagai berikut:

- a. Lembaga pendidikan semakin banyak, sementara calon peserta didik/mahasiswa semakin terbatas (Mungkin akibat kemampuan ekonomi menurun atau banyaknya lulusan SLTA yang langsung masuk ke pasar kerja), sementara jenis, status, dan fasilitas yang ditawarkan hampir seimbang, kecuali ada perbedaan antara Perguruan Tinggi Pemerintah (PTP) dan Perguruan Tinggi Masyarakat (PTM).
- b. Pertumbuhan dan keragaman jenis prodi yang ditawarkan di daerah sangat terbatas, sementara calon peserta didik/mahasiswa lebih memilih prodi yang dapat memberikan jaminan masa depan. Maka calon peserta didik/mahasiswa banyak yang lari ke kota-kota besar.
- c. Ketatnya persaingan dalam memperoleh calon mahasiswa di kota semakin kuat, sementara di daerah-daerah belum seketat di perkotaan. Maka banyak perguruan tinggi yang membuka cabangnya di daerah atau sering dikenal dengan kelas jauh.
- d. Persaingan semakin ketat ketika para pengguna jasa pendidikan mempunyai hak untuk memilih karena mereka tidak terkait oleh instansi pendidikan tertentu.
- e. Biaya tetap (*fixed cost*) pendidikan umumnya mempunyai pengalaman, modal, dan strategi yang beragam yang menyebabkan makin ketatnya persaingan.

f. Para pengelola lembaga pendidikan umumnya mempunyai pengalaman, modal, dan strategi yang beragam yang menyebabkan makin ketatnya persaingan.

g. Bersaing dengan pola yang efektif bukanlah bersaing dengan lembaga lain, tapi bersainglah dengan dirinya sendiri.

Ketiga, faktor sumber daya manusia. Faktor ini mempunyai peran yang besar dalam lembaga pendidikan. Maju mundurnya suatu lembaga pendidikan banyak dipengaruhi oleh berkualitas dan tidaknya sumber daya manusia. Oleh sebab itu, perlu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap faktor SDM, diantaranya adalah:

- 1)Pembenahan SDM harus dimulai dari sistem rekrutmen pegawai. Oleh sebab itu, rekrutmen tidak bersifat formal apalagi berbau nepotisme, kolusi dan suap.
- 2)Sesuaikan dengan tuntutan visi/misi, kebutuhan program, dan masa depan lembaga pendidikan.
- 3)Berorientasi pada pengembangan mutu SDM dengan memperhatikan sisi efektifitas , produktivitas, dan akuntabilitas.
- 4) Beorientasi pada peningkatan daya saing.

Keempat, kebijakan-kebijakan umum dan kebijakan khusus yang dikeluarkan oleh pemerintah yang berkaitan dengan sistem tata kelola pendidikan, mekanisme, sistem nilai, dan lainnya yang diperkirakan berpengaruh besar terhadap pengelolaan dan eksistensi pendidikan yang dikelolanya.

Kelima, para pengguna jasa pendidikan atau dalam dunia ekonomi disebut pelanggan. Maju mundurnya suatu lembaga pendidikan akan dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan masyarakat, khususnya para pengguna jasa pendidikan, baik calon peserta didik/mahasiswa, orang tua, perusahaan, dan instansi-instansi pengguna tenaga lulusan, pemerintah, dan sebagainya.

Oleh karena itu, perlu dikaji dan dikembangkan secara terus menerus tentang minat, kebutuhan, karakteristik, dan tingkat kemampuan para pengguna jasa pendidikan dan calon peserta didik atau mahasiswa. Adapun untuk lingkungan intern, meliputi hal-hal sebagai berikut. Pertama, Faktor pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan harus memperhatikan hal-hal di bawah ini:

- a) Ketersediaan pendidikan dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan dan keahliannya.
- b) Kemampuan, disiplin, kejujuran, tanggung jawab, dan kreativitas para pendidik dan tenaga kependidikan dalam memberikan layanan belajar dan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang profesional.
- c) Tingkat kesejahteraan dan kenyamanan kerja bagi para pendidik dan tenaga kependidikan.
- d) Keandalan mutu dan layanan yang diberikan oleh pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan akan kembali dalam bentuk kepercayaan masyarakat.

Kedua, kepemimpinan pendidikan. Pimpinan lembaga pendidikan bukan hanya berperan sebagai pengatur dan pengendali saja, tapi juga harus dirasakan sebagai penganyom yang memberikan ketentraman bagi semua.

Ketiga, fasilitas belajar. Pihak lembaga tidak hanya berkonsentrasi pada penetapan harga/ biaya pendidikan saja akan tetapi juga fasilitas belajar yang dapat meningkatkan mutu dan kepuasan semua pihak.<sup>5</sup>

### 3. Manfaat Strategi Dalam Pendidikan

Starategi dalam suatu lemabag pendidikan memiliki arti yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Beberapa manfaat strategi dalam lembaga pendidikan anatara lain:

- a. Strategi merupakan cara mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan masa depan pada kondisi lingkungan yang berubah cepat
- b. Strategi dapat memeberikan tujuan dan arah lembaga dimasa depan dengan jelas.
- c. Ekskutif puncak menjadi lebih mudah dan berkurang resikonya.
- d. Untuk memonitor apa yang dikerjakan dan apa yang terjadi dalam lembaganya
- e. Memberikan informasi kepada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akahir denagn memperhatikan etika masyaraakt dan lingkungan
- f. Strategi dapat membantu praktik-praktik kerja manajer
- g. Lemabaga yang menyusun strategi secara umum lebih efektif diandingkan denagn lemabaga yang tidak menyusun strategi.<sup>6</sup>

Tujuan strategis diatas yaitu perencanaan dalam bentuk kegiatan untuk mempermudah jalnnya suatu kegiatan, meminimalisir masalah-masalah ayng akan terjadi, untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Jadi peranan tujuan

---

<sup>5</sup> Ibid., 202-206.

<sup>6</sup> Slameto, *Proses Belajar Mengajar dalam SKS*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 90.

strategis dalam semua kegiatan sangatlah penting untuk memprediksi rancangan masa depan dan untuk memperkecil tingkat kesalahan.

## **B. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah**

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Maka dari itu kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS).

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah berasal dari dua kata yakni kepala dan sekolah. Kata “*kepala*” dapat diartikan sebagai “*ketua*” atau “*pemimpin*” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “*sekolah*” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>7</sup> Untuk memahami pengertian kepala sekolah yang lebih detail, dibawah ini merupakan pengertian kepala sekolah menurut para ahli:

- a. Menurut *Roland S. Bart*, kepala sekolah merupakan kunci sekolah yang baik dan berkualitas, faktor potensial penentu iklim sekolah, serta sebagai pendorong dari pertumbuhan para guru.
- b. Menurut *Wayne Morris*, peran kepala sekolah sangat besar dalam menentukan kreativitas dan keberhasilan perubahan dan inovasi di sekolah.<sup>8</sup>

Dengan demikian secara sederhana *kepala sekolah* dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu

---

7. Wahjosumidjo, *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH tinjauan teoritik dan permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 83.

8 Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2013), 148-149.

sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dalam praktek organisasi kata memimpin, mengandung konotasi: “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan lain sebagainya.” Kepala madrasah merupakan tokoh *sentral* pendidikan. Karena kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, dan juga pelaksana suatu tugas yang sesuai dengan harapan dan pembaharuan. Kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai *educator* dan *administrator*, melainkan juga harus berperan sebagai *manajer* dan *supervisor* yang mampu menerapkan manajemen yang bermutu.<sup>9</sup>

Dalam meningkatkan mutu lembaga yang istilahnya disebut dengan manajemen sangat diperlakukan kemampuan manajerial kepala sekolah agar mampu membuat perencanaan mutu, mengorganisasikan, menggerakkan, dan melaksanakan fungsi kontrol terhadap seluruh kegiatan yang telah direncanakan dan dilakukan oleh madrasah. Manajemen berasal dari *bahasa inggris*, yaitu kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola dan memberlakukan.

## **2. Syarat-syarat Kepala Sekolah**

Menjadi kepala bukanlah pekerjaan yang gampang, seperti yang dibayangkan sebagian orang, dengan bermodal penguasaan materi dan

---

<sup>9</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar Ruzz Media: 2009), 145.

menjalankan tugas apa adanya, hal ini belumlah dapat dikategori sebagai kepala sekolah yang profesional, karena kepala sekolah yang profesional harus memenuhi syarat-syarat menjadi kepala sekolah sebagai berikut:

- 1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- 2) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- 3) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- 4) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- 5) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.<sup>10</sup>

### **3. Kepala Sekolah Sebagai Penanggungjawab**

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila dan bertujuan untuk:

- a) Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- b) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan
- c) Mempertinggi budi pekerti
- d) Memperkuat kepribadian
- e) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

---

10 Daryanto, "ADMINISTRASI PENDIDIKAN"(Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 90.

#### 4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan disekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas belajar. Diantara tugas sekolah sebagai supervisor adalah

- a. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan lembaganya dan dapat melaksanakan dengan baik.
- b. Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan.
- c. Kemampuan memanfaatkan kinerja guru/karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.<sup>11</sup>

Seperti halnya dalam bukunya Uhar Suharsaputra, yang berjudul *Administrasi Pendidikan* dicantumkan tentang peran kepemimpinan kepala sekolah yang dikutip dari Permendiknas No. 19 tahun 2007 tentang Standart pengelolaan pendidikan, dimana dalam bidang kepemimpinan kinerja kepala sekolah dirinci sebagai berikut:

- 1) Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu
- 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai
- 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah

---

11 Marno, Triyo Supriyanto, "*Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*" (Bandung: Refika Aditama, 2008), 38.

- 4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
- 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah
- 6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan pentingsekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah
- 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat
- 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
- 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik
- 10) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum
- 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah
- 12) Meningkatkan mutu pendidikan
- 13) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- 14) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah.

- 15) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
- 16) Menjamin manajemen organisasi dan mengoperasikan sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
- 17) Menjalinkan kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- 18) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab.<sup>12</sup>

#### **5. Peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu**

Faktor terpenting dan berpengaruh terhadap mutu pendidikan adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. Sebagaimana dalam bukunya E. Mulyasa, *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah* peran kepala sekolah dalam pencapaian mutu adalah:

- a). Kepala sekolah dituntut mampu memimpin sekaligus mengorganisir atau mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya

---

<sup>12</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2013), 156-157.

- b). Kepala sekolah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar yang efektif dan efisien
- c). Kepala sekolah harus mampu menjadi evaluator bagi program-program yang telah dilaksanakan.<sup>13</sup>

Dengan begitu Kepala Sekolah harus mempunyai kompetensi-kompetensi sebagaimana hal diatas, Karena kepala sekolah merupakan orang yang sangat berpengaruh terhadap berkembang atau tidaknya pendidikan yang ada di dalam lembaga tersebut.

### **C. Tinjauan Tentang Mutu Dan Daya Saing Lembaga**

Program mutu sebenarnya berasal dari dunia bisnis, baik yang bersifat produksi maupun jasa. Program mutu merupakan program utama sebab kelanggengan kemajuan usaha sangat ditentukan oleh mutu pengguna sesuai dengan permintaan dan tuntutan pengguna.

#### **1. Pengertian Mutu**

Secara umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja / upaya) baik berupa barang maupun jasa. Untuk mengetahui lebih jelas pengertian mutu, dalam bukunya Nanang Hanafiah dan Cucu suhana yang berjudul, *Konsep strategi pembelajaran* berikut ini adalah pengertian mutu menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Tjiptono, kualitas (mutu) adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dalam buku yang sama mutu menurut Deming seagaimana juga yang dikutip oleh Tjiptono bahwa kualitas merupakan

---

13 E. Mulyasa, *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 181.

suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan kebergantungan pada biaya yang rendah sesuai dengan pasar. Dalam bukunya Erfi Ilyas, mutu adalah jaminan kesetiaan pelanggan, pertahanan terbaik melawan saingan dari luar, dan satu-satunya jalan menuju pertumbuhan dan pendapatan yang langgeng.<sup>14</sup>

Dalam buku yang sama juga disebutkan bahwa menurut Heryadi mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk ( hasil kerja/upaya), baik barang maupun jasa.<sup>15</sup> Dalam buku supervisi dan peningkatan mutu pendidikan yang ditulis oleh Jerry H Makawimbing disebutkan pengertian mutu menurut para ahli diantaranya adalah menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Philip B. Crosby juga menyebutkan mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan. Deming pun mendefinikan mutu sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Dan menurut Feigenbaum mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya. Begitu pula Garvin dan Davis menyebutkan bahwa mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.<sup>16</sup>

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output (hasil) pendidikan. Dalam

---

14 Nanang Hanafiah. Cucu suhana, *Konsep strategi pembelajaran* (Bandung: Refika Aditama, 2009). 83-85.

15 Ibid.,85.

16 Jerry H. Makawimbang. *Supervisi dan peningkatan mutu pendidikan* (Bandung: Al fabeta, 2011), 44.

bukunya Jerome S. Arcaco, “*Pendidikan berbasis Mutu*” disebutkan beberapa pandangan Joseph M. Juran salah seorang “Bapak Mutu” tentang mutu sebagai berikut:

- 1) Meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir
- 2) Perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan, bukan program sekali jalan
- 3) Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator
- 4) Setiap orang di sekolah mesti mendapatkan pelatihan.<sup>17</sup>

## 2. Konsep Mutu Pendidikan

Dalam konteks mutu pendidikan, konsep mutu adalah elite karena hanya sedikit institusi atau lembaga yang dapat memberikan pengalaman dengan mutu tinggi kepada peserta didik. Dalam bukunya Jerome S. Arcaco, “*Pendidikan berbasis Mutu*” disebutkan Lembaga pendidikan yang bermutu menurut tim Whole District Deveploment (WDD) adalah sebagai berikut:

- a) Visi misi yang jelas.
- b) Kepala Sekolah yang profesional.
- c) Guru yang profesional.
- d) Lingkungan belajar yang kondusif.
- e) Ramah siswa.
- f) Manajemen yang kuat.
- g) Kurikulum yang luas dan berimbang.
- h) Penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna.
- i) Pelibatan masyarakat yang tinggi.

Dengan demikian, untuk mengetahui lembaga yang bermutu, perlu dikaji mutu dari segi proses. Dari segi proses, lembaga yang bermutu berarti keefektifan

---

<sup>17</sup> Jerome S. Arcaco, “*Pendidikan berbasis Mutu Prinsip-prinsip perumusan dan tata langkah penerapan*” (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 9.

dan efisiensi seluruh faktor yang berperan dalam proses pendidikan. Faktor tersebut adalah kualitas guru, sarana prasarana, suasana belajar, kurikulum yang dilaksanakan, pengelola sekolah. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang tujuan institusi dan kurikulumnya dapat tercapai. Sedangkan, jika dilihat dari kesesuaian, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang kemampuan lulusannya sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja di pasaran.

Sebagaimana menurut Popisupiatin, dalam bukunya Nur Zazin yang berjudul *gerakan menata mutu pendidikan* berpendapat: Mutu pendidikan secara multidimensi meliputi aspek mutu input, proses, dan output. Dengan demikian, mutu pendidikan adalah kebermutuan dari berbagai layanan institusi pendidikan kepada siswa maupun staf pengajar untuk terjadinya proses pendidikan yang bermutu sehingga akan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan untuk terjun ke lingkungan masyarakat.<sup>18</sup>

Dalam buku teori administrasi pendidikan yang ditulis oleh Eka Prihatin, beberapa ahli berpendapat lain mengenai konsep mutu (*Quality*)<sup>19</sup> diantaranya adalah:

- 1) Philip B Crosby, berpendapat bahwa mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan.
- 2) K. Ishikawa, mengemukakan bahwa mutu adalah kepuasan mutu pelanggan.
- 3) W. Edward Deming, berpendapat bahwa mutu adalah pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus.
- 4) Josep M Juran, mengemukakan bahwa mutu merupakan kesesuaian dengan pengguna.

---

18 Nur Zazin,

19 Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 128.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa konsep mutu merupakan pemecahan masalah atau perbaikan terus menerus sesuai dengan syarat dan tujuan guna mencapai kepuasan pelanggan.

### **3. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan**

Terdapat varian cara dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dapat dilakukan antara lain adalah memberikan kewenangan untuk merencanakan sendiri. Upaya peningkatan mutu secara keseluruhan kepada lembaga pendidikan sebagai otonomi daerah (desentralisasi pendidikan) yang terjadi saat ini.

Dalam bukunya Jerry H. Makawimbing disebutkan bahwa untuk mewujudkan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat dilalui dengan cara sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan sekolah menengah atas negeri bersama dengan kemampuan kepala sekolah dalam aspek kepemimpinannya maupun manajerialnya.
- 2) Pengembangan kualitas kinerja guru mengajar, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolah tersebut.
- 3) Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi yang jelas dan realitas.
- 4) Kepemimpinan situasional sebaiknya disosialisasikan dan dibudayakan.
- 5) Peningkatan kualitas guru kulikuler dengan mendatangkan pelatih profesional dari luar.
- 6) Peningkatan alokasi dan dana sumber dari masyarakat untuk proses pembelajaran.
- 7) Peningkatan program training dan diklat bagi guru-guru minimal satu kali dalam satu semester.
- 8) Sekolah memprogramkan kerjasama dengan lembaga pendidikan formal

- 9) Sekolah membudayakan memberi penghargaan bagi guru-guru yang berprestasi.<sup>20</sup>

Pada buku yang sama juga disebutkan, secara umum terdapat beberapa langkah strategi yang dapat diimplementasikan dalam lingkungan kependidikan dengan tujuan bahwa peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan akan berhasil melalui strategi-strategi berikut:

- a) Evaluasi diri (*Self assesment*), Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi setiap sekolah yang ingin atau merencanakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- b) Perumusan visi misi dan tujuan, bagi pihak sekolah yang baru berdiri atau baru didirikan, perumusan visi misi serta tujuan merupakan langkah awal yang harus dilakukan yang mana menjelaskan arah pendidikan yang ingin dituju oleh penyelenggara pendidikan.
- c) Perencanaan, perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab apa-apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah disepakati.
- d) Pelaksanaan, apabila kita bertitik tolak dari fungsi-fungsi manajemen yang umumnya kita kenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengawasan, serta evaluasi.<sup>21</sup>

Prim Masrokan Mutohar dalam bukunya juga menyebutkan bahwa strategi dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah dilaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) *Benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standart, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu.
- b) *Quality assurance* yang bersifat proses oriented, artinya proses yang sedang dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan sehingga bisa berhasil secara efektif.
- c) *Quality control*, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *output* yang tidak sesuai dengan standart.

---

20 Jerry H. Makawimbang, *Supervisi peningkatan mutu peningkatan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 54.

21 Ibid., 193-194

- d) *School review*, adalah proses mengharuskan seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan. Misal orang tua, tenaga profesional.<sup>22</sup>

Dalam bukunya Agus Wibowo yang berjudul *Akuntabilitas Pendidikan upaya peningkatan mutu dan citra sekolah* terdapat beberapa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu di sekolah. Diantaranya adalah dengan Total Quality Manajemen (TQM), Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).<sup>23</sup> Beberapa upaya peningkatan mutu diatas akan diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Total Quality Manajemen

*Total Quality Manajemen (TQM) For Education* atau di Indonsia biasa disebut denagn istilah Manajemen mutu terpadu pendidikan (MMTP) adaalh pendekatan manajemen yang akhir-akhir ini banyak diminati orang. Pendekatan MMT ini, awalnya dipopulerkan oleh Peter dan Waterman pada tahun 1982. Dalam bukunya Agus Wibowo yang berjudul *Akuntabilitas Pendidikan* disebutkan bahwa manajemen mutu terpadu (MMT) adalah “Budaya organisasi yang ditentukan dan didukung oleh pencaapaian kepuasan pelanggan secara terus menerus melalui sistem terintegrasi, yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan.”<sup>24</sup>

Dalam buku yang sama sebagaimana yang dikutip oleh Hensler dan Brunnel dari M.N Nasution bahwa ada empat prinsip utama dalam MMTP, yaitu kepuasan

---

22 Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen mutu sekolah* (Jogjakarta: Ar ruzz Media, 2013), 280-281.

23 Agus Wibowo, *Akuntabilitas Pendidikan Upaya peningkatan mutu dan citra sekolah* (Pustaka Pelajar, Yogyakarta: 2013), 151.

24 Ibid., 151-152.

pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.<sup>25</sup>Tindakan perbaikan dilakukan secara terus menerus dalam proses organisasi, sehingga dapat diharapkan menghasilkan produk dan pelayanan bermutu tinggi.

## 2)Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Sebagaimana yang dikutip oleh Nur Kholis, dari Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, MPMBS diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta perundang-undangan yang berlaku.<sup>26</sup> Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak tergantung.

## 4. Daya saing lembaga

Dalam era persaingan yang berkembang amat ketat, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnya dalam arena persaingan. Mereka yang tampil dengan Sumber Daya Manusia (SDM), ada yang memperkuat bidang fasilitas termasuk gedung dan sarana lainnya, ada pula yang memperkuat bidang dana, tapi ada pula yang lebih memperhatikan dan memperkuat jaringan daripada yang lainnya.

---

25 Ibid.,153.

26 Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*(GRAMEDIA Widiasarana Indonesia: Jakarta, 2003), 107.

Daya saing pendidikan tidak dimaksudkan untuk menghancurkan atau mematikan lembaga-lembaga pendidikan sebagaimana militer yang menghancurkan lawan lain, akan tetapi peningkatan daya saing pendidikan dilakukan melalui manajemen strategis dimaksudkan untuk mengoptimalkan belajar sesuai minat, bakat, kebutuhan, dan tingkat kemampuan peserta didik. Dengan demikian, manajemen strategis tidak sekedar dimaksudkan untuk memperkuat sisi administrasi semata, tetapi dikembangkan ke arah pemberdayaan kualitas proses dan hasil belajar.<sup>27</sup>

Persaingan pun bergerak sangat kompleks dan beragam. Ada yang bersaing dalam bidang mutu, layanan, keragaman, pilihan, pencitraan, dan sebagainya. Ada yang menggabungkan antar bidang satu dengan yang lainnya ada pula yang menetapkan pola prioritas antar bidang tertentu. Akan tetapi untuk hal ini adalah fokus terhadap mutu.

##### **5. Sebab-sebab ketatnya persaingan**

Ketatnya persaingan antara lain disebabkan oleh hal-hal dibawah ini, diantaranya adalah:

- 1) Tidak seimbangya tingkat pertumbuhan lembaga pendidikan dengan calon pengguna jasa pendidikan, baik calon peserta didik atau mahasiswa maupun pengguna jasa pendidikan lainnya.
- 2) Adanya kebijakan pemerintah yang mem*proteksi* lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dibanding perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat.

---

<sup>27</sup> Dedi., *Pendidikan bermutu.*, 193-194.

- 3) Pola pikir masyarakat khususnya calon mahasiswa atau peserta didik umumnya lebih mempercayai lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daripada diselenggarakan oleh masyarakat.
- 4) Terbatasnya modal yang dimiliki lembaga pendidikan untuk mengeluarkan dana yang tidak kembali secara langsung (Iklan, pengembangan SDM, sarana, dan fasilitas khusus).
- 5) Ketatnya persaingan mengakibatkan sulitnya melakukan akses ke distribusi dan pemasaran jasa pendidikan.<sup>28</sup>

Maka dari itu, jika lembaga pendidikan tidak didesain untuk memenuhi lapangan kerja maka persaingan akan lebih ketat yang mengakibatkan sulitnya melakukan distribusi dan pemasaran jasa pendidikan. Oleh karenanya perlu diadakannya perumusan strategi yang tepat supaya jasa pendidikan bisa disalurkan sebagaimana sasaran yang dituju.

## **6. Perumusan strategi bersaing**

Strategi bukanlah tujuan melainkan alat untuk mempercepat tercapainya tujuan. Untuk merumuskan tujuan strategi yang tepat, dibutuhkan langkah-langkah yang tepat dan dipertanggung jawabkan. Dibawah ini adalah langkah-langkah perumusan strategi, diantaranya:

- a. Mengidentifikasi rencana kegiatan, tujuan dan arah kegiatan, serta aksi program yang akan dilakukan.
- b. Menetapkan standar mutu pengguna strategi. Dengan standart ini, dianalisis seluruh komponen yang terlibat dalam kegiatan.

---

<sup>28</sup> Ibid.,185-186.

- c. Mengidentifikasi situasi lingkungan, khususnya yang berkaitan dengan peluang, ancaman, hambatan, dan tantangan yang muncul dari lingkungan, baik internal maupun eksternal.
- d. Menganalisis berbagai kelemahan dan kesenjangan, baik kesenjangan antara tuntutan dengan kemampuan, antara harapan dan kenyataan, antara sasaran dan strategi, maupun antara peluang dan ancaman.
- e. Melakukan riset masa depan dan sekaligus mempelajari sifat dan arah perubahan yang diperkirakan akan berpengaruh langsung terhadap dinamika usaha.
- f. Menyusun strategi alternatif yang mampu menjawab berbagai tantangan perubahan.<sup>29</sup>

Jadi, semua langkah diatas dilakukan untuk melakukan strategi bagaimana cara yang dilakukan supaya tujuan yang dicapai tepat sasaran serta memperoleh hasil sesuai yang diharapkan.

## **7. Pengembangan daya saing**

Bersamaan dengan masuknya konsep manajemen strategis pada dunia pendidikan, maka tata kelola pendidikan secara perlahan telah bergeser dari pola konvensional yang bersifat alokatif ke pola progresif yang lebih menekankan pada pendekatan yang bersifat strategi. Pola konvensional dengan kebijakan dan program yang bersifat alokatif lebih mengutamakan pendekatan yang bersifat

---

<sup>29</sup> Dedy Mulyasana., 187-188.

normatif dari pada pendekatan empiris.<sup>30</sup> Dalam arti bahwa para pelaku pendidikan (pimpinan sekolah dan guru) hanya bersifat menerima terhadap program yang telah dialokasikan ke pemerintah.

Kebijakan dan program strategis seharusnya tidak bersifat *top down*, dimana kebijakan dan programnya langsung ditetapkan oleh instansi tanpa harus melakukan analisis kebutuhan oleh pelaku lapangan. Akan tetapi kebijakan bermula dari proses analisis kebutuhan belajar dan kebutuhan pendidikan lainnya dilapangan (*bottom up*). Atas dasar analisis kebutuhan itulah, disusun program yang sesuai dengan kebutuhan riil dan dikembangkan atas dasar tuntutan perubahan dan tantangan zaman.

Perhitungan seperti itu tidaknya dapat memperkokoh lembaga pendidikan sekaligus dapat membuka peluang untuk emningkatkan daya saing. Daya saing pendidikan tidak dimaksudkan untuk menghancurkan atau mematikan lembaga-lembaga pendidikan lain, akan tetapi peningkatn daya saing pendidikan dimaksudkan agar pihak sekolah atau lembaga tinggi mempersiapkan masa depan peserta didiknya agar mereka dapat hidup dizamannya yang berbeda denagn zaman ketika mereka menuntut ilmu.

Peningkatan daya saing pendidikan yang dilakukan melalui manajemen strategis dimaksudkan untuk mengoptimalkan layanan belajar sesuai dengan minat, bakat, kebutuhan, dan tingkat kemampuan peserta didik.<sup>31</sup> Dengan Dengan demikian, visi, misi, tujuan, program, kebijakan, sarana prasarana, anggaran dan

---

30 Ibid., 192.

31 Ibid., 193

sebagainya hanya merupakan alat untuk dapat bersaing. Artinya, dengan alat itu tidak menjamin mereka mampu memenangkan persaingan. Persaingan yang sebenarnya adalah aducepat memerjuangkan nilai-nilai kebaikan dan keunggulan.