

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Dasar Strategi

##### 1. Pengertian Strategi

Manajemen Strategik merupakan rangkaian dari dua kata yang terdiri dari kata “Manajemen” dan “Strategik”, masing-masing memiliki pengertian sendiri dan setelah dirangkai menjadi satu, berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Untuk melihat perbedaannya akan dijelaskan sedikit tentang arti dari kata “Manajemen” dan “Strategik”. Menurut George R. Terry, manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan bantuan orang lain.<sup>1</sup> Dalam Kamus Ilmiah Populer, manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.<sup>2</sup> Sedangkan menurut Hadari Nawawi manajemen merupakan kemampuan kepemimpinan (*manajer*) dalam mendayagunakan orang lain melalui kegiatan dan mengembangkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>3</sup>

Dari hal diatas dapat dikatakan bahwa manajemen strategi merupakan kegiatan mengambil keputusan atau merencanakan tindakan-tindakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Hal

---

<sup>1</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M (Cet.10, Jakarta: PT Bumi Aksara), hlm 9.

<sup>2</sup> Pius A. Partanto & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola,2001), hlm 440.

<sup>3</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Cet III, Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), hlm 38.

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

Strategi merupakan kata yang dahulu sering digunakan dalam kalangan militer yang berarti ilmu untuk memenangkan peperangan. Namun, seiring dengan pengembangan zaman, kata strategi sudah biasa digunakan dalam berbagai organisasi untuk mencapai tujuan guna memenangkan kompetisi antar anggota. Seperti yang telah dijelaskan, strategi dan manajemen strategik memiliki pengertian yang berbeda. Manajemen dan strategik merupakan dua kata yang berbeda dan jika dirangkai akan mempunyai makna yang berbeda pula. Sehingga dalam hal ini strategi yang dimaksud merupakan bagian dari konsep manajemen strategik. 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 strategik organisasi.<sup>4</sup>

Terdapat tiga proses dalam strategi, yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Dalam perencanaan disusun berdasarkan visi dan misi organisasi serta

---

<sup>4</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, hlm 147-148

perencanaan jangka panjang. 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 strategi penting dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Menerapkan manajemen strategi berarti mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal dengan menetapkan tujuan, rencana dan tindakan untuk mencapai tujuan.

## **2. Penyusunan Strategi**

Penyusunan strategi dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen rencana. Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulann berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kemampuan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan kajian eksternal bertujuan untuk mengungkapkan peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*).

Tahap perencanaan diawali dengan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan uraian (wawasan) perihal keadaann yang diinginkan di era depan. Sedangkan misi (*mission*) ditetapkan dengan perhitungkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas diluar dalam permintaan berasal dari dalam) yang berkaitan dengan era depan dan keadaan yang dihadapi sementara ini. Srtategi pengembangan dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan didalam rangka menghadapi isu utama (isu

strategi). Urutan strategi pengembangan wajib disusun dengan isu-isu utama. Dengan rumusan strategi pembangunan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, sub kelompok dan rincian strategi.<sup>5</sup>

Tahap yang ketiga penyusunan dokumen rencana strategi, rumusannya tidak perlu tebal, supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Perumusan rencana strategi dapat dilakukan sejak pengkajian telah menghasilkan temuan, penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua putusan atau rumusan telah ditetapkan.<sup>6</sup>

Kemudian di didalam manajemen strategi juga punya kerangka kerja yang terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- 1) Perumusan strategi, yang harus diperhatikan didalam perumusan langkah bagi para manejer dan eksekutif di didalam organisasi yaitu:  
Penetapan visi dan misi organisasi; Melakukan audit eksternal, untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang mampu untungkan sebuah instansi dan ancaman yang harus dihindari. Melakukan audit internal; tujuan dan langkah ditetapkan bersama dengan obyek untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Menetapkan obyek jangka panjang; tujuan-tujuan jangka panjang mempresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan langkah tertentu. Strategi mempresentasikan berbagai tindakan yang harus diambil untuk menggapai obyek jangka panjang.

---

<sup>5</sup> E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan...*, hlm 165.

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm 166.

Menciptakan dan mengevaluasi serta menentukan strategi; Proses didalam menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif, tidak cuman menentukan langkah yang hendak dijalankan. Analisis dan penentuan langkah mengupayakan menentukan tindakan alternative dalam membantu perusahaan/instansi untuk mencapai visi dan tujuannya. Strategi, obyek dan misi perusahaan/instansi, dilengkapi dengan informasi audit eksternal dan internal, memberikan lanasan untuk menciptakan serta mengevaluasi langkah yang masuk akal.

- 2) Penerapan strategi, yaitu laksanakan strategi. Tahapan ini merupakan tahap menentukan apakah rancangan strategi yang dirumuskan sanggup dilakukan dan berhasil tanpa kendali
- 3) Mengukur dan mengevaluasi strategi, evaluasi strategi yang dilakukan apabila di dalam perumusan dan penerapan strategi di dalam organisasi ada suatu persoalan yang perlu dikaji ulang lagi sebelum terjadinya persoalan yang begitu serius. Evaluasi meliputi aktifitas pokok, yaitu:
  - a) penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan/instansi
  - b) perbandingan hasil yang diharapkan bersama hasil yang sebenarnya,
  - c) pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai bersama rancangan.

Dari sebagian tahapan manajemen strategi diatas kepala sekolah dapat menetapkan atau memakai strategi yang pas di dalam mengelola personalia lebih-lebih di dalam meningkatkan kualitas kelulusan di dalam organisasi yang dinaunginya. Rencana strategi yang dirumuskan di dalam

jabaran visi, misi, isu utama, dan strategi pengembangan perlu dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan rancangan operasional lima tahun di dalam rencana operasional lima tahunan pada lain tercakup program kerja/kegiatan, proyek/kegiatan, sasaran dan lulusan pendukungnya.

Tanpa mobilisasi usaha atau perencanaan yang benar, organisasi atau lembaga akan tidak berhasil mencapai tujuannya, dan pada tiap-tiap organisasi pasti mempunyai pemimpin, yang mana pemimpin itu bertanggung jawab atas kaum yang dipimpinnya.

### **3. Perencanaan Strategi**

Menurut Wheelen-Hunger adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Menurutnya dalam perencanaan strategi memiliki beberapa elemen yaitu seperti:

#### **a. Pengamatan Lingkungan**

Pengamatan lingkungan ini terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal yaitu sebagai berikut:

##### **1. Lingkungan Internal**

Lingkungan internal merupakan lingkungan dalam organisasi itu sendiri. Lingkungan internal organisasi (khususnya dalam sebuah perusahaan) merupakan sumberdaya organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Lingkungan internal ini perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*)

dan kelemahan (*weakness*) yang ada dalam organisasi. Sumberdaya perusahaan (sekolah) ini meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya perusahaan (sekolah) dan sumberdaya fisik.<sup>7</sup>

## 2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi. Lingkungan eksternal ini adalah gambaran kondisi di luar lingkungan yang terdiri dari keadaan yang mempengaruhi proses dan tujuan organisasi. Lingkungan ini perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi.<sup>8</sup>

### b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan/organisasi (sekolah), menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi dan menetapkan pedoman kebijakan.<sup>9</sup>

Rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi menurut Edward Sallis adalah sebagai berikut:

#### a. Visi, misi dan tujuan

Secara simple visi dapat disimpulkan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita dan harapan dan impian-impian mengenai era depan.

---

<sup>7</sup> Peter Wright et al, *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 1996), hlm 52.

<sup>8</sup> Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, ( Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), hlm 46.

<sup>9</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, hal 11-19.

Statemen visi berarti obyek puncak berasal dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. visi wajib singkat, langsung dan menunjukkan obyek pusat puncak institusi. Statemen misi terlalu perihal bersama visi dan memberikan arahan yang sadar baik untuk era saat ini maupun untuk masa yang bakal datang. Statemen misi menyebabkan visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi tidak serupa bersama institusi-institusi lain.

b. Riset/Analisa

Riset pasar adalah langkah utama untuk mendengarkan pelanggan dan calon pelanggan. Kalimat mutu yang dirasa tersebut tidak bakal berarti apa-apa tanpa riset pasar. Riset pasar dapat digunakan untuk menentukan isu-isu mutu lewat sudut pandang pelanggan. Riset tersebut akan memberikan data yang bakal melengkapi kesan institusi terhadap kelompok pelanggan atau calon pelanggan yang bervariasi. Institusi harus mengetahui apa yang dipikirkan aneka kelompok mengenai mereka, dan kenapa lebih dari satu orang memiliki asumsi layaknya itu sedang yang lain tidak. Kelompok pelanggan yang tidak serupa memiliki keperluan yang berbeda pula supaya butuh pendekatan dan juga wujud perlakuan yang beraneka. Institusi hanya bakal sadar perbedaan pasar tersebut saat institusi memiliki hal tersebut.



c. Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat dibagi kedalam dua elemen yaitu: analisa enternal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan. Musa Hubeis dkk mengungkapkan bahwa masing-masing komponen penyusunan SWOT disimpulkan sebagai berikut:

- 1) *Strengths* (kekuatan) adalah sumber energi atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efisien untuk menggapai tujuan.
- 2) *Weaknesses* (kelemahan) adalah keterbatasan toleransi ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
- 3) *Opportunities* (peluang) adalah kondisi yang membantu dalam suatu organisasi digambarkan berasal dari kecenderungan atau pergantian sejenis atau pandangan yang diperlukan untuk tingkatan permintaan prosuk/jasa da amat mungkin organisasi untuk meningkatkan posisinya lewat kegiatan suplai.
- 4) *Threats* (ancaman) adalah kondisi yang tidak membantu (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial mengakibatkan kerusakan kiat yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.<sup>10</sup>

d. Rencana usaha dan operasi

---

<sup>10</sup> Hubeis, M dkk, *Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*, (Elex Media Komputindo: Jakarta, 2014),hlm 16-17.

Rencana usaha dan operasi adalah konsep cermat jangka pendek, biasanya satu tahun untuk menggapai aspek-aspek spesifik berasal dari kiat institusional jangka panjang.

e. Kebijakan mutu dan konsep mutu

Sebuah lembaga wajib memiliki statemen kebijakan yang sadar tentang mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah statemen prinsip yang disampaikan institusi. Tahap sesudah itu adalah mengembangkan rencana mutu. Rencana mutu wajib memiliki tujuan-tujuan yang perihal dengan mutu dan metode-metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen manajemen kedalam pelaksanaan.

f. Biaya mutu

Pembiayaan merupakan tolak ukur mengenai keuntungan berasal dari peningkatan mutu. Setiap proyek peningkatan mutu wajib didekati bersama harapan bahwa ia bakal memberi tambahan keuntungan yang bakal dapat menutupi pembiayaannya.

g. Monitoring dan evaluasi

Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Proses evaluasi wajib fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu, yaitu: pertama, tingkatkan di mana institusi memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya baik internal maupun eksternal. Kedua, sejauh mana institusi dapat menggapai misi dan tujuan strateginya.

Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan instansi pada pencapaian visi dan misinya. Menggunakan sebuah pendekatan yang sistematis dalam merencanakan masa depan instansi hal yang sangat penting.<sup>11</sup>

Dari penjelasan diatas dapat diperleh bahwa perencanaan harus dimulai dari bawah, dari pengenalan karakteristik dari sebuah organisasi (dalam hal ini sekolah/madrasah). Lembaga pendidikan tersebut harus memperjelas arah yang mereka inginkan. Memperhatikan sebagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman baik internal maupun eksternal akan sampai membantu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuannya dalam memperoleh mutu.

Adapun manfaat perencanaan strategi, apabila dilaksanakan dengan benar dan didukung oleh komitmen pimpinan, perencanaan strategik dapat membei manfaat bagi organisasi sebagai berikut:

- a. Perencanaan strategik daat memperkuat menjadi team yang kompak.
- b. Perencanaan strategi dapat membantu mengoptimisasikan.
- c. Perencanaan strategi selalu memberikan kemudahan untuk mengukurkemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitasnya.

---

<sup>11</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management...*, hlm 214.

- d. Perencanaan strategik memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari.<sup>12</sup>

#### 4. Implementasi Strategi

Perencanaan yang udah dibikin oleh pemimpin mesti diuji cobakan keberhasilan dengan langkah diimplementasikan. Dalam penerapan konsep atau strategi diperlukan *controlling*. Maka dari itu kepala sekolah perlu menganalisis, mengawasi dan melakukan evaluasi serta melakukan perbaikan berkala andai kata langkah yang diterapkan miliki kekurangan.

Menurut Hunger dan Wheelen, Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.<sup>13</sup> Implementasi rencana strategi meliputi: program, anggaran, prosedur.

##### a. Program

Program kerja merupakan suatu deskripsi atau gambaran terperinci dari strategis-trategi dan langkah-langkah untuk menerapkan suatu Rencana Induk Pengembangan. Program kerja sekolah merupakan arah dan pedoman penyelenggaraan pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Program merupakan acuan dan pedoman serta panduan evaluasi penyelenggaraan pendidikan. Penyusunan program kerja berlandaskan kepada data-data dan informasi yang akurat, rasional,

---

<sup>12</sup> Rivai, Veithzal, 2012, hlm, 287.

<sup>13</sup> J. Hunger David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S. (Cet. 16, Yogyakarta: Andi, 2003), hlm 17.

berdasarkan pada potensi yang dimiliki, partisipatoris dan kolektif. Program kerja lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan yang disusun meliputi: program pimpinan/kepala, program bidang akademik kurikulum, program bidang kesiswaan dan pembinaan organisasi kesiswaan, program bidang administrasi umum, ketenagaan dan keuangan, program bidang prasarana-sarana, program bidang pengembangan perpustakaan, program bidang pengembangan laboratorium, program bidang humas dan informasi dan sebagainya.

b. Anggaran

Anggaran pendidikan adalah rencana operasional secara kuantitatif yang dinyatakan dalam bentuk uang dan dijadikan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Suatu anggaran akan tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan beserta alokasi dana yang disediakan. Dan hasil akhir dari suatu anggaran adalah pernyataan-pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber pembiayaan.

Anggaran yang disusun pada organisasi besar disusun oleh suatu bagian atau suatu tim anggaran biasanya pada biro perencanaan. Untuk organisasi kecil termasuk tingkat satuan pendidikan anggaran disusun oleh pimpinan dengan dibantu unsur Tata Usaha dan Wakil Kepala Sekolah. Untuk tingkat-tingkat satuan pendidikan tertentu penyusunan anggaran dilakukan pada suatu rapat kerja yang diadakan secara

husus dan dibahas dengan perencanaan-perencanaan pendidikan lainnya secara bergantian.

c. Prosedur

Prosedur adalah aturan atau teknik pelaksanaan sistem secara langkah demi langkah untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu. Di perusahaan, prosedur seringkali dinamakan SOP (standard operating procedure). Prosedur dapat dibuat untuk berbagai kegiatan yang ada di perusahaan, seperti kegiatan teknis, administrasi, marketing, logistik, keuangan, produksi, transportasi, dan sebagainya. Prosedur yang dapat dibuat misalnya: 1) Prosedur rekrutmen siswa baru; 2) Prosedur perhitungan penyusunan anggaran; 3) Prosedur pengiriman kenaikan pangkat guru; 4) dan sebagainya.<sup>14</sup>

Sekolah yang ingin mengimplementasikan perencanaan strategis di sekolah, maka tiap sekolah harus menjalankan proses yang berupa langkah-langkah tertentu agar perencanaan strategis dapat disusun secara efektif dan efisien. Tiap sekolah tentu memiliki langkah-langkah yang berbeda-beda disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada di sekolahnya. Sekolah akan menghasilkan sebuah perencanaan strategis yang baik apabila dalam penyusunannya menggunakan metode yang baik pula.

Perencanaan strategis harus menghasilkan sebuah analisis lingkungan strategis baik eksternal maupun internal. Analisis dilakukan

---

<sup>14</sup> Moh. Amin, *Implementasi Manajemen Strategi Kepala Sekolah Menengah Pertama*, (Banten: FTK IAIN SMH, TARBAWI, Vol 2, No 02, 2016), hlm 49-52.

melalui proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan dilakukan dan mendasarkan keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta memperhatikan perkiraan keadaan yang akan datang, sehingga tergambar dengan jelas apa yang menjadi tantangan nyata bagi sekolah ke depan.

Dengan adanya tantangan masa depan sekolah, maka dilahirkankan visi, misi, tujuan, dan program-program strategis yang merupakan wujud dari antisipasi dan solusi masalah yang akan datang. Selain visi, misi, dan tujuan yang harus dijelaskan dalam perencanaan strategis, ia juga diminta memberi alasan yang rasional mengenai program yang dipilih untuk menyongsong perubahan dan menyelesaikan masalah atau mengapa suatu misi harus dipikul. Perencanaan ini dengan misinya harus juga menjelaskan kondisi tempat perencanaan itu akan dilaksanakan yaitu apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan dilibatkan dalam pekerjaan itu, bagaimana persyaratan fasilitasnya, dan kriteria hasil yang bagaimana yang diinginkan.

Untuk melihat efektivitas implementasi perencanaan strategis di sekolah dapat dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi. Oleh karena itu, perencanaan strategis dalam implementasinya akan tergambar faktornya adalah komitmen manajemen. Komitmen itu terutama berupa efektivitasnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi perencanaan strategis perlu diketahui dan di analisis oleh sekolah. Salah

satu kemauan untuk membangun dan mempertahankan disiplin perencanaan, terlibat secara total dalam segala waktu, berbicara tentang rencana sesering mungkin, dan kemudian secara konstan memfokuskan perhatian pada isu-isu perencanaan.

Syarafuddin menjelaskan bahwa untuk saat sekarang ini, setiap lembaga pendidikan memerlukan adanya perencanaan strategis dengan menyusun misi, visi, tujuan, sasaran, metode, program dan kegiatan. Ia menegaskan bahwa sebagai salah satu jenis perencanaan, maka keberadaan perencanaan strategis mencakup spektrum kegiatan yang luas dan memerlukan waktu yang lama dalam mewujudkannya dan harus didukung sumber daya yang baik.

Hal itu dimaksudkan sebagai perencanaan jangka panjang untuk menjawab tantangan eksternal sekolah yang semakin dinamis dan kompleks. Di sini diperlukan analisis kekuatan, kelemahan (faktor internal organisasi sekolah), dan peluang serta ancaman/tantangan (faktor eksternal organisasi sekolah). Akhirnya akan diketahui dimana posisi sekolah, mau ke mana, dan apa masalah krusial yang dihadapi, lalu dibuatlah perencanaan strategis menjangkau masa depan yang lebih baik.<sup>15</sup>

Dari pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menerapkan strategi perlu merencanakan perubahan dan menganalisisnya

---

<sup>15</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm



dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal, baik itu sumber daya, keadaan sekarang dan yang akan datang, *stakeholder*, dan teknologi.

## 5. Evaluasi Strategi

### a. Pengertian Evaluasi

Secara istilah evaluasi adalah aktivitas terencana untuk mengetahui kegiatan suatu objek bersama menggunakan instrument dan hasilnya dibandingkan bersama tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja yang dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan kinerja yang diinginkan.<sup>16</sup>

Menurut Daryanto terhitung mengemukakan bahwa evaluasi adalah suatu sistem terus menerus sehingga di dalam sistem kegiatannya dimungkinkan untuk merevisi misalnya ada suatu kesalahan. Sedangkan menurut Wond and Born (dalam Anas Sudijono) “refer to the act or process to dermining the evaluate of something” (mengacu pada suatu tindakan atau sistem untuk memilih nilai suatu tindakan yang dimaksud adalah tindakan yang dijalankan evaluator terhadap suatu peristiwa atau kejadian. Tindakan ini mempunyai kandungan maksud untuk memberikan makna atau makna berasal dari kejadian itu, sehingga dapat diproses lebih lanjut.

---

<sup>16</sup> J. Hunger David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S. (Cet. 16, Yogyakarta: Andi, 2003), hlm 17.

Tindakan selanjutnya dijalankan atas dasar obyektivitas dan integritas).<sup>17</sup>

#### **b. Tujuan Evaluasi**

Farida menyampaikan bahwa obyek berasal dari evaluasi adalah sebagai berikut: Sebagai pekerjaan rutin atau tanggung jawab rutin, untuk menunjang pekerjaan manajer dan karyawan bersama obyek yang lebih banyak berikan Info didalam berikan kebijakan dan keputusan dan berikan nformasi yang lebih lengkap berasal dari yang sudah ada. Memberi Informasi untuk tim pembina atau penasehat, klien, dewan direktur, berikan dana dan juga untuk sponsor.<sup>18</sup>

#### **c. Fungsi Evaluasi**

Farida termasuk berpendapat bahwa fungsi evaluasi ada dua, yaitu:

##### 1) Fungsi Formatif/Proses

Fungsi ini dipakai untuk perbaikan dan pengembanga aktivitas yang sedang berjalan (program, orang, produk dan sebagainya) dan dilaksanakan selama program berjalan untuk berikan Info yang berguna kepada pemimpin untuk perbaikan program atau kegiatan. Evaluasi formatif mengarah kepada keputusan mengenai perkembangan program termasuk pergantian revisi semacam itu.

##### 2) Fungsi Sumatif/Hasil

---

<sup>17</sup> Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (PT. Rineka Cipta: Jakarta, 1999), hlm 1-2.

<sup>18</sup> S. Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (PT. Raja Gravindo Persada: Jakarta, 2009), hlm 16-19.

Revisi ini dipakai untuk mempertanggungjawabkan, info seleksi atau sambungan dan dijalankan pada akhir program. Evaluasi sumatif mengarah kearah keputusan mengenai sambungan program berhenti, atau program diteruskan. Proses laksanakan evaluasi barangkali saja tidak sama cocok dengan preepsi teori yang dianut.<sup>19</sup>

Faktor organisasional yang menjadi sasaran penilaian adalah sebagai berikut:

a) Tujuan yang hendak dicapai

Tujuan akhir sifatnya idealistik dan faktor-faktor eksternal dan internal mungkin saja berakibat pada tidak mungkinnya tujuan tersebut tercapai, tidak seharusnya tertutup kemungkinan untuk meninjau kembali tujuan tersebut.

b) Misi yang diemban

Misi adalah serangkaian tugas utama yang terselenggara dengan baik sebagai langkah pertama dalam rangka pencapaian tujuan. Disamping memperhatikan faktor eksternal dalam merumuskan dan menentukan misi organisasi misi selanjutnya dengan memodifikasi.

c) Sasaran jangka panjang

Sasaran jangka panjang yang di capai suatu organisasi merupakan rangkaian misi.

---

<sup>19</sup> *Ibid*, hlm 59.

Dalam pelaksanaan strategi, dari proses perencanaan hingga implementasi melibatkan banyak pihak dari berbagai kalangan dalam organisasi. Sehingga, setelah memasuki tahap pelaksanaan atau implementasi perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi dalam setiap prosesnya agar hal-hal yang telah direncanakan sesuai dan tepat atau tidak. Namun proses evaluasi tidak serta merta berhenti, hasil evaluasi tersebut harus dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja organisasi terus menerus. Sehebat apapun dalam perencanaan, tidak menutup kemungkinan dalam pelaksanaannya terdapat kendala-kendala yang menghasruskan menilik kembali hal-hal yang telah direncanakan tersebut. Sehingga, hasil dari evaluasi strategi harus dijadikan panduan untuk terus memperbaiki kinerja organisasi.

## **B. Kepala Sekolah**

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

Istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah instansi yang didalamnya terkandung aktivitas belajar mengajar. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di tingkat sekolah/madrasah, yang bertanggungjawab di dalam seluruh sistem pendidikan, pembelajaran serta aktivitas administrasi yang berjalan di sekolah.<sup>20</sup>

Kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah jadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang

---

<sup>20</sup> Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), hlm 9.

menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan. Peran sentral kepala sekolah berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan atas sekolah yang dipimpinnya.<sup>21</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah instansi pendidikan, didalam kepemimpinannya tersedia beberapa unsur yang saling tentang yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk mampu memperlakukan ketiga unsur tersebut secara sebanding seorang pemimpin harus punya pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan di dalam melakukan kepemimpinan. Dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepala sekolah bergantung kepada guru karena guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan.

## **2. Peran Kepala Sekolah**

Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, mampu dilihat kegiatan sehari-hari di dalam lakukan manfaat dan peran yang melekat pada jabatannya sebagai seorang kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan kewajiban yang sangat luas dan kompleks sehingga mereka dituntut memiliki keuletan yang cukup tinggi sehingga kinerjanya menjadi optimal.

Kepala sekolah di dalam menjalankan tugasnya di sekolah, maka kepala sekolah wajib punya sebagian peran. Adapun peran kepala sekolah yaitu sebagai berikut.

---

<sup>21</sup> Henricus Tugimin Sasminto, *Menghadirkan Pemimpin Visioner*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), hlm 81.

1. Peran sebagai pendidik

Kondisi tersebut mengakibatkan kepala sekolah wajib berperan sebagai edukator untuk menanamkan nilai-nilai mental, moral, fisik dan estetika terhadap diri guru, staf administrasi dan siswa, dengan lakukan tindakan persuasif dan keteladanan. Iman bakal sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan pada pelaksanaan tugasnya.

2. Peran sebagai leader/pemimpin

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di tingkat sekolah, yang bertanggungjawab terhadap seluruh proses pendidikan, pembelajaran dan juga kegiatan administrasi yang berlangsung di sekolah. <sup>22</sup>Peran sentral kepala sekolah berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan atas sekolah yang dipimpinnya.<sup>23</sup>

3. Peran sebagai manajerial

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah. Maka ia tetap mempunyai kewajiban untuk melaksanakan profesinya sebagai guru dengan beban mengajar di sekolah. Salah satu tugas yang kudu dilakukan kepala sekolah di dalam mengelola tenaga kependidikan adalah lakukan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Di sini kepala sekolah bertindak sebagai seorang pemimpin yang miliki jiwa

---

<sup>22</sup>Murniati AR dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), hlm 62.

<sup>23</sup> Y. Triyono dkk., *Menghadirkan Pemimpin Visioner*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), hlm 81.

kepemimpinan.<sup>24</sup> Agar kepala sekolah dapat lakukan tugas dengan baik dan tidak ketinggalan zaman dan perkembangan teknologi, maka sebagai manager pendidikan hendaknya mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan, miliki pengetahuan dan keterampilan melalui peningkatan mutu dan kemampuan profesional.

#### 4. Peran sebagai Administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah miliki fungsi, khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak terlepas berasal dari aspek biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi pada tingkat kompetensi para gurunya.<sup>25</sup>

Oleh karena itu kepala sekolah sanggup mengalokasikan anggaran yang memadai bagi usaha peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah sebagai administrator miliki interaksi yang benar-benar erat dengan beraneka kegiatan pengelolaan administrasi yang sifatnya mencatat, menyusun dan mendokumentasikan seluruh program sekolah. Mulyasa mengatakan kepala sekolah sebagai seorang administrator harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi

---

<sup>24</sup> Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm 11.

<sup>25</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005),

personalia, keuangan, kurikulum, siswa, fasilitas dan interaksi masyarakat (humas).<sup>26</sup>

#### 5. Peran sebagai Supervisor

Supervisi adalah salah satu tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga tugas pekerjaan kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai sekolahnya. Kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus dapat meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang belum ada atau kurang secara maksimal. kurang secara maksimal.<sup>27</sup> Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim dalam buku Suharsim Arikunto mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Supervisi dilakukan untuk melakukan evaluasi. Dengan evaluasi akan diketahui sejauh mana capai tujuan program yang telah dilaksanakan.<sup>28</sup>

#### 6. Peran sebagai Motivator

---

<sup>26</sup> Mulyasa E., *Menjadi Kepala Guru yang Profesional*, (Bandung: Remaja Rodaskarya .2004), hlm 106.

<sup>27</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Cet. VI; Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm 84.

<sup>28</sup> Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009),



Motivasi lebih ditekankan kepada pertolongan atau pemunculan motif yang merupakan suatu kekuatan pendorong yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku manfaat mencapai tujuan. Kepala sekolah sebagai motivator, harus mampu memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Kepala sekolah harus mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Dalam pada itu, siswa juga termotivasi untuk secara sadar meningkatkan diri dalam mencapai prestasi sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki.<sup>29</sup>

#### 7. Peran sebagai Inovator

Sebagai agen pembaharu terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya, seorang kepala sekolah sangat dituntut kesiapan untuk selalu berperan dalam setiap situasi kerja menuju perubahan, karena perubahan itu sendiri diperlukan sebagai media dalam rangka pemecahan masalah yang bertujuan menciptakan kondisi yang lebih baik.

#### 8. Peran sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menyatakan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Dalam usaha

---

<sup>29</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm 44.

menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya mencermati prinsip-prinsip sebagai berikut: a) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, b) obyek kegiatan wajib disusun dengan dengan sadar dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka sadar obyek dia bekerja, para guru juga sanggup dilibatkan di dalam penyusunan obyek tersebut, c) para guru harus senantiasa diberitahu perihal dari setiap pekerjaannya, d) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, tapi setiap waktu hukuman juga diperlukan.<sup>30</sup>

Beberapa uraian pada mulanya mampu diambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah merupakan kunci utama didalam kesuksesan suatu instansi pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi terhadap peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan langkah ia lihat peranannya terbujuk oleh kepribadiannya persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta keputusan yang dibikin oleh sekolah tentang fungsi kepala sekolah didalam bidangnya.

---

<sup>30</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm 121.

## C. Mutu Lulusan

### 1. Pengertian Mutu Lulusan

Mutu dapat didefinisikan sebagai suatu hal yang memuaskan dan melampaui permintaan dan kebutuhan pelanggan.<sup>31</sup> Mutu pendidikan berbentuk relatif karena tidak serupa orang punya ukuran yang serupa persis. Namun demikian andaikata mengacu pada pengertian mutu secara lazim sanggup dinyatakan bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang semua komponennya punya persyaratan dan ketentuan yang di inginkan pelanggan dan mengakibatkan kepuasan. Mutu pendidikan adalah baik, kalau pendidikan berikut sanggup menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya.<sup>32</sup>

Menurut Edward Sallis mengemukakan bahwa mutu adalah sesuatu yang memuaskan dan melampaui kebutuhan pelanggan. Defenisi ini disebut juga bersama dengan arti kualitas sesuai persepsi “quality in perception”. Mutu ini bisa disebut sebagai kualitas yang hanya tersedia dimata orang yang melihatnya. Ini merupakan defenisi yang terlalu penting. Sebab, tersedia dampak yang seringkali kita abaikan berasal dari defenisi ini, yakni kenyataan bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat ketentuan terhadap mutu, dan mereka melakukan penilaian

---

<sup>31</sup> Edward salis, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Yogyakarta: ircisod, 2011), hlm 56.

<sup>32</sup>Engkoswara dkk, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2015), hlm 304.

berikut bersama dengan merujuk terhadap produk terbaik yang mampu bertahan dalam persaingan.<sup>33</sup>

Menurut Rohiat Proses pendidikan merupakan kejadian berubahnya suatu hal jadi suatu hal yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input namun suatu hal berasal dari hasil proses disebut output. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum dan sebagainya) dijalankan secara harmonis dan terpadu sehingga mampu menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong dorongan dan minat belajar dan mampu memperdayakan peserta didik.<sup>34</sup> Output pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah merupakan prestasi sekolah yang dihasilkan berasal dari proses/perilaku sekolah.<sup>35</sup> Sedangkan output sekolah adalah lulusan yang bermanfaat bagi kehidupan, yaitu lulusan yang bermanfaat bagi dirinya, keluarganya dan lingkungannya, bermakna lulusan ini termasuk termasuk *outcome*, yaitu hasil dari investasi pendidikan yang selama ini dijalani siswa untuk menjadi suatu yang berguna dan bermanfaat (*benefit*). Secara kasat mata, *outcome* pendidikan sekolah basic dan menengah adalah siswa sanggup melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Sedangkan kalau ia tidak melanjutkan maka dalam kehidupannya sanggup berhasil mencari nafkah bersama dengan

---

<sup>33</sup>E. Sallis, *Total Quality Mangement, (Manajemen Mutu Pendidikan)*, (Jogjakarta: IRICiSod, 2010), hlm 56.

<sup>34</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), hlm 52.

<sup>35</sup>Ibid, hlm 53.

bekerja kepada orang lain atau mandiri, hidup layak, sanggup bersosialisasi dan bermasyarakat.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa input, sistem dan output merupakan segala perihal yang mesti ada yang mengalami pergantian menjadi sesuatu yang lain yang membuahkan mengolah yang lebih baik. Produktivitas dapat dipandang sebagai aspek perlu di dalam mengupas kasus pengelolaan sistem pendidikan, dikarenakan rendahnya kualitas produk/keluaran pendidikan merupakan keliru satu kasus kependidikan.

Namun demikian, kualitas pendidikan tidak hanya dilihat secara ekonomis. Pendidikan itu membentuk manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kepribadian dan semangat kebangsaan, cinta tanah air dan seterusnya, yang pada akhirnya dapat membangun diri sendiri.

## **2. Konsep dan Kriteria Mutu Lulusan**

Konsep mutu lulusan sebagaimana ditegaskan Uwes adalah “gambaran dan karakteristik menyeluruh pendidikan yang menunjukkan kemampuannya dalam mencukupi keperluan yang diharapkan atau yang tersirat.” Dengan kata lain, mutu pendidikan mencakup input, proses, dan output pendidikan. Sementara input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia gara-gara diperlukan untuk berlangsungnya proses.

Sesuatu yang dimaksud bersifat sumberdaya dan perangkat lunak dan juga harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses.

Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru juga guru BK, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan lain-lain). Input perangkat lunak meliputi susunan organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, uraian tugas, rencana, program, dll. Input harapan-harapan bersifat visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.<sup>36</sup>

Pendidikan dikatakan bermutu tinggi seumpama pengkoordinasian dan penyerasian dan juga pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb) dilaksanakan secara harmonis, sehingga bisa menciptakan situasi pembelajaran yang mengasyikkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong semangat dan minat belajar, dan terlampau mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan memiliki kandungan arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai ilmu yang diajarkan oleh gurunya, bakal namun ilmu tersebut juga telah jadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih mutlak lagi peserta didik tersebut bisa studi secara tetap menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Menurut Depdiknas dalam kebijakannya telah menggariskan tiga upaya yang wajib dilaksanakan dalam manajemen peningkatan mutu terpadu yaitu: “Melibatkan proses yang terjadi di sekolah baik kurikuler maupun administrasi melibatkan proses diagnosa dan tindakan untuk menindaklanjuti diagnosa dan melibatkan partisipasi seluruh pihak, kepala

---

<sup>36</sup> Uwes, *Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003), hlm 43.

sekolah, guru staf administrasi siswa, orang tua siswa dan ahli pendidikan.<sup>37</sup>

Manajemen peningkatan mutu ini lihat sekolah sebagai suatu proses pelayanan jasa yang memutuskan siswa, orang tua siswa dan masyarakat sebagai konsumen. Sebagai suatu usaha pelayanan jasa, maka kepuasan customer merupakan ukuran kesuksesan peningkatan mutu. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan wajib selamanya mengimbuhkan kepuasan bagi orang tua siswa terkecuali kemajuan anak-anaknya wajib merupakan sasaran utama sekolah. Menurut Beare sebagaimana yang dikutip oleh Fatimah memberikan arahan bahwa standar mutu lulusan sanggup ditetapkan dengan:

1. Membandingkan bersama mutu yang sudah lantaz (*comparation with the past*).
2. Menggunakan mutu dari organisasi lain (*quality of other system*).
3. Menetapkan mutu yang diinginkan (*desired quality*).
4. Mutu menurut pertimbangan profesional (*professional standars of quality*), mutu untuk bertahan hidup (*survival qualiti*).
5. Mutu yang direncanakan (*planned quality*).
6. Mutu optimal (*optimal quality*).

Cara-cara pemilihan standar mutu selanjutnya pasti tidak berwujud eksklusif, tetapi sebagian cara sanggup digunakan secara bersamaan, cocok dengan kemampuan lembaga pendidikan yang

---

<sup>37</sup> Depdiknas, Permendiknas No. 78 tahun 2008 tentang Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009.

bersangkutan pendidikan nasional, standar yang digunakan untuk mengukur mutu lulusan dengan menggunakan parameter ujian nasional (UN) dan ujian sekolah (US).

Untuk mengukur lulusan selanjutnya perlu terdapatnya standarisasi yang digunakan. Dalam proses pendidikan nasional, standar yang digunakan untuk mengukur mutu lulusan bersama menggunakan parameter ujian nasional (UN) Karena itu, seorang kepala sekolah perlu menggunakan kiat yang tepat untuk meningkatkan mutu lulusan di sekolah yang dipimpinnya. Peningkatan mutu sekolah yang bermuara pada usaha melahirkan lulusan yang bermutu memerlukan pergantian kultur organisasi, suatu pergantian yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan group jelas peran dan pekerjaan mereka dalam organisasi dan kultur sekolah. Karena itu, kepala sekolah perlu selalu jelas sekolah sebagai suatu proses organisasi. Mengutip Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Bab X, pasal 72 ayat 1 peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan dasar dan menengah sesudah selesai seluruh program pembelajaran apabila:

1. Memperoleh sekurang-kurangnya nilai baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran, group mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok pelajaran estetika, dan group pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.
2. Lulus ujian sekolah/madrasah untuk group mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi.



### 3. Lulus ujian nasional.

Memperhatikan pernyataan tersebut, siapakah yang lebih berhak menentukan kelulusan, pendidikan, satuan pendidikan atau pemerintah. Dilihat dari segi waktu, jelaslah pendidik lebih pantas karena dari segi waktu karena segi ranah penilain ujian nasional tidak menguji tes praktek dan tes sikap, sedangkan guru melilai siswa dengan tiga ranah yaitu ranah kognitif, ranah alektif dan ranah praktek.<sup>38</sup> UN adalah salah satu alat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dari paparan diatas, salah satu kelulusan peserta didik adalah lulus dari ujian nasional yang merupakan tes akademik. Hasil ujian nasional tetap menjadi syarat yang menentukan kelulusan dari peserta didik. Namun, dari sisi lain tes praktik dan tes sikap juga diperlukan untuk menentukan lulusan dari peserta didik sehingga salah satu penentu kelulusan peserta didik adalah guru atau pendidik, karena pendidik/guru yang lainnya.

### **3. Hasil-hasil yang diharapkan dari Sekolah**

Mutu pendidikan atau mutu lulusan tertuju pada mutu lulusan. Merupakan suatu yang mustahil, pendidikan atau sekolah membuahkan lulusan yang bermutu, kalau tidak lewat proses yang pendidikan yang bermutu pula. Proses pendidikan yang bermutu mesti mendapat dukungan

---

<sup>38</sup> Eka, Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2011), hlm 153.

oleh personalia, seperti administrator, guru, konselor dan tata bisnis yang bermutu profesional.<sup>39</sup>

Berdasarkan hal tersebut diatas, disadari bahwa kepala sekolah melalui kinerjanya dan kinerja guru yang optimal, dimana guru sebagai seorang pendidik dan pengajar yang profesional akan sangat menentukan terhadap terciptanya sekolah yang memiliki mutu lulusan yang baik yaitu mutu siswa yang mempunyai kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat dalam rangka menjawab tentang moral, mental dan perkembangan ilmu serta teknologi. Hasil-hasil sekolah dalam kerangka pendekatan sistem, merupakan salah satu komponen penting di samping input proses dan lingkungan eksternal.

Menurut Wahjosumidjo, *Outcome* dari suatu proses pendidikan, dapat dibagi ke didalam tiga bagian, yaitu:

1. Jangka pendek (*immediate or short term*)
2. Jangka panjang (*long range*)
3. Gabungan atau insidental (*joint or incidental*)

Hasil sistem pendidikan jangka, meliputi:

- a. Penilaian pengembangan intelektual, yang di dalamnya mencakup keberhasilan akademik, keinginan untuk tahu, dan kreativitas.
- b. Penilaian pada sikap pengembangan sosial, yang mencakup hubungan antar pribadi, tanggung jawab sosial dan kewargaan sekolah (*school citizenship*).

---

<sup>39</sup> Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian (Untuk Mahasiswa S1, S2 & S3)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm 87.

- c. Penilaian pada pengembangan pribadi, yang mencakup integritas moral, kebugaran jasmani dan emosi.
- d. Penilaian pada pengembangan kemampuan, kejujuran dan ketrampilan seperti kepedulian karier, kejujuran dan ketrampilan tertentu.<sup>40</sup>

Hasil sistem pendidikan jangka panjang dapat diamati pada para siswa, yaitu:

- a. Penampilan yang lebih didalam mengabdikan diri pada masyarakat, baik secara individual maupun sebagai bagian anggota keluarga.
- b. Sebagai pekerja didalam satu aktivitas ekonomi yang produktif.
- c. Sebagai pemimpin dan innovator.
- d. Sebagai kontributor didalam bidang kebudayaan.
- e. Sebagai warga yang berpartisipasi.

Terakhir hasil pendidikan yang merupakan kombinasi atau yang bersifat insidental:

- a. Terjadi sebagai hasil yang tidak direncanakan.
- b. Terjadi apakah program itu diminta atau tidak diminta atau tidak diminta.
- c. Merupakan hasil kerja mirip (*joint*) sistem pendidikan.

Lulusan yang siap memfungsikan ternyata menimbulkan polemik dan kontroversial. Sementara pihak membuktikan bahwa tidak mungkin lulusan yang siap memfungsikan bisa dihasilkan oleh sekolah atau perguruan tinggi, terhitung Fakultas/Jurusan Tarbiyah. Di antara

---

<sup>40</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, ( Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hlm 312.

alasanya adalah gara-gara kenyataan membuktikan bahwa keseluruhan yang tersedia di penduduk senantiasa berkembang dan mengalami dinamika. Kesiapan lulusan kudu diambil kesimpulan bahwa mereka siap dengan beraneka kemampuan, alat atau kelengkapan untuk dimanfaatkan di bidang keahliannya. Lulusan yang siap mengfungsikan bilamana diadisapkan dengan kurikulum atau seperangkatnya pengalaman belajar yang relatif prima nanti setelah lulus dia siap bekerja sesuai dengan bidangnya.<sup>41</sup> Kendatipun demikian, pendidikan tidak bisa terlepas dari efek-efek luar yang saling mempengaruhi keberadaannya, terutama bagi penduduk sekitarnya, yang membawa interaksi saling ketergantungan. Sebaliknya, walau instansi pendidikan bisa pengeluaran output-nya, namun dengan SDM yang rendah secara kualitas, itu terhitung menjadi masalah, tidak saja bagi output yang bersangkutan, namun berpengaruh terhitung bagi penduduk.

Kinerja sekolah bisa diukur dari kualitas efektivitas, produktifitas, efisiensi, inovasi, kualitas/kehidupan kerja dan moral kerjanya. Khusus yang mengenai dengan kualitas kualitas output sekolah, bisa dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan memiliki kualitas atau bermutu tinggi jikalau prestasi sekolah, terutama prestasi belajar siswa, membuktikan pencapaian yang tinggi didalam prestasi akademik, berupa nilai ulangan harian, nilai dari portofolio, nilai ulangan harian, nilai pencapaian ketuntasan kompetensi, UN/UAS, karya ilmiah, lomba akademik karya-

---

<sup>41</sup> Muhaimin, Dkk, *Pradigma Pendidika Islma, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm 129.

karya ilmiah lain peserta didik, dan prestasi non akademik, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuaraan dan sebagainya.

#### **4. Standar Kelulusan**

Dalam Undang-Undang Sisdiknas Bab V tentang Standar Kompetensi Lulusan pasal 25 disebutkan:

- a. Standar kompetensi kelulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta dari satuan pendidikan.
- b. Standar kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud terhadap ayat (1) meliputi kompetensi untuk semua mata pelajaran atau group mata pelajaran dan mata kuliah atau group mata kuliah.
- c. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bhs menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai bersama jenjang pendidikan.
- d. Kompetensi kelulusan sebagaimana dimaksud terhadap ayat (1) dan (2) mencakup sikap, ilmu dan keterampilan.

Dari pasal berikut diketahui bahwa kompetensi kelulusan harus mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan. Standar kompetensi ini perlu jadi acuan pada pemerintah di dalam menentukan standar kelulusan. Namun, terjadinya kotradiktif pada ketetapan bersama dengan pelaksanaan di lapangan, 22 Tahun 2003 Bab V Pasal 25. Karena UN sendiri cuma bentuk evaluasi dari pengetahuan peserta didik saja, tidak termasuk keterampilan dan sikap mereka saja. Agar lulusan menghasilkan sumber energi manusia yang sesuai harapan, maka dibuat pendidikan

terpadu. Berorientasi pada pembentukan tafaqah islam, berkprobadian islam dang penguasaan pengetahuan pengetahuan.<sup>42</sup>

Dari penjelasan tersebut, sanggup diketahui bahwa undang-undang yang telah ditetapkan pemerintah di dalam memilih kelulusan peserta didik bertentangan bersama dengan kenyataan yang berjalan dilapangan. Pada undang-undang Sisdiknas menjelaskan bahwa standar kelulusan termasuk kompetensi seluruh mata pelajaran dan termasuk sikap, pengetahuan, dan juga keterampilan. Kenyataan yang berjalan dilapangan, UN jadi syarat perlu penentu kelulusan peserta didik.

## **5. Manajemen Peningkatan Mutu**

Manajemen peningkatan mutu lulusan merupakan sebuah sistem yang melibatkan semua bagian dalam lembaga pendidikan. Semua bagian berikut saling terjalin dan tidak mampu dipisahkan, bagian berikut diantaranya adalah siswa, tenaga pendidik/guru, kepala sekolah, dan juga stakeholder atau penduduk sebagai pengguna lulusan. Kesemua bagian berikut perlu sinergi untuk menghasilkan kinerja sekolah berupa pretasi siswa yang memuaskan.

Dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen peningkatan kualitas lulusan meliputi input, sistem dan output pendidikan sebab meskipun sentral sarana pendidikan adalah output secara umum dan lulusan secara khusus, kualitas lulusan itu sendiri terlalu tentang dengan kualitas input, proses dan output ketiganya tidak mampu dipisahkan satu

---

<sup>42</sup> Eka, Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, (Bandung: Alfabeta,2011), hlm 154.

dengan yang lainnya. Secara lebih rinci mambpu diseutkan input sumber kekuatan meliputi instruktur organisasi sekolah aturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program dan sebagainya. Makin tinggi kesiapan input, tambah tinggi pula input tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya suatu hal menjadi suatu hal yang lain. Sesuatu yang berpengaruh pada berlangsungnya sistem disebut input, tetapi suatu hal dari hasil sistem disebut output.