

# **MANAJEMEN STRATEGIK BUDAYA MUTU PENDIDIKAN**

(Studi pada SMA Al Ma'soem Sumedang dan SMA Darul Hikam Kota Bandung)

Disertasi

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Doktor  
dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam



Promovendus:

**Muhammad Amar Khana, M.M.Pd.**

NIM. 1403020022

PROGRAM DOKTOR (S3)  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
2020

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Indonesia telah memberlakukan pasar bebas di kawasan Asia Tenggara atau disebut Masyarakat ekonomi Asean (MEA) yang diberlakukan pada awal Januari 2016. Sebelumnya, pada forum ASEAN *Summit* ke-9 di Bali tahun 2003 telah ditetapkan 11 *priority integration sectors* (PIS) yang berlaku pada MEA, kemudian ada penambahan menjadi 12 prioritas pada tahun 2006. Kedua belas sektor tersebut dibagi dalam dua bagian, yaitu tujuh sektor barang industri, meliputi pertanian, elektronik, perikanan, karet, tekstil, otomotif, dan kayu; dan lima sektor jasa, antara lain jasa transportasi udara, e-asean, pelayanan kesehatan, turisme, dan logistik. Di dalam ASEAN (*ASEAN Community*), terdapat tiga komunitas yang disesuaikan dengan tiga pilar dalam visi ASEAN 2020, yaitu di bidang keamanan politik (*ASEAN Political Security Community*), ekonomi (*ASEAN Economic Community*), dan sosial-budaya (*ASEAN Socio-Culture Community*).<sup>1</sup>

MEA merupakan tujuan akhir dari integrasi ekonomi, sebagaimana dicanangkan dalam Visi ASEAN 2020: “*To create a stable, prosperous and highly competitive ASEAN economic region in which there is free flow of goods, services, investment, skill labor and freer flow of capital, equitable economic development and reduced poverty and socio-economic disparity in year 2020.* Beberapa program aksi yang perlu dilaksanakan untuk mewujudkan Visi ASEAN 2020 antara lain

---

<sup>1</sup> Humphrey Wangke, “Peluang Indonesia Dalam Masyarakat Ekonomi Asean 2015,” *Info Singkat Hubungan Internasional* VI, no. 10 (2015): h. 5–8, [http://berkas.dpr.go.id/pengkajian/files/info\\_singkat/Info\\_Singkat-VI-10-II-P3DI-April-2014-4.pdf](http://berkas.dpr.go.id/pengkajian/files/info_singkat/Info_Singkat-VI-10-II-P3DI-April-2014-4.pdf).

peningkatan kualitas sumber daya manusia, ekonomi, lingkungan, sosial, teknologi, hak kekayaan intelektual, keamanan dan perdamaian, serta pariwisata melalui serangkaian aksi sinergis. Dalam bentuk hubungan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Di antara negara-negara anggota ASEAN.<sup>2</sup> Dalam rangka peningkatan daya saing Indonesia di era MEA, maka diperlukan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan dnaya pendidikan dan pelatihan bekerja. Oleh sebab itu, setiap individu memerlukan pengetahuan yang handak dalam berbagai bidang sesuai dengan minat, bakat, dan keampuannya.<sup>3</sup>

Dalam perspektif filosofis, pendidikan merupakan usaha membantu memanusiakan manusia. Pada kalimat tersebut terdapat serangkaian dua kata, pertama “membantu” dan kedua “manusia”. Agar berhasil menjadi manusia, maka perlunya bantuan dari pihak lain. Karena jika seseorang ingin memiliki *value* telah menjadi manusia maka harus memiliki nilai kemanusiaan.<sup>4</sup> Karena jika sudah memiliki kepribadian muslim merupakan manusia yang dikehendaki oleh pendidikan Islam.<sup>5</sup> Atau dapat disebut sebagai manusia yang mencapai akhlak sempurna.<sup>6</sup> Dalam pendidikan Islam bertujuan membentk manusia yang memiliki perilaku berdasarkan dijiwai oleh iman dan kepada Allah SWT, ialah manusia

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Kencana, 2005), h. 8-9.

<sup>4</sup> Ahmad Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islami* (Bandung: Rosdakarya, 2006), 33 Pendidikan dalam arti Islam adalah sesuatu yang khusus hanya untuk manusia. Lihat, Syed Muhammad al-Naquib al-Attas, *Konsep Pendidikan dalam Islam: Suatu rangka fikir pembinaan filsafat pendidikan Islam*, Terj. Haidar Bagir, (Bandung: Mizan, 1992), h. 67.

<sup>5</sup> Ahmad Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung: Al-Ma’arif, 1989), 46 Munir Mursi menyebutnya dengan istilah Insan Kamil. Muhammad Munir Mursi, *Al-Tarbiyyah al-Islamiyyah: Usuluha wa Tatawwuruha fi al-Bilad al-Arabiyyah*, (Kairo: ‘Alam al-Kutub, 1977), h. 18, Muhammad Quthb menyebutnya dengan manusia sejati. Muhammad Quthb, *Sistem Pendidikan Islam*. Terj. Salman Harun, (Bandung: al-Ma’arif, 1984), h. 20.

<sup>6</sup> Muhammad Athiya Al-Abrasyi, *Ruh Al-Tarbiyah Wa Al-Ta’lim* (t.t: Isa al-Bab al-Halab, n.d.), h. 199.

yang mampu ‘merealisasikan idealitas Islami’, yang menghambakan sepenuhnya kepada Allah SWT.<sup>7</sup>

Tujuan pendidikan dapat dibagi menjadi dua kategori: sarana dan tujuan. Sarana adalah tujuan yang bertindak sebagai alat untuk mencapai tujuan. Sarana adalah tujuan “perantara”, dan tujuan adalah “final”. Dengan dua kategori tersebut, tujuan pendidikan seharusnya memiliki tiga kriteria, yaitu: (i) tujuan harus mampu menciptakan desain yang lebih baik dari kondisi yang ada; (ii) tujuannya harus fleksibel, yang dapat disesuaikan dengan keadaan; dan (iii) tujuan harus mewakili kebebasan bertindak.<sup>8</sup>

Sedangkan tujuan pendidikan dalam Islam harus sesuai dengan beberapa karakteristik, seperti kejelasan, genetlisasi, universalitas, integrasi, rasionalitas, realisme, idealitas dan mencakup jangka waktu yang lama. Dengan karakteristik tersebut, maka tujuan pendidikan Islam harus mencakup dimensi epistemologis (pengetahuan intelektual), etika, jihadis, spritual, dan sosial.<sup>9</sup>

Sejalan dengan hal tersebut, dalam pendidikan Islam terdapat dua tujuan yaitu tujuan antara dan tujuan akhir atau istilah term arabnya *ahdaf* (*objectives*) dan *ghayah* (*aims*). *Ahdaf* (*objectives*) merupakan tujuan antara yang dapat mengantarkan kepada tujuan akhir atau *ghayah* (*aims*).<sup>10</sup> Tujuan antara dalam pendidikan Islam disebut juga sebagai tujuan yang pertama-tama hendak dicapai dalam proses pendidikan Islam. Tujuan ini berkaitan dengan perubahan yang

---

<sup>7</sup> M Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 119.

<sup>8</sup> John Dewey, *Democracy and Education* (New York: The Macmillan Company, 1964), h. 100-105.

<sup>9</sup> Mahmud al-Sayyid Sultan, *Mafahim Tarbawiyah Fi Al-Islam* (Kairo: Dar al-Ma’arif, 1981), h. 95-105.

<sup>10</sup> ‘Abdullah Abdul-Rahman Salih, *Education Theory: A Qur’anic Outlook* (Makkah: Umm al-Qura University, n.d.), h.114–115.

diinginkan dengan proses pendidikan Islam, baik yang berkaitan dengan individu peserta didik, masyarakat maupun lingkungan. Tujuan di antara hal-hal tersebut harus jelas agar pendidikan Islam dapat mengukur keberhasilannya selangkah demi selangkah.<sup>11</sup>

Tujuan antara disebut juga sebagai tujuan *far'i* (sekunder) yakni harus mengandung enam nilai seperti nilai rasional, moral, psikologis, material, estetika, dan sosial. Tujuan akhir pendidikan Islam sebagai dasar (esensi) harus mengandung dua nilai, yaitu nilai nilai spiritual (*ruhiyyah*) yang berhubungan dengan Yang Maha Kuasa. Sebagai pemilik sifat yang lebih tinggi (*al-masal al-a'la*) dan nilai ibadah (*'ubudiyyah*) yang terkait dengan kesejahteraan manusia.<sup>12</sup> Tujuan akhir harus mengandung nilai-nilai Islami yang dapat dicapai dalam bentuk normatif (berdasarkan kriteria yang akan dipelajari), fungsional (menggunakan aspek kognitif, emosional dan kinestetik), serta operasional (dapat dilaksanakan).<sup>13</sup>

Berbicara mengenai tujuan pendidikan Islam, terkandung dalam surat Al-Mujadalah ayat 11 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan

<sup>11</sup> Azyumardi Azra, *Esei-Esei Intelektual Muslim Dan Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos, 1999), h. 6-7.

<sup>12</sup> Ali Khalil Al-'Ainain, *Falsafah Al-Tarbiyyah Al-Islamiyyah Fi Al-Qur'an Al-Karim* (t.tp: Dar al-Fikr al-'Araby, 1980), h. 149–153.

<sup>13</sup> Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, Op.cit, h. 126–128.

memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.<sup>14</sup>

Diperjelas dengan hadis Sunan Ibnu Majah sebagai berikut:

حَدَّثَنَا هِشَامُ بْنُ عَمَّارٍ حَدَّثَنَا حَفْصُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا كَثِيرُ بْنُ شِنْظِيرٍ عَنْ  
 مُحَمَّدِ بْنِ سِيرِينَ عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ  
 طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَوَأَضِعُ الْعِلْمَ عِنْدَ غَيْرِ أَهْلِهِ كَمُقَدِّدِ  
 الْحَنَازِيرِ الْجَوْهَرَ وَاللُّؤْلُؤَ وَالذَّهَبَ

*Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Hisyam bin Ammar berkata, telah menceritakan kepada kami Hafsh bin Sulaiman berkata, telah menceritakan kepada kami Katsir bin Syinzhir dari Muhammad bin Sirin dari Anas bin Malik ia berkata; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap muslim. Dan orang yang meletakkan ilmu bukan pada pada ahlinya, seperti seorang yang mengalungkan mutiara, intan dan emas ke leher babi” (Hadis Sunan Ibnu Majah No. 220)<sup>15</sup>*

Tujuan pendidikan dirumuskan pada Konferensi Pendidikan Islam se-Dunia yang pertama di Makkah tahun 1977. Dalam konferensi tersebut dirumusan bahwa pendidikan ditujukan untuk mencapai pertumbuhan yang seimbang dan pembentukan kepribadian yang menyeluruh yang mencakup kemampuan spiritual, inetektual dan kreatif, fisik, ilmiah, baik pada tingkat individu atau saling berhubungan. Pendiidkan Islam meiliki tujuan akhir adalah perwujudan ketundukan kepada Allah SWT. Untuk dapat menyelenggarakan pendidikan secara sistematis sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, negara-

<sup>14</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu'an Dan Terjemah* (Jakarta: Penerbit Wali, 2012), h. 543.

<sup>15</sup> Ibnu Majah, “Hadis Ibnu Majah 220,” *Tafsirq*, accessed September 28, 2021, <https://tafsirq.com/hadits/ibnu-majah/220>.

negara Muslim harus tunduk pada hukum Allah dan membentuk kehidupan manusia berdasarkan prinsip dan nilai.<sup>16</sup>

Menurut konsep pendidikan Ibn Miskawaih, tujuan pendidikan adalah membentuk akhlak dengan kesadaran akan situasi internal, yang secara otomatis mampu mendorong segala perbuatan yang bermanfaat untuk mencapai kesempurnaan dan memperoleh kebahagiaan dan kesempurnaan yang hakiki. Dengan demikian, orang tersebut dapat bertindak dengan bermartabat dan sepenuhnya sesuai dengan esensinya sebagai manusia dan berusaha untuk mengangkat orang tersebut dari kutukan Allah SWT yang paling menjijikan.<sup>17</sup>

Dalam konteks pendidikan nasional, tujuan pendidikan nasional adalah untuk meningkatkan kualitas manusia, yaitu manusia yang dapat berperan aktif sebagai agen perubahan dan pembangunan kehidupan nasional dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003, yang menyatakan: pendidikan nasional dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang layak dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dengan tujuan mengembangkan potensi siswa untuk menjadi manusia. Yang percaya dan takut akan Allah SWT, pemilik akhlak mulia, dikaruniai keehatan, ilmu pengetahuan, kemampuan, kreativita, kemandirian, dan warga negara yang demokratis yang bertanggung jawab.<sup>18</sup>

Pendidikan merupakan pusat pembangunan suatu bangsa dan negara karean tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Bahkan

---

<sup>16</sup> Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam* (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1993), h. 105.

<sup>17</sup> Ibn Miskawaih, *Menuju Kesempurnaan Akhlak: Buku Daras Pertama Tentang Filsafat Etika*, Terj. Helmi Hidayat (Bandung: Mizan Pustaka, 1997), h. 64.

<sup>18</sup> Veitzal Rivai Zainal, *Islamic Education Management* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 12.

prestasi akademik khususnya angka partisipasi kasar pendidikan dasar dan tinggi (APK) dan angka melek huruf, digunakan sebagai variabel dalam menghitung Indeks Pembangunan Manusia (IPM)<sup>19</sup>, selain indikator kesehatan dan ekonomi. Oleh karena itu, pembangunan pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, serta kesesuaian dan efisiensi manajemen pendidikan untuk memecahkan masalah sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan masyarakat.

Merujuk data yang dirilis *United Nations Development Programme* (UNDP) bahwa *Human Development Index (HDI)* atau Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia tahun 2014 berada di urutan peringkat 108 dari 187 negara yang disurvei, dengan skor 0,684 pada tahun 2013; terdapat pergeseran ke atas dari tahun sebelumnya 0,681. Indonesia berada di bawah Singapura (peringkat 9), Brunei Darussalam (peringkat 30), Malaysia (peringkat 62), dan Thailand (peringkat 89). Sedangkan negara ASEAN lainnya menempati peringkat lebih rendah, yaitu: Filipina (peringkat 117), Vietnam (peringkat 121), Kamboja (peringkat 136), Laos (peringkat 139), dan Myanmar (peringkat 150).<sup>20</sup> Melihat

---

<sup>19</sup> Indeks Pembangunan Manusia (IPM) mengukur capaian pembangunan manusia berbasis sejumlah komponen dasar kualitas sumber daya manusia. IPM dibangun melalui tiga dimensi, yaitu: umur panjang dan sehat, pengetahuan dan kehidupan yang layak. Untuk mengukur dimensi kesehatan, digunakan angka harapan hidup waktu lahir. Mengukur dimensi pengetahuan digunakan gabungan indikator angka melek huruf dan rata-rata lama sekolah. Adapun untuk mengukur dimensi hidup layak digunakan indikator kemampuan daya beli masyarakat terhadap sejumlah kebutuhan pokok yang dilihat dari rata-rata besarnya pengeluaran per kapita sebagai pendekatan pendapatan yang mewakili capaian pembangunan hidup layak. Ketiga dimensi tersebut memiliki pengertian sangat luas karena terkait banyak faktor Bps.go.id, "Indeks Pembangunan Manusia (IPM)," *Bps.Go.Id*, last modified 2016, <http://www.bps.go.id>.

<sup>20</sup> Menurut Kepala Perwakilan UNDP Indonesia, Beate Trankmann bahwa angka tersebut menunjukkan suatu perkembangan yang positif. Dari sisi kesehatan dikarenakan adanya Sistem Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) dari pemerintah, serta perbaikan lainnya dalam hal pendapatan dan pendidikan. Laporan tersebut juga menyoroti kurangnya lapangan pekerjaan yang layak dan dibayar dengan baik. Selain itu, tahun yang diharapkan untuk bersekolah 12,9 tahun dari waktu maksimum 18 tahun. Nilai yang dicapai oleh Indonesia cukup dekat dengan angka

fenomena pendidikan kita saat ini, pengelolaan lembaga pendidikan bukanlah hal yang sederhana, melainkan kegiatan dinamis dan penuh tantangan seiring dengan perkembangan zaman. Pendidikan merupakan pusat perhatian dalam segala perubahan sosial dan tantangan hidup, karena pendidikan berkaitan dengan kepentingan kondisi dan suasana kehidupan modern setiap orang. Oleh karena itu pendidikan selalu menuntut upaya perbaikan dan penyempurnaan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat yang semakin berkembang.<sup>21</sup> Untuk mencapai hal tersebut diperlukan peran serta dan tanggung jawab bersama antara pemerintah, sekolah dan masyarakat (baik orang tua siswa, maupun dunia usaha dan industri) sebagai klien internal dan eksternal lembaga pendidikan.

Dunia pendidikan menghadapi banyak persoalan mutu seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, pembinaan dan pelatihan guru mutu profesionalisme, mutu keja guru dan budaya mutu sekolah sendiri. Kualitas ini terkait dengan kualitas manajerial pimpinan pendidikan, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, lembaga pendidikan, media, sumber belajar, alat bahan ajar, iklim dan budaya sekolah, lingkungan pendidikan dan dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan tersebut. Semua kekurangan kualitas komponen pendidikan tersebut menyebabkan rendahnya mutu pendidikan bagi lulusan<sup>22</sup>

---

maksimal. Baca: United Nations Information Centre (UNIC) Jakarta. Sumber: <http://unic-jakarta.org/2014/07/25/laporan-pembangun-manusia-2014-peluncuran-global-impliasi-lokal/>, diakses 15 Oktober 2015]; "Laporan Badan Pusat Statistik (BPS) Dan Human Development Report 2014," <http://www.id.undp.org>.

<sup>21</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan (Cetakan VII)* (Bandung: Rosdakarya, 2004), h. 1.

<sup>22</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), h. 8.

Untuk bergerak ke satu arah, maka perlu peningkatan kualitas pendidikan dalam kepemimpinan organisasi pendidikan. Pendidikan yang baik dan bermutu merupakan dasar bagi perkembangan dan kemajuan lebih lanjut. Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan harus merespon berbagai kebijakan pemerintah dan keinginan masyarakat dalam rangka peningkatan mutu melalui kreativitas, inovasi tinggi dan strategi manajemen yang baik dalam konteks sistem (memperbaiki seluruh elemen manajemen sekolah, baik input, proses dan akhir). Dengan demikian, akan tercipta pendidikan yang lebih baik dan maju untuk bersaing di tingkat regional, nasional dan global.<sup>23</sup>

Pengenalan sistem penjamin mutu pendidikan dasar dan menengah mengacu pada standar sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan oleh pemerintah pusat melalui Badan Nasional Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Standar minimal yang ditetapkan pemerintah dalam bidang pendidikan yang harus dipenuhi adalah: (1) Standar Kompetensi Lulusan; (2) Standar Isi; (3) Standar Proses; (4) Standar Penilaian; (5) Standarisasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (6) Standari Pengelolaan; (7) Standari Sarana dan Prasarana; dan (8) Standari Pembiayaan.

Lembaga pendidikan adalah sistem organisasi yang bertujuan membuat perubahan kepada para peserta didik agar lebih baik, lebih cerdas, lebih beriman, lebih bertakwa, serta mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan mempersiapkan diri menghadapi perkembangan zaman. Sekolah sebagai bagian dari sistem organisasi lembaga pendidikan harus mengelola budaya organisasi

---

<sup>23</sup> Nur Zazin, *Gerak an Menata Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 5.

yang sesuai dengan budaya masing-masing lembaga tersebut. Masing-masing individu yang akan membawa budaya tersebut adalah organisasi yang biasanya dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, masyarakat, pendidikan, dan lingkungannya.<sup>24</sup>

Ada beberapa alasan mengapa mutu pendidikan tetap rendah atau tetap tidak berjalan dengan baik. *Pertama*, strategi pembangunan mutu pendidikan difokuskan pada sumber daya input. Berdasarkan asumsi bahwa sekolah memenuhi kriteria seperti ketersediaan buku teks dan alat peraga, penyediaan lembaga pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, diasumsikan sekolah-sekolah tersebut akan dapat menghasilkan hasil yang baik seperti yang diharapkan. Dengan demikian, strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori pendidikan dan produksi tidak sepenuhnya berjalan di lembaga pendidikan (Sekolah), hanya ditemukan di perusahaan ekonomi dan industri.<sup>25</sup>

*Kedua*, selama ini pengelolaan pendidikan selaman ini bersifat *macro-oriented* artinya sekolah diatur penuh oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Adanya perbedaan kognisi di tingkat makrosentral dan tingkat sekolah mikro. Dengan demikian birokrasi pusat seringkali tidak mampu menilai secara akurat kompleksitas masalah pendidikan.<sup>26</sup> Merujuk pada kedua faktor tersebut bahwa dalam pembangunan pendidikan tidak hanya terfokus pada faktor input saja namun harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan

---

<sup>24</sup> Ibid., h. 147.

<sup>25</sup> Ade Cahyana, "Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Satuan Otonomi Pendidikan," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 16, no. 2 (2010), h. 110.

<sup>26</sup> Bandell et al., *Benchmarking for Competitive Advantage* Pitman Publishing (London: United Kingdom, 1993), h.143.

merupakan hal yang mutlak harus ada namun tidak dapat dijadikan sebagai jaminan dalam meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient to improve student achievement*).

Mengingat sekolah sebagai unit pelaksana formal dengan potensi siswa yang beragam, membutuhkan layanan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berbeda, sekolah perlu lebih dinamis dan kreatif dalam memainkan perannya dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini akan berhasil bila sekolah diberikan keyakinan penuh bahwa mereka dapat mengatur dan mengurus diri sendiri sesuai dengan lingkungan dan kebutuhan siswa, diperlukan indikator untuk menilai keberhasilan mutu pendidikan.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, masalah mutu pendidikan tidak muncul begitu saja, tetapi terkait dengan suatu sistem yang saling mempengaruhi. Kualitas output dipengaruhi oleh kualitas input dan kualitas proses. Kualitas sumber daya pendidikan dapat dinilai dari kesiapan peserta didik terhadap kesempatan pendidikan. Menurut laporan *programme for International Student Assessment (PISA)* tahun 2019, pendidikan Indonesia terus mendapat rapor merah. Menurut anggota Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) Doni Koesoema Albertus, mengemukakan penyebabnya adalah masih adanya ketimpangan pendidikan di Indonesia, terutama antara Jawa dan luar Jawa.<sup>27</sup> Maka dapat ditafsirkan sekolah yang sudah memenuhi standarisasi mutu pendidikan di

---

<sup>27</sup> Desyinta Nuraini, "Alasan Mutu Pendidikan Indonesia Masih Rendah," *Kabar24*, last modified 2020, accessed June 21, 2020, <https://kabar24.bisnis.com/read/20200504/79/1236020/alasan-mutu-pendidikan-indonesia-masih-rendah>.

Indonesia hanya terdapat pada sekolah di kota besar saja, hal ini disebabkan birokrasi pusat belum dapat mengkaji secara akurat.

Suryana membagikan informasi berdasarkan hasil penelitiannya yakni, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan setidaknya harus dapat mencari solusi terkait (a) pemerataan dan peningkatan akses; (b) meningkatkan kualitas, kesesuaian dan daya saing; (c) penataan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik; (d) peningkatan pendanaan.<sup>28</sup> Perlunya reformasi menyeluruh ditegaskan dengan dimulainya kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan sebagai bagian dari reformasi negara. Pendidikan yang semula menjadi kewenangan pemerintah pusat, kemudian menjadi kewenangan pemerintah daerah. Pengelolaan yang dihimbau kepada pemerintah daerah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan pendidikan.

Budaya organisasi adalah “...*the collection of shared beliefs, values, rituals, stories and legends, myths, and specialized language that foster a feeling of community among organization member*”.<sup>29</sup> budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan kepercayaan, nilai, ritual atau upacara, cerita dan legenda, mitos dan bahasa yang dengan cara-cara tertentu dianut bersama sehingga membantu mengembangkan perasaan yang sama di antara anggota organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut oleh para anggota organisasi karena itu cenderung bertahan lama.<sup>30</sup> Budaya organisasi juga diartikan sebagai

---

<sup>28</sup> S Suryana, “Permasalahan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan,” *Edukasi* 14, no. 1 (2020), h. 1–12.

<sup>29</sup> Robert Krietner, *Management, Boston, Edisi Ke-3* (Houghton: Mifflin Company Kreitner, 1986), h. 256.

<sup>30</sup> John P Kotter and James L Heskett, *Coorporate Culture and Performance (Edisi Bahasa Indonesia: Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja)* (Jakarta: Prenhalindo, 1997), h. 4.

*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another*, ini adalah seperangkat aturan berpikir yang membedakan anggota satu organisasi dari anggota organisasi lain.<sup>31</sup>

Budaya sekolah ialah gambaran kondisi internal sekolah ditinjau dari berbagai aspek sebagai suatu upaya, sasaran, dan prosedur dalam mencapai visi, misi serta tujuan sekolah secara optimal. Budaya sekolah diwujudkan dalam filosofi manajemennya yang terdiri dari teori-teori dan secara implisit menjelaskan tujuan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan.<sup>32</sup> Budaya sekolah merupakan nilai dan semangat yang mendasari bagaimana memimpin dan menatanya. Nilai-nilai ini mewakili keyakinan kuat yang terkadang tidak terungkap. Nilai-nilai ini merupakan inti dari sifat organisasi yang mencoba menjawab tantangan.<sup>33</sup> Budaya sekolah juga sebagai kekuatan dan potensi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku warga sekolah. Agar kekuatan budaya sekolah yang baik berdampak pada peningkatan kesadaran dan koordinasi antar peserta.<sup>34</sup>

Membangun budaya sekolah tidak terlepas dari dukungan kelompok dan dukungan jangka panjang, serta dari pelibatan pimpinan sekolah yang kuat dan tangguh dalam mewujudkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi bawahannya. Sehingga lama kelamaan menjadi kebiasaan dan pedoman bagi seluruh

---

<sup>31</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organizations Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 1997), h. 180.

<sup>32</sup> Johannes Basuki, *Budaya Organisasi, Konsep Dan Terapan* (Jakarta: Yayasan Pembina Manajemen, 1997), h. 29.

<sup>33</sup> Larence M Miller, *American Spirit, Vision of a New Corporate Culture* (New York: Random House, Bussiness Devision, 1984), h. 128.

<sup>34</sup> Daniel R Denison, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Pengelolaan Sekolah Dan Madrasah* (New York: John-Wesley & Sons, 1990), h. 157.

anggotanya dalam bertindak.<sup>35</sup> Hal ini sesuai dengan temuan penelitian Sukardi bahwa budaya sekolah mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas melalui visi dan misi sekolah serta dapat memaksimalkan kinerja guru, kepala sekolah, staf dan siswa untuk hasil yang ideal sebagai diharapkan.<sup>36</sup>

Sebagai sebuah organisasi, sekolah memiliki budaya yang berbeda tergantung pada sejarah dan pembentukan budaya masing-masing. Budaya sekolah makin mendapat perhatian dalam penelitian organisasi dan manajemen pendidikan untuk menunjukkan keunikan sosial dari suatu organisasi, termasuk sekolah, dan setiap guru mengetahui bahwa setiap sekolah pada dasarnya unik dan berbeda satu sama lain. Eksklusivitas ini merupakan simbol yang menggambarkan bagaimana sekolah memenuhi peran dan tanggung jawabnya dalam mendidik masyarakat pengguna jasa pendidikan sekolah.

Mengacu pada pemaparan di atas menjadi penting karena dalam hal tujuan membangun budaya organisasi tidak hanya mencakup membedakan budayanya dengan organisasi lain, juga bukan hanya sekedar lemah atau kuat melainkan bertujuan untuk memastikan bahwa budaya organisasi dapat membuat organisasi (Sekolah) untuk bekerja lebih baik. Menurut Robbins mengemukakan pendapatnya bahwa hubungan antara budaya dengan kinerja organisasi bersifat moderat (tidak terlalu kuat) sehingga perlu variabel moderator untuk menjelaskan sejauh mana budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Ara Hidayat and Imam Mazhali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Pengelolaan Sekolah Dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), h. 73.

<sup>36</sup> Sukardi, "Peran Budaya Mutu Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Ezponential* 1, no. 1 (2020), h. 75–86.

<sup>37</sup> Stephen P Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications, 6th Edition* (Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 1996), h. 95.

Setidaknya ada tiga aspek pengaruh budaya terhadap kinerja efektivitas dan perilaku organisasi, yaitu: orientasi, transparansi, dan penguatan. *Pertama*, efek arah orientasi artinya budaya mendorong sekolah untuk mengikuti arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam mencapai tujuan organisasi; *Kedua*, difusi adalah sejauh mana suatu budaya telah menebar atau merambah ke dalamnya dan mulai bergerak pandangan dengan anggota sekolah; dan *Ketiga*, efek penguatan (*strength*), yaitu sejauh mana budaya itu mengakar kuat pada setiap warga sekolah. Budaya terjadi tanpa paksaan atau arahan.<sup>38</sup>

Perubahan budaya menuju budaya kualitas membutuhkan kepemimpinan yang kuat. Fandy Tjiptono menyebutkan bahwa pemimpin yang baik memiliki kriteria seperti: tanggung jawab yang seimbang, model yang positif, kemampuan komunikasi yang baik, pengaruh positif, dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain. Pemimpin yang baik seperti itu harus mampu memainkan peran: mengatasi penolakan terhadap perubahan, memenuhi kebutuhan kelompok di dalam dan luar sekolah, dan membentuk kerangka kerja etis di mana setiap anggota staf dan sekolah secara keseluruhan beroperasi. Kepemimpinan yang berorientasi pada kualitas memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) visiabilitas, komitmen, dan kesadaran, (2) semangat misionaris, (3) tujuan agresif, (4) dorongan kuat.<sup>39</sup> Sejalan dengan pendapat McKenzie bahwa keberhasilan suatu organisasi terletak pada kemampuan pimpinan dalam memanfaatkan dan mengaitkan *hard system tools (strategy, structure, and system)* dan *soft system tools (share values, staff,*

---

<sup>38</sup> Ralph H Klimann, *Gaining Control of The Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988), h. 135.

<sup>39</sup> Fandy Tjiptono and Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), h. 153–164.

*skill* dan *style*) yang juga disebut *The 7 S of McKenzie*.<sup>40</sup> Oleh sebab itu, manakala budaya sebuah organisasi tidak berfungsi dengan baik maka kepala sekolah harus segera mengamalkan tindakan untuk mengatasi persoalan tersebut.

Para pemimpin sekolah juga harus ingat bahwa percepatan perubahan politik, Hal lain yang perlu dicermati oleh pimpinan sekolah adalah akseleratif atas perubahan politik, ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan teknologi, budaya, dan seni adalah masalah yang sangat kompleks dan saling berhubungan bagi dunia pendidikan. Diharapkan dalam menghadapi tantangan sosial, sekolah mampu memenuhi kebutuhan masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang mampu bersaing secara regional maupun internasional. Oleh karena itu, sekolah harus mampu tidak hanya memberikan layanan pendidikan, ilmu pengetahuan dan profesional untuk memenuhi kebutuhan individu siswa, tetapi juga harus mampu mencerdaskan kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara.

Upaya yang dilakukan sekolah dalam mengoptimalkan budaya mutu sekolah diperlukan manajemen strategi. Alasan utamanya adalah konsep manajemen strategis menawarkan sekolah pendidikan yang lebih baik dan lebih ramah siswa. Konsep ini membantu sekolah menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana seharusnya mencapai hasil pendidikan yang positif sehingga sekolah dapat memahami keunggulan kompetitifnya dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Achmad Sobiri, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi* (Yogyakarta: UPP STIM YPKN, 2007), h. 244–247.

<sup>41</sup> Baharuddin, “Manajemen Strategik Mutu Pendidikan,” *Jurnal Idaarah* III, no. 36 (2019): 155–163, <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/idaarah/article/download/9793/pdf>.

Manajemen strategik budaya mutu pendidikan merupakan bagian dari manajemen pendidikan, yaitu penelitian dan praktik yang berkaitan dikaitkan dalam operasional organisasi pendidikan. Karena organisasi pendidikan memerlukan suatu bentuk oragnisasi kegiatannya. Pengorganisasian kegiatan-kegiatan ini mengarah pada tatanan yang sistematis. Tindakan sistematis akan digunakan sebagai kriteria dalam manajemen pendidikan.<sup>42</sup>

Menurut ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan dengan tertib, benar, dan teratur. Tidak ada yang harus dilakukan secara tidak sengaja. Inilah prinsip utama jaran Islam. Pendidikan dalam Islam harus dilaksanakan dengan baik. Manajemen pendidikan Islam merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dari keterbelakangan, moral, material dan spiritual, karena manajemen dalam Islam sangat penting.

Kehadiran manajemen strategik dalam khazanah keilmuan merupakan isu penting yang menitikberatkan pada kepentingan jangka panjang, dengan memperhatikan berbagai elemen sekolah. Hitt, Ireland dan Hoskisson berpendapat bahwa tata kelola adalah proses yang membantu organisasi menentukan apa yang ingin dicapai<sup>43</sup> Sejalan dengan hal tersebut Jauch dan Glueck menjelaskan bahwa proses manajemen strategis adalah cara para perencana strategis menetapkan tujuan dan mengamil keputusan<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> T Bush and M Oleman, *Leadership and Strategic Managemenet in Education* (London: University Nasional, 2000), h. 4.

<sup>43</sup> Michael A Hitt, R Duene Ireland, and Robert E Hoskisson, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Era Globalisasi* (Jakarta: Erlangga, 1997), h. XV.

<sup>44</sup> Jauch Laurence R and William F Glueck, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan. (Alih Bahasa Murad Dan AR. Henry Sitanggang)* (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 6.

Sebagaimana hasil penelitian Choirunisa manajemen strategik dilaksanakan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengendalian, yang merupakan fungsi-fungsi yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Sejalan dengan maswan membagikan hasil kajiannya bahwa manajemen peningkatan mutu pendidikan diperlukan peran sosok pemimpin atau *leader* yang dapat menggerakkan seluruh *stakeholder* sekolah agar dapat mengaplikasikan seluruh potensi dengan maksimal.<sup>45</sup>

Sedangkan Siregar dan Lubis mengemukakan hasil kajiannya bahwa pendidik dan tenaga kependidikan bagian dari manajemen strategik memiliki peran sangat penting dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan, guru mengajar harus menggunakan perangkat pembelajaran yang lengkap.<sup>46</sup> Said menegaskan dalam hasil kajiannya bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sangat krusial pada proses mewujudkan visi dan misi sekolah.<sup>47</sup> Dalam hal model serta gaya kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya sesuatu yang terjadi secara kebetulan, terdapat faktor lain yang dapat pada kinerja individu dan mutu, seperti nilai-nilai filosofi sekolah, norma, dan kultur sekolah dalam pembentukan mutu sekolah. Menurut Mohammady dalam mengembangkan budaya mutu melalui kepemimpinan hal ini dilakukan melalui analisis internal dan eksternal,

---

<sup>45</sup> Maswan, "Manajemen Peningkatan Mutu Lulusan," *jurnal Tarbawi* 12, no. 2 (2015), h. 1.

<sup>46</sup> Astri Novia Siregar and Wildansyah Lubis, "Manajemen Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 1 (2017), h. 1.

<sup>47</sup> Arkasmiralda Habsari and Akhmadi Akhmadi, "Ukuran Perusahaan, Profitabilitas Dan Nilai Perusahaan: Studi Empirik: Perusahaan Sektor Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2011 Sampai Dengan 2015)," *Tirtayasa Ekonomika* 13, no. 2 (2018), h. 1.

partisipas guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mengevaluasi pekerjaan anggotanya dan menciptakan budaya organisasi yang harmonis dan sangat efektif.<sup>48</sup>

Marjoko mengemukakan hasil kajiannya bahwa dalam rangka meningkatkan budaya mutu pendidikan mencakup tiga langkah meliputi strategi formulasi, strategi implementasi, dan strategi evaluasi.<sup>49</sup> Menurut Ahmad Dramadji berdasarkan hasil kajiannya, diperlukan proses yang berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan memenuhi harapan klien internal dan eksternal melalui dukungan dan partisipasi aktif dan dinamis dari sejumlah pihak.<sup>50</sup>

Amir menjelaskan dalam penciptaan budaya mutu lembaga pendidikan adalah suatu keharusan. Dengan demikian, sebagai bagian dari upaya mewujudkan institusi pendidikan tinggi dengan memperkuat komitmen seluruh warga sekolah untuk melakukan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk melaksanakan berbagai kegiatan.<sup>51</sup> Menurut Dacholfany upaya dalam mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada pada sekolah yaitu dengan melakukan fungsi manajemen, perencanaan, dan pengadaan sumber daya manusia,

---

<sup>48</sup> ZM Abid Mohammady, "Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi," *Muslim Heritage* 2, no. 2 (2017): 407, [www.kompasiana-rangking-pendidikan-dunia.diakses](http://www.kompasiana-rangking-pendidikan-dunia.diakses).

<sup>49</sup> Marjoko Marjoko, Soegito Soegito, and Retnaningdyastuti Retnaningdyastuti, "Strategi Peningkatan Budaya Mutu Madrasah Aliyah Negeri Di Kota Semarang," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 5, no. 2 (2016): h. 150.

<sup>50</sup> Ahmad Darmadji, "Implementasi Total Quality Management Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di MAN Model Yogyakarta [Implementation of Total Quality Management to Improve Educational Quality in MAN Model Yogyakarta]," *Jurnal Pendidikan Islam el-Tarbawi* 1, no. 2 (2008): 182, <http://journal.uui.ac.id/index.php/Tarbawi/article/view/2770>.

<sup>51</sup> Amir, "Membangun Budaya Mutu Pada Lembaga Pendidikan Islam Menuju Madrasah Unggul," *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2019): h. 10.

memberikan penilaian kinerja dan kompensasi, serta menyediakan sarana dan prasarana melalui pelatihan.<sup>52</sup>

Mengacu pada hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan bahwa manajemen strategis budaya mutu sekolah mencakup seluruh komponen yang terlibat dalam sekolah, mulai dari peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan serta sarana prasarana. Selain itu diperlukan perencanaan yang matang dengan meningkatkan berbagai program dan strategi yang diimplementasikan tidak lupa serta dilakukan pengendalian oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Dapat dinilai bahwa proses manajemen strategis bukan hanya suatu langkah yang dapat dicapai dengan mudah, melainkan mengenai bagaimana proses dalam mewujudkannya membutuhkan waktu yang cukup lama dan perlu direncanakan..

SMA merupakan salah satu lembaga pendidikan menengah yang memegang peranan penting dalam penciptaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Eksistensi SMA harus didukung dengan manajemen lembaga yang bermutu, agar sekolah mampu menghasilkan layanan pendidikan yang baik sehingga berimplikasi terhadap mutu lulusan peserta didiknya; terlebih bagi SMA swasta.

Manajemen sekolah swasta di era modern yang syarat dengan kreativitas, inovasi, keterbukaan dan kompetisi sekarang ini harus menjadikan budaya sekolah (*school culture*) berorientasi total terhadap mutu pendidikan. Menciptakan budaya sekolah yang bermutu bagi sekolah menengah atas menjadi keniscayaan dalam melahirkan regenerasi SDM yang unggul dan kompetitif. Maka dari itu

---

<sup>52</sup> M Ihsan Dacholfany, "Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami Di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi," *At-Tajdid : Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam* 1, no. 011 (2017): h. 13.

diperlukannya tindakan dengan berbagai perbaikan sehingga sekolah swasta dapat setara dengan sekolah negeri yang memiliki predikat sekolah unggulan.

Hal tersebut sangat perlu dilakukan, mengingat beragam tanggapan masyarakat terhadap lembaga pendidikan (sekolah) swasta. Pada masa lalu, sebagian masyarakat mengategorikan sekolah favorit adalah sekolah yang berstatus negeri. Itulah sebabnya para orang tua kemudian berlomba-lomba untuk mendorong anak-anaknya bisa diterima di sekolah negeri. Dulu, sekolah swasta mempunyai stigma negatif. Banyak yang menilai bahwa sekolah swasta hanyalah sekolah yang menampung siswa buangan yang tidak diterima di sekolah-sekolah negeri, mutu sekolahnya pun ada di bawah mutu sekolah negeri. Namun seiring seiring berjalannya waktu, bermunculan sekolah-sekolah swasta yang menjadi sekolah unggulan dengan kualitas dan perlengkapan yang jauh lebih tinggi dibandingkan sekolah negeri. Namun, karena biaya bersekolah di sekolah swasta unggulan itu sangatlah mahal, maka kebanyakan orang yang bersekolah di sana hanya dari masyarakat golongan atas saja, dan seiring dengan hal itu munculah pandangan baru dalam masyarakat bahwa bersekolah atau menyekolahkan anak di sekolah swasta unggulan menjadi sebuah prestise bagi kalangan tersebut.<sup>53</sup>

Berdasarkan data statistik kemendikbud pada tahun 2018-2019 jumlah sekolah swasta lebih unggul dibandingkan dengan jumlah sekolah negeri. Keseluruhan sekolah swasta di Indonesia mencapai 50,24% sedangkan sekolah

---

<sup>53</sup> Andean Triansyah, "Menyekolahkan Anak Di Sekolah Unggulan, Prestise Atau Bukan?," *Kompasiana*, last modified 2016, accessed April 21, 2016, [http://www.kompasiana.com/adeantriansyah/menyekolahkan-anak-di-sekolah-unggulan-prestise-atau-bukan\\_551b96ff8133114c549de0f0](http://www.kompasiana.com/adeantriansyah/menyekolahkan-anak-di-sekolah-unggulan-prestise-atau-bukan_551b96ff8133114c549de0f0).

negeri hanya 49,75%.<sup>54</sup> Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma negatif terhadap sekolah swasta sudah memudar dengan dibukikan kualitas dan prestasi sekolah swasta lebih unggul dari pada sekolah negeri. Dari segi biaya sekolah, sekolah swasta lebih mahal dari pada sekolah negeri, namun tingkat biaya ini akan menentukan kualitas. Dari beberapa kasus, sekolah swasta memiliki kualitas pendidikan ilmiah dan karakter yang menggunakan kurikulum plus dengan melalui pendalaman agama. Selain itu dari segi kualitas pelayanan, sekolah swasta menjamin kualitas yang terbaik, mulai dari layanan pendidikan, sarana dan prasarana, kenyamanan lingkungan, kegiatan sekolah, dan keamanan. Sekolah swasta memiliki kualitas pengajar yang profesional, karena pengajar di sekolah swasta harus memiliki kemampuan lebih di bidangnya, dengan tahapapan seleksi yang ketat. Kemampuan siswa akan dikembangkan lebih lanjut melalui metode pengajaran untuk mengeluarkan bakatnya untuk menghasilkan lulusan terbaik sehingga terciptanya keahlian di bidangnya. Dibandingkan dengan sekolah negeri, meskipun dari segi biaya terjangkau namun sekolah negeri tidak terdapat pendidikan ilmiah dan karakter yang menggunakan kurikulum plus melalui pendalaman agama.

Kendati demikian, tingkat kebutuhan lulusan sekolah menengah atas yang bermutu; *visioner*, memiliki pandangan global, berdaya saing, memiliki jati diri yang kuat, agamis, dan juga mampu membangun *networking* agar dapat menguasai persaingan global. Hal ini didasari pemikiran bahwa pendidikan dengan model global akan semakin kuat dan kompetitif. Kesadaran akan adanya

---

<sup>54</sup> Statistik Kemendikbud, "Sekolah Swasta Di Indonesia," *Statistik Pendidikan*, last modified 2020, <http://statistik.data.kemdikbud.go.id/index.php/page/sma>.

persaingan global menuntut sekolah menengah swasta mampu mengoperasikan lembaga pendidikan secara profesional dan memiliki budaya mutu kuat, sehingga mampu melahirkan lulusan (*output*) pendidikan yang berkualitas.

Ada dua sekolah (SMA) swasta yang menarik untuk dikaji dan diteliti lebih mendalam, masing-masing sekolah tersebut memiliki ciri khas budaya masing-masing dalam mencitrakan diri sebagai sekolah swasta favorit dan unggulan di wilayahnya masing-masing, yaitu: 1) SMA Al-Ma'soem berlokasi di kabupaten Sumedang provinsi Jawa Barat; dan 2) SMA Darul Hikam di kota Bandung provinsi Jawa Barat.

*Pertama*, SMA Al-Ma'soem di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Al-Ma'soem Jatinangor Sumedang,<sup>55</sup> sekarang berubah nama menjadi Yayasan Al-Ma'soem Bandung.<sup>56</sup> Sekolah dengan Akreditasi "A" tersebut berdiri tahun 1987, merupakan Sekolah Kategori Mandiri (SKM) yang dirintis sejak tahun 2008/2009 sekolah pertama dan hanya terapat satu, sekolah Swasta (berbasis SKM) di Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat. Program SKM ini memiliki persyaratan khusus bagi calon peserta didik, yaitu: 1) kemampuani akademiki rata-ratai minimali 80,0., 2) *Intelligence Question* (IQ) iminimali130, dan 3) *Taski commitmeniminimali*Baik. Keunggulan lainnya, SMA Al-Ma'soem pada proses pembelajaran sudah menggunakan laptop dan LCD dan adanya program kelas

---

<sup>55</sup> Udin Nashrudin, *Observasi Dengan Kepala Sekolah SMA Al Ma'soem*, pada 11 September 2015.

<sup>56</sup> Udin Nashrudin, *Observasi Dengan Kepala Sekolah SMA Al Ma'soem*, pada 11 September 2015.

akselerasi diproyeksikan bagi peserta didik cerdas untuk menyelesaikan studi 2 tahun (kelas akselerasi).<sup>57</sup>

Prestasi-prestasi para peserta didik SMA Al-Ma'soem sudah banyak menjuarai berbagai olimpiade baik tingkatan nasional sampai dengan internasional. Satu diantaranya adalah Silver Medali olimpiade robot pada *International Islamic Robot Olympiad (IISPRO)* tahun 2012 di Kuala Lumpur Malaysia, finalis *Indonesian Young Scientists Competition (InaYs)* Bidang Fisika 2012, Finalis *Indonesian Science Project Olympiad* Kemendikbud 2012, finalis olimpiade penelitian siswa Kemendiknas 2013, Juara I olimpiade robot tingkat nasional pada IISPRO 2013, Juara II Lomba Karya Tulis Ilmiah Se-Pulau Jawa Chemistry Fun Days 2015, dan berbagai prestasi lainnya.

SMA Al-Ma'soem didukung oleh tenaga pengajar dengan rata-rata pendidikan S1, dan sarana prasarana yang sangat mendukung proses penyelenggaraan pendidikan. Seperti gedung sekolah yang representatif, kolam

---

<sup>57</sup> Berdasarkan penjelasan PP. No. 19 Tahun 2015 Pasal 11 ayat 2 menyebutkan bahwa ciri Sekolah Kategori Mandiri (SKM)/ Sekolah Standar Nasional (SSN) adalah terpenuhinya standar nasional pendidikan dan mampu menjalankan sistem kredit semester (SKS). Profil SKM yang dipersyaratkan yakni harus didukung baik di internal maupun eksternal. Pertama, dukungan internal mensyaratkan: 1] Kinerja sekolah indikator terakreditasi A, rerata nilai UN tiga tahun terakhir minimum 7,00, persentase kelulusan > 90%, animo tiga tahun terakhir > daya tampung, prestasi akademik dan non akademik yang diraih, melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS), jumlah peserta didik maksimal 32 orang/kelas, ada pertemuan rutin pimpinan dengan guru, dan – sekolah dengan orang tua peserta didik; 2) indikator persentase guru memenuhi kualifikasi akademik > 75%, relevansi guru setiap mata pelajaran dengan latar belakang pendidikan 90%, rasio guru dan peserta didik, jumlah tenaga administrasi akademik memadai, tersedia guru bimbingan konseling; dan 3] tersedianya fasilitas di sekolah, dengan indikator memiliki ruang kepala sekolah, ruang wakil kepala sekolah, ruang guru, ruang bimbingan, ruang unit kesehatan, tempat olah raga, tempat ibadah, lapangan bermain, komputer untuk administrasi, memiliki laboratorium: bahasa, teknologi informasi/komputer, fisika, kimia, biologi, multimedia, IPS, perpustakaan yang memiliki buku setiap mata pelajaran, dan memberikan layanan bimbingan karir. Kedua, adanya dukungan eksternal. Untuk menyelenggarakan SKM/SSN berasal dari dukungan komite sekolah, orang tua peserta didik, dukungan dari Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota, dan dukungan dari tenaga pendamping pelaksanaan SKS. Sumber: Depdiknas, *Model Penyelenggaraan Sekolah Kategori Mandiri/ Sekolah Standar Nasional* (Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas; Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2008].

renang, perpustakaan, parkir, asrama pelajar (*Boarding school*), hingga fasilitas pendukung lainnya dengan kondisi sangat terawat, bersih, asri dan nyaman untuk digunakan.

Sekolah yang memiliki visi “*Unggul dalam prestasi, berakhlakul karimah idan berdisiplin*” ini berkomitmen untuk memberikan pelayanan prima, yakni:

1. Melakukan pengelolaan dengan manajemen mandiri
2. Menyiapkan tenaga pengajar dan kependidikan untuk membentuk SDM peserta didik yang mandiri dan kreatif.
3. Melaksanakan kegiatan yang efektif dan kreatif dalam melayani warga belajar
4. Memenuhi minat intelektual dan perspektif masa depan peserta didik.
5. Memenuhi kebutuhan aktualisasi diri peserta didik.
6. Menyiapkan peserta didik sebagai pemimpin masa depan.

Dalam layanan diberikan kepada setiap peserta didik, orantua peserta didik maupun masyarakat umum dilayani dengan penuh keramahan, kesopanan, simpati, dispilin dan Islami; hal ini penulis rasakan dalam kunjungan observasi pada beberapa unit-unit organisasi di bawah SMA dan Yayasan Pendidikan Islam Al-Ma'soem.

Hal yang menarik lainnya bagi penulis adalah bahwa pendirian yayasan Pendidikan Islam Al-Ma'soem didirikan oleh orang yang bernoatbene dibidang ekonomi dan berprofesi sebagai pengusaha/ekonom di beberapa unit usaha di bawah PT. Al-Ma'soem Cooperation. Namun konsistensinya dalam membangun

pendidikan perlu diapresiasi sebagaimana keberadaan SMA Al-Ma'soem sekarang ini.<sup>58</sup>

*Kedua*, SMA Darul Hikam yang berlokasi di Jl. Ir. H. Juandai No. 285 Kota Bandung berada di bawah naungan Perguruan Darul Hikam sejak pendiriannya tahun 1966 telah mencapai setengah Abad (50 Tahun) ini, menjadikan yayasan perguruan tinggi Darul Hikam memiliki berbagai aktivitas di bidang kelembagaan, yaitu:

1. Lembaga pendidikan formal: Play Group, TK, SD, SMP, dan SMA
2. *International School (Primary School)*
3. Lembaga pelayanan psikologi dan pengembangan keluarga sakinah (LP3KS)
4. *Parenting Centre*
5. Poliklinik sekolah (Dokter umum dan Gigi)
6. *Centre for Education and Human Resources Quality Improvement (CEQU)*
7. Dewan Kemakmuran Masjid (DKM)
8. Pusat data dan dinamika umat
9. Koperasi warga Darul Hikam
10. Majelis Ta'lim
11. Lembaga Amil Zakat, Wakaf, Infaq, dan Shodaqoh (LAWAZIS)
12. Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH), dan
13. Day Care

SMA Darul Hikam memiliki visi: “*menjadi sekolah Islam terbaik di Jawa Barat melalui budaya (jatidiri, ciri khas dan keunggulan) Berakhlak dan Berprestasi untuk dikembangkan di seluruh nusantara*”, dengan mengemban misi membangun *character, attitude, behaviour, dan personality*, dalam terminologi

---

<sup>58</sup> Udin Nashrudin, *Observasi Dengan Kepala Sekolah SMA Al Ma'soem*, pada 11 September 2015.

Islam, semua itu disebut pembangunan akhlak. Misi tersebut secara formal dijadikan tagline sekolah Darul Hikam yakni: *Membangun Siswa Berakhlak dan Berprestasi*. SMA Darul Hikam merupakan sekolah yang berorientasi pada pendidikan, Akhlak, dan karakter; ketiga hal tersebut tidak bisa dipisahkan, sehingga menciptakan generasi yang berakhlak dan berprestasi. SMA Darul Hikam mencetak kader militan yang kuat, berdaya juang tinggi, menjadikan kader Qur'ani dan berwawasan luas dan bisa bersaing dalam keilmuan.<sup>59</sup>

SMA Darul Hikam sebagai sekolah terakreditasi “A” ini merupakan Sekolah Pendidikan Karakter dengan mengembangkan sekolahnya sebagai sekolah inti/sekolah kader. Jumlah siswa dibatasi maksimal 25 orang/kelas (untuk kelas unggulan) dan 15 orang/kelas (untuk kelas inti), rasio guru dengan siswa adalah 1:15, didukung dengan sistem wali asuh yang memiliki layanan individual, dan menyelenggarakan sistem *boarding school*. Sekolah ini memiliki tiga struktur kurikulum, yakni: 1) Kurikulum Inti, yakni *dinul* Islam sebagai fondasi basis pendidikan jati diri dan basis pengembangan ilmu-ilmu umum/duniaw (Kurikulum Darul Hikam); 2) Kurikulum Utama, yakni IPTEK yang berbasis Islam sebagai kekuatan penumbuh karya dan amal (Kurikulum Nasional); dan 3) Komunikasi Internasional, yakni standarisasi kurikulum internasional melalui aplikasi Kurikulum *Cambridge*.

Dengan upaya struktur kurikulum tersebut, sekolah ini memiliki kekhasan *output* terhadap lulusannya yang diukur dengan standar kompetensi siswa, meliputi: 1) kompeten SQ seperti budaya beribadah, contohnya shalat dan dzikir;

---

<sup>59</sup> Mari Marimah, *Observasi Dengan Kepala Sekolah SMA Darul Hikam Menegani Profil Perguruan Darul Hikam*, pada 9 Mei 2016.

2) kompeten EQ seperti kemampuan kepemimpinan dan kepedulian social; dan 3) kompeten IQ seperti kemampuan prestasi akademik dan daya nalar. Nilai-nilai budaya SMA Darul Hikam yang dibangun adalah sebagai berikut:<sup>60</sup>

1. Rajin beribadah dan biasa shalat berjamaa'ah.
2. Disiplin dalam belajar dan bekerja dengan keras.
3. Lingkungan bersih, asri dan bebas rokok.
4. Pergaulan Islami, terutama antara pria dan wanita.
5. Santunbertutur kata dan bersikap.
6. Kompak dan peduli kepada kawan
7. Jujur dan bertanggung jawab terhadap tugas
8. Mandiri dan pelopor dalam kebijakan
9. Tradisi *amar ma'ruf nahyi mungkar*
10. Tradisi meraih prestasi dan menjadi juara

Beberapa prestasi yang pernah diraihnya diantaranya, adalah: Juara I Lomba Baca Puisi Tingkat Kota Bandung, Juara 1 Kontes Matematika Tingkat SMA Jawa Barat, Juara 1 Lomba *English Speech Contest* Tingkat SMA Jawa Barat, Juara 2 Lomba Cipta Dan Baca Puisi Tingkat Nasional, Juara 2 Karya Tulis Ilmiah Tingkat Nasional Penyelenggara Universitas Brawijaya Malang, Juara 3 Futsal Tingkat Bandung Raya Penyelenggara Universitas Islam Bandung, Juara 2 Lomba Muspaba Tingkat SMA, Juara 2 Kaligrafi Muspaba Tingkat SMA, Juara 3 Lomba Cepat Tepat Tingkat SMA Se-bandung Raya, WinneriTalkshow *Contest English Comptition*, dan berbagai prestasi lainnya sebagai tanda keberhasilan atas capaian prestasi yang telah di raih.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Mari Marimah, *Observasi Dengan Kepala Sekolah SMA Darul Hikam Mengenai Profil Perguruan Darul Hikam*, pada 9 Mei 2016.

<sup>61</sup> Mari Marimah, *Observasi Dengan Kepala Sekolah SMA Darul Hikam Mengenai Profil Perguruan Darul Hikam*, pada 9 Mei 2016.

Berdasarkan paparan data observasi dan wawancara khusus di atas, banyak hal-hal menarik dan perlu dikaji secara mendalam dari kedua sekolah tersebut terutama yang menyangkut strategi pengelolaan kelembagaan, sistem nilai, norma dan karakteristik budaya mutu sekolah yang mendasari cara pandang dan aktivitas kinerja dalam merespon perkembangan dan tantangan budaya di dalam dan luar sekolah. Secara lebih spesifik, cara pandang dan aktivitas yang terpancar dari karakteristik budaya sekolah tersebut antara lain tercermin dalam manajemen strategik atau strategi pengelolaan budaya mutu yang dilakukan oleh pimpinan sekolah; (1) analisis lingkungan intenal dan analisis lingkungan eksternal sekolah yang mempengaruhi perkembangan budaya sekolah, (2) strategi pimpinan sekolah dalam memformulasikan misi, tujuan, strategi-strategi dan kebijakannya dalam membangun dan mengembangkan budaya mutu sekolah, (3) implementasi strategik dalam merealisasikan program, anggaran dan prosedur pengembangan budaya mutu sekolah, (4) pengendalian strategik yang dilakukan pimpinan sekolah atas kinerja sekolah dalam mengawal perencanaan budaya mutu sekolah yang sudah direncanakan, dan (5) strategi kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah.

Atas dasar latar belakang pemikiran di atas, peneliti memandang penting dan perlu melakukan penelitian lebih mendalam terkait dengan manajemen strategik dalam meningkatkan budaya mutu sekolah, penelitian ini dirumuskan dalam judul: **Manajemen Strategik Budaya Mutu Pendidikan** (Studi kasus pada SMA Al-Ma'soem Sumedang, dan SMA Darul Hikam Kota Bandung).

## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Mengacu pada ulasan latar belakang masalah di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang timbul sebagai fokus dalam kajian **Manajemen Strategik Budaya Mutu Pendidikan**. Adapun sub fokus yang akan di bahas penelitian ini diantaranya:

1. Latar belakang budaya sekolah yang sudah terbangun, meliputi:
  - a. Filosofi nilai budaya sekolah yang sudah terbangun
  - b. Latar alamiah sekolah
  - c. Sarana fisik yang dimiliki sekolah
2. Proses manajemen strategik budaya mutu sekolah, meliputi:
  - a. Analisis lingkungan strategik sekolah
  - b. Formulasi strategik budaya mutu
  - c. Implementasi strategik budaya mutu
  - d. Pengendalian strategik budaya mutu
3. Output yang dihasilkan dari manajemen strategik budaya mutu sekolah, meliputi:
  - a. Budaya mutu peserta didik
  - b. Budaya mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pengamatan penulis melalui pra-observasi pada dua sekolah yaitu: SMA Al-Ma'soem Jatinangor Sumedang, dan SMA Darul Hikam Kota Bandung; dengan banyaknya permasalahan yang akan timbul dalam penelitian ini

dan keterbatasan waktu yang dimiliki, maka peneliti merumuskan masalah secara spesifik dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan yang bersifat umum, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana latar belakang sekolah yang sudah terbangun, yang meliputi:  
(1) bagaimana sejarah, latar alamiah dan arah tujuan pengembangan sekolah?; (2) bagaimana kondisi lingkungan strategik sekolah?; dan (3) nilai-nilai apa saja yang mendasari budaya mutu sekolah?.
2. Bagaimana proses manajemen strategik budaya mutu sekolah yang dilakukan manajer sekolah, yang meliputi: (1) bagaimana proses analisis lingkungan strategik sekolah?, (2) bagaimana proses formulasi strategik budaya mutu yang dilakukan oleh para manajer sekolah?, (3) bagaimana implementasi strategik budaya mutu yang dilakukan oleh para manajer sekolah?, dan (4) Bagaimana pengendalian strategik budaya mutu yang dilakukan oleh para manajer sekolah?.
3. Bagaimana output yang dihasilkan dari manajemen strategik budaya mutu sekolah, yang meliputi: (1) bagaimana budaya mutu peserta didik di sekolah?, dan (2) bagaimana budaya mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah?.

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Tujuan umum: penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran manajemen strategik budaya mutu pada SMA Al-Ma'soem Sumedang dan SMA Darul Hikam Kota Bandung.

## 2. Tujuan khusus:

- a. Untuk mengetahui latar belakang sekolah, meliputi: (1) sejarah, latar alamiah dan arah tujuan pengembangan sekolah, (2) kondisi lingkungan strategik sekolah; dan (3) nilai-nilai budaya mutu sekolah.
- b. Untuk mengetahui manajemen strategik budaya mutu pada SMA Al-Ma'soem Sumedang, dan SMA Darul Hikam Kota Bandung, meliputi: (1) proses analisis lingkungan strategik sekolah; (2) proses formulasi strategik budaya mutu yang dilakukan oleh para manajer sekolah; (3) implementasi strategik budaya mutu yang dilakukan oleh para manajer sekolah; dan (4) pengendalian strategik budaya mutu yang dilakukan oleh para manajer sekolah.
- c. Untuk mengetahui output budaya mutu sekolah pada SMA Al-Ma'soem Jatinangor Sumedang, dan SMA Darul Hikam Kota Bandung, khususnya: (1) Budaya mutu peserta didik; dan (2) Budaya mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

## **E. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat secara teoritis

Penelitian ini diharapkan mengetahui kondisi dan situasi di lapangan sebenarnya sehingga menemukan dan mengungkapkan berbagai temuan secara objektif sesuai dengan fokus penelitian. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan konsep-konsep manajemen strategik dalam budaya mutu pendidikan.

## 2. Manfaat secara praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah: (a) dapat memberikan input bagi lembaga terkait, dalam upaya peningkatan budaya mutu pendidikan menengah, dan (b) sebagai bahan kajian lebih lanjut bagi para peneliti lain yang berminat untuk mengkaji lebih dalam tentang manajemen strategik budaya mutu pendidikan pada sekolah-sekolah Islam swasta.

## F. Kerangka Berpikir

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu tentang fungsi pendidikan nasional untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Potensi peserta didik agar menjadi manusia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkhlak mulia dalam keadaan sehat, berilmu dan cakap, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab.<sup>62</sup>

Pendidikan adalah proses secara sistematis menciptakan kemampuan dalam diri manusia untuk mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>63</sup> Pendidikan merupakan proses secara bertahap untuk mengembangkan bakat dan potensi individu sesuai dengan tujuan. Dalam pendidikan Islam dinyatakan bahwa tujuan atau tujuan pendidikan dan pelatihan bukanlah untuk mengisi otak manusia dengan pengetahuan yang asing, tetapi untuk mendidik akhlak dan jiwa mereka

---

<sup>62</sup> Disdiknas, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (DIKNAS) Dan Pelaksanaannya*, (Yogyakarta: Media Wacana Press, 2003), h. 12.

<sup>63</sup> Zuhairin, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 131.

dengan kesusilaan yang tinggi, guna mempersiapkan mereka untuk hidup yang suci, ikhlas dan jujur. Jadi, tujuan utama pendidikan Islam adalah untuk membina akhlak dan mencerdaskan jiwa.<sup>64</sup>

Di era globalisasi pendidikan diartikan sebagai sebuah proses perkembangan aspek kehidupan manusia dan perkembangan yang seimbang dan terpadu.<sup>65</sup> Dengan begitu makna, pendidikan Islam sebagai upaya sadar untuk mengantarkan siswa pada hubungan yang sangat erat antara ruh manusia dengan Sang Pencipta, dapat meraih *ma'rifat ruhiyah* (pengenalan spiritual) sehingga dapat mengangkat pada kesucian dan keindahan Insani.<sup>66</sup> Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Pembelajaran dilakukan dengan memberi contoh, pembelajaran dilakukan dengan memberi contoh, membentuk kemauan dan mengembangkan kemampuan kreatif siswa dalam proses pembelajaran.<sup>67</sup>

Pendidikan merupakan sistem tersendiri yang dapat dilaksanakan di luar sistem negara di suatu pusat, provinsi, kabupaten dan kota. Di luar mekanisme negara, pendidikan diselenggarakan oleh masyarakat, yaitu: (1) pendidikan dasar dan menengah diselenggarakan oleh lembaga pendidikan (swasta) sebagai bentuk pelayanan dan menengah, yang dilaksanakan secara profesional sebagai manifestasi industri pendidikan, yang diselenggarakan oleh lembaga profesional dengan tujuan memperoleh manfaat dari layanan pendidikan yang bermutu tinggi;

---

<sup>64</sup> Nur Uhbiyat, *Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 1997), h. 118.

<sup>65</sup> Syamsul Ma'rif, *Revitalisasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Graham, 2008), h. 71.

<sup>66</sup> *Ibid.*, h. 80.

<sup>67</sup> *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003* (Jakarta: Sinar Grafika, 2003).

(3) pengelolaan pendidikan melalui masyarakat, yaitu menjamin pendidikan dasar. Pendidikan menengah di setiap kecamatan, sebagai wujud kepedulian dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan<sup>68</sup>

Legitimasi sekolah swasta tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 54 ayat 1 UU tersebut menyatakan bahwa: peran serta dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi ikemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Selain itu, ditandaskan pula dalam Pasal 55 ayat (1), bahwa masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan isosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat.<sup>69</sup>

Terus terang, diakui bahwa pendidikan di Indonesia belum mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas "*competitive advantage*". Dalam perkembangan kebudayaann, tampaknya masyarakat Indonesia masih berada pada tahap yang paling rendah yaitu pada tahap tradisional (masyarakat prakondisi).<sup>70</sup> Fakta ini merupakan isu dan agenda yang membutuhkan banyak perhatian dari para profesional pendidikan. Jika hal ini tidak diikuti dengan sungguh-sungguh, bangsa Indonesia akan tetap menjadi konsumen produk negara

---

<sup>68</sup> Ace Suryadi, *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional Konsep, Teori Dan Aplikasi Dalam Analisis Kebijakan Publik* (Bandung: Widya Aksara Press, 2009), h. 241.

<sup>69</sup> *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003*.

<sup>70</sup> Menurut Teori W.W. Rostow tentang tahap-tahap pertumbuhan ekonomi, masyarakat terbagi atas lima kelompok, yaitu (1) masyarakat tradisional (the traditional society); (2) masyarakat transisi (the precondition society); (3) masyarakat lepas landas (the take off), (4) masyarakat menuju kematangan (the drive to maturity), dan (5) masyarakat dengan konsumsi masal yang tinggi (the age high mass-consumption). lihat H Nursid Sumaatmadja, *Pendidikan Pemanusiaan Manusia Manusiawi* (Bandung: Alfabeta, 2002), h.161–162.

lain, tidak berdaya saing dan jauh dari kemerdekaan.<sup>71</sup>Demikian juga tingkat makro, peran direktur sangat diharapkan agar mampu menggerakkan dan membuat terobosan untuk perubahan pengelolaan mutu pendidikan. Begitupun di tingkat mikro, peran kepala sekolah agar bisa menggerakkan dan melakukan suatu terobosan atas perubahan manajemen mutu pendidikan sangat diharapkan.

Manajemen sekolah yang bermutu memiliki peran kunci dalam mendorong terwujudnya sumber daya sekolah yang bermutu, kompetitif, produktif, kreatif-inovatif, berwawasan luas dan visioner, serta memiliki standarisasi profesional dalam mengelola sekolah yang pada akhirnya akan menampilkan *performance* kinerja para tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik serta pengguna jasa pendidikan tersebut lainnya.

Mutu pendidikan adalah totalitas seluruh mutu pelayanan di sekolah sebagai lembaga pendidikan yang diterima oleh kliennya. Pelayanan pendidikan merupakan proses yang panjang dan satu bidang kegiatan dipengaruhi oleh bidang lainnya. Jika semua tindakan dilakukan dengan benar, hasil akhir dari pelayanan pendidikan tersebut akan membawa hasil yang baik dalam bentuk kualitas yang terintegritas. Mutu pelayanan pendidikan yang terintegritas harus konstan sehingga terbentuk budaya mutu di sekolah.

Konsep budaya, kemudian dikembangkan oleh banyak pakar organisasi menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi karena mereka cenderung bertahan dari waktu ke waktu.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Ibid., h. 162.

<sup>72</sup> John P Kottler and James Heskett, *Coorporate Culture and Performance (Edisi Bahasa Indonesia: Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja)* (Jakarta: Prenhalindo, 1997), h. 4.

Budaya organisasi adalah standar yang diterima setiap orang menjadi pedoman bersama di antara anggota organisasi dalam berinteraksi.<sup>73</sup>

Budaya sekolah merupakan contoh nilai, standar, sikap, ritual, mitos, dan adat istiadat yang telah berkembang selama perjalanan panjang di sekolah, dimana budaya sekolah dimiliki bersama oleh kepala sekolah, guru, staf dan siswa sebagai dasar bagi mereka untuk memahami dan memecahkannya. Konsep tersebut menekankan pada unsur-unsur budaya sekolah yang berfungsi sebagai sistem nilai bagi seluruh warga sekolah.<sup>74</sup>

Menurut pandangan Peterson dalam *the Journal of Staff Development* mengemukakan dengan istilah kultur sekolah, bahwa, “*School culture is the set norms, values and belief, rituals and ceremonies, symbols and stories that make up the ‘persona’ of the school*”, yang berarti bawah budaya sekolah adalah seperangkat norma, nilai, kepercayaan, ritual, upacara dan simbol yang meningkatkan semua penghuni sekolah. Budaya sekolah terutama terdiri dari nilai-nilai, standar dan keyakinan, yang juga dinyatakan oleh guru. Lebih lanjut dijelaskan oleh Peterson bahwa budaya sekolah juga dibentuk oleh tradisi komunitas dan meningkatkan nilai-nilai mereka. Setiap sekolah memiliki budayanya masing-masing, yang berbeda dengan sekolah lain.<sup>75</sup>

Dalam konteks pengembangan sekolah, sangat penting untuk memahami makna budaya dalam kehidupan sekolah. Oleh sebab itu, budaya sekolah dapat

---

<sup>73</sup> Vijay Sathe, *Culture And Related Corporate Realities* (Inc. Homewood: Richard D. Irwin, 1985), h. 10.

<sup>74</sup> Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Yogyakarta: Bayu Indra Grafika, 2000), h. 149.

<sup>75</sup> Peterson, “Reculturing Schools,” last modified 2002, [http://smhp.psych.ucla.edu/qf/burnout\\_qt/reculturingschools.pdf](http://smhp.psych.ucla.edu/qf/burnout_qt/reculturingschools.pdf). Summer (volume: 23:3).

dianggap sebagai aset. Budaya sekolah setidaknya berfungsi sebagai alat untuk integritas internal.<sup>76</sup> Jika peran ini dapat berfungsi dengan baik dan bila dipadukan dengan perumusan strategi yang tepat, diharapkan kinerja sekolah dapat meningkat. Seperti yang dikatakan oleh Paul Bate: *Soft systems means hard systems* dan *hard systems means soft systems*. Artinya, komabilitas sistem lunak (strategi, sistem, dan struktur) dan *hard systems* (*staff, skill, styles, dan shared values*).<sup>77</sup>

Namun, Hofstede mengatakan bahwa budaya sekolah selalu berdampak positif pada kehidupan sekolah, padahal budaya sering kali menjadi variabel penghambat.<sup>78</sup> Penyebabnya menurut Morgan, adalah budaya sekolah yang terlalu kuat seringkali membuat sekolah menjadi egois dan melihat ke dalam, seolah-olah sekolah itu yang terbaik sehingga cenderung meremehkan keunggulan pesaing dan enggan mengakuinya.<sup>79</sup> Jadi, budaya adalah dua sisi mata uang yang sama. Di satu sisi sekolah dapat menjadi aset bagi sekolah, di sisi lain menjadi beban.

Upaya pemeliharaan budaya sekolah dimana semakin siswa memahami, mengakui, merevitalisasi dan mengamalkan keyakinan, nilai atau adat tersebut, maka semakin tinggi tingkat kesadaran di kalangan siswa dan akan semakin relevan dan berkelanjutan budaya sekolah tersebut, begitu juga sebaliknya. Itulah sebabnya, jika seseorang pemula ingin bergabung dan menjadi anggota sekolah tersebut, ia harus melalui proses akulturasi (pembudayaan). Bahkan, proses ini

---

<sup>76</sup> Lynn S. Paine, *Managing for Organizational Integrity* (Harvard: Business Review, 1994), h. 115.

<sup>77</sup> Paul Bate, *Strategic for Cultural Change* (Oxford: Butterworth Heinemann, 1994), h. 123.

<sup>78</sup> Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: Mc Graw Hill, 1997), h. 78.

<sup>79</sup> Morgan, *The Image of Organizations* (London: : SAGE Publication, 1997), h. 56.

kadang-kadang harus dilakukan dengan paksaan atau ancaman lebih halus, dengan bujukan, dan tidak secara sukarela atau dengan kesadaran individu dari pemula.<sup>80</sup>

Menurut Harrison dan Carrol, bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam menjaga suatu budaya, termasuk budaya sekolah, yaitu: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.<sup>81</sup>

Pendidikan sebenarnya merupakan warisan nilai dan budaya yang berbeda. Dengan demikian, nilai-nilai dan budaya yang akan diwariskan kepada umat manusia adalah nilai-nilai yang sejalan dengan ajaran Al-Qur'an dan Sunnah Nabi, serta kearifan lokal yang menganut kaidah-kaidah yang bersifat luhur.

Untuk memenuhi perannya, pendidikan Islam bertumpu pada tiga pusat lingkungan pendidikan: keluarga, sekolah dan masyarakat. Pewarisan nilai budaya dalam lingkungan keluarga merupakan masalah utama dalam pendidikan Islam. Orang tua adalah guru utama dan berperan besar bagi anak-anaknya dan oleh karena itu bentuk pendidikan pertama berasal dari kehidupan keluarga.<sup>82</sup>

Tanggung jawab meletakkan dasar utama nilai-nilai budaya Islam dalam keluarga sangat tergantung pada orang tua. Oleh karena itu perintah Allah SWT dalam QS. As-Syua'ara ayat 214:

وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ ۝٢١٤

Artinya: *Dan berilah peringatan kepada kerabat-kerabatmu yang terdekat.*

---

<sup>80</sup> Bar-Tal, *Share Beliefs in Society: A Social Psychological Analysis* (London: age Publication, 2000), h. 42.

<sup>81</sup> J Richard Horison and Glenn R Carroll, "Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Forma Organizations, Administrative Science Quartely," *JSTOR* 36, no. 4 (1991), h. 552-582.

<sup>82</sup> Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam (Cetakan V)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 35.

Demikian pula Islam memeritahkan agar orang tua berlaku sebagai kepala dan pemimpin dalam keluarga serta berkewajiban untuk memelihara keluarganya dari api neraka, sebagaimana firmani Allah SWT dalam QS. At-Tahrim ayat 6:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ

عَلَيْهَا مَلَكَةٌ غِلَظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ٦

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.*<sup>83</sup>

Lingkungan selanjutnya yang memiliki peran dalam mewariskan nilai dan budaya pada pendidikan Islam adalah sekolah yang merupakan bagian dari sistem dan struktur sosial pendidikan.<sup>84</sup> Pada tahap ini akan terjadi interaksi sosial antara guru dan siswa. Nilai-nilai yang harus diperlihatkan guru di lingkungan sekoah antara lain: antara lain: zuhud, bersih, khlas, pemaaf, berfungsi sebagai orang tua bagi peserta didik, memahami akhlak siswa, menguasai bidang yang diajarkan, dan lain-lain.<sup>85</sup> Nilai dan budaya tersebut akan mengakar dalam diri siswa jika guru mewujudkan melalui pola dan perilaku dalam proses lingkungan sosial sekolah.

Lingkungan masyarakat menjadi media tranmisi nilai dan budaya menurut pendidikan Islam. Karena setiap orang akan hidup dalam lingkungan masyarakat. Konsekuensinya, peran pemuka agama dalam masyarakat diharapkan

<sup>83</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu'an Dan Terjemah* (Jakarta: Penerbit Wali, 2012), h. 560.

<sup>84</sup> Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan (Cetakan VII)*, Op.cit, h. 4.

<sup>85</sup> M Athiya Al-Abrasyi, *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam. Terj. Bustami A. Ghani Dan Djohar Bahry* (Jakarta: Bulan Bintang, 1993), h. 146–149.

mendominasi nilai-nilai dan budaya masyarakat dalam kaitannya dengan nilai-nilai budaya Islam. Dengan demikian, budaya mutu pendidikan Islam yang berkualitas di sekolah merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan sekolah dengan memastikan standar yang tepat tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh klien sekolah.<sup>86</sup>

Menumbuhkan budaya mutu dalam pendidikan bukan hanya soal produk fisik, seperti di industri atau pabrik. Hal ini disebabkan karena kontribusi utama sekolah adalah orangnya, dan hasil belajar (oucome) adalah orang-orang yang kemampuannya akan diuji kembali ketika individu tersebut berinteraksi dengan masyarakat lain. Dengan cara ini, semua komponen sistem sekolah ditargetkan secara integritas untuk mendukung penciptaan konversi nilai sebanyak mungkin.

Penerapan manajemen strategik memiliki peranan strategis dalam mendorong upaya peningkatan budaya mutu pendidikan. Karena, manajemen strategik merupakan sistem tunggal yang berisi berbagai komponen yang saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain, dan pada saat yang sama bergerak ke arah yang sama. Pearce dan Robinson mendefinisikan manajemen

---

<sup>86</sup> Pelanggan Pendidikan terbagi tiga kategori, yaitu pelanggan primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tertier. Pelanggan primer adalah siswa yang memperoleh layanan langsung berupa pembelajaran dari sekolah, pelanggan sekunder adalah orang tua siswa, pemerintah yang menyediakan anggaran untuk sekolah, Serta employer yang memberikan uang Sekolah untuk orang-orang yang diutusnya belajar. Terakhir pelanggan tertier yakni pemerintah sebagai institusi yang membutuhkan tenaga kerja, employer yang akan menampung para lulusan sekolah diperusahaan atau unit-unit layanan jasa, dan masyarakat secara keseluruhan, yang senantiasa membutuhkan pendidikan untuk menyiapkan anak-anak didik menjadi masyarakat yang baik. (lihat: Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* [Jakarta: Prenada Mediagrup, 2004], h. 190.

strategik sebagai “seperangkat keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi.”<sup>87</sup>

Manajemen strategik terutama terdiri dari dua hal penting yaitu: *Pertama*, manajemen strategik terdiri dari tiga jenis proses manajemen, yaitu pengembangan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi atau pengendalian strategi. *Kedua*, manajemen strategik berfokus pada standarisasi atau integrasi aspek pemasaran, penelitian dan pengembangan, keuangan dan manufaktur, atau operasi organisasi.<sup>88</sup>

Dalam praktiknya, manajemen strategik adalah proses yang membantu organisasi menentukan apa yang ingin mereka capai.<sup>89</sup> Sejalan dengan hal tersebut, Jauch dan Glueck menjelaskan bahwa proses manajemen strategik adalah cara para perencana strategis menetapkan tujuan dan mengambil keputusan.<sup>90</sup> Kata ‘*strategik*’ selalui dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan strategi dikatakan sebagai alat penting dalam rangka mencapai keunggulani dalam besaing. Hal ini sejalan dengan tujuan strategis untuk mempertahankan atau mencapai keunggulan kompetitif. Implikasi dari penelitian ini adalah suatu organisasi masih memiliki keunggulan jika dapat memanfaatkan lingkungannya, memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatannya.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management Edisi 15e* (Pearson Prentice: Global Edition, 2016), h. 5.

<sup>88</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management* (Bandung: Alfabeta, 2009), 8.

<sup>89</sup> Michael A Hitt, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Era Globalisasi* (Jakarta: Erlangga, 1997), h. XV.

<sup>90</sup> R and Glueck, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan. (Alih Bahasa Murad Dan AR. Henry Sitanggang)*, h. 6.

<sup>91</sup> Porter, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan Keunggulan Bersaing. (Terjemah Agus Dharma, Dkk)* (Jakarta: Erlangga, 1992), h. 2–3.

Dengan demikian, Hill dan Jones melihat kata ‘strategi’ dari dua sudut, yaitu: *Pertama*, pendekatan tradisional (*the traditional approach*); strategi dipandang sebagai template atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan dan langkah-langkah tindakan yang mengarah pada keseluruhan yang koheren atau saling bergantung. *Kedua*, pendekatan baru (*the modern approach*); strategi adalah pola aliran keputusan atau tindakan.<sup>92</sup>

Ada tiga prinsip dalam manajemen strategik, yaitu: (1) *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; (2) *strategy implementation* yang menggambarkan cara mencapai tujuan, secara teknis strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja); dan (3) *strategy evaluation* yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.<sup>93</sup>

Menurut David bahwa *strategy formulation* yaitu upaya untuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman sekolah, menentukan kelemahan dan kekuatan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. *Strategy implementation* mensyaratkan lembaga pendidikan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur

---

<sup>92</sup> Charles W.L Hill, *Strategic Management: An Integrated Approach (Second Edition)* (Boston Toronto: Houghton Company, 1992), h. 7.

<sup>93</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management*, Op.cit, h. 79–80.

organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan system informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Dan *Strategy evaluation* dijelaskan David lebih lanjut adalah alat utama untuk mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan. Tiga aktivitas dasar *Strategy evaluation* adalah (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar saat ini; (2) mengukur kinerja; dan (3) mengambil tindakan korektif.<sup>94</sup>

Pearce dan Robinson berpendapat bahwa manajemen strategis terdiri atas sembilan langkah atau tugas penting, yaitu:<sup>95</sup>

- a. Merumuskan misi organisasi, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
- b. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
- d. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- g. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.

---

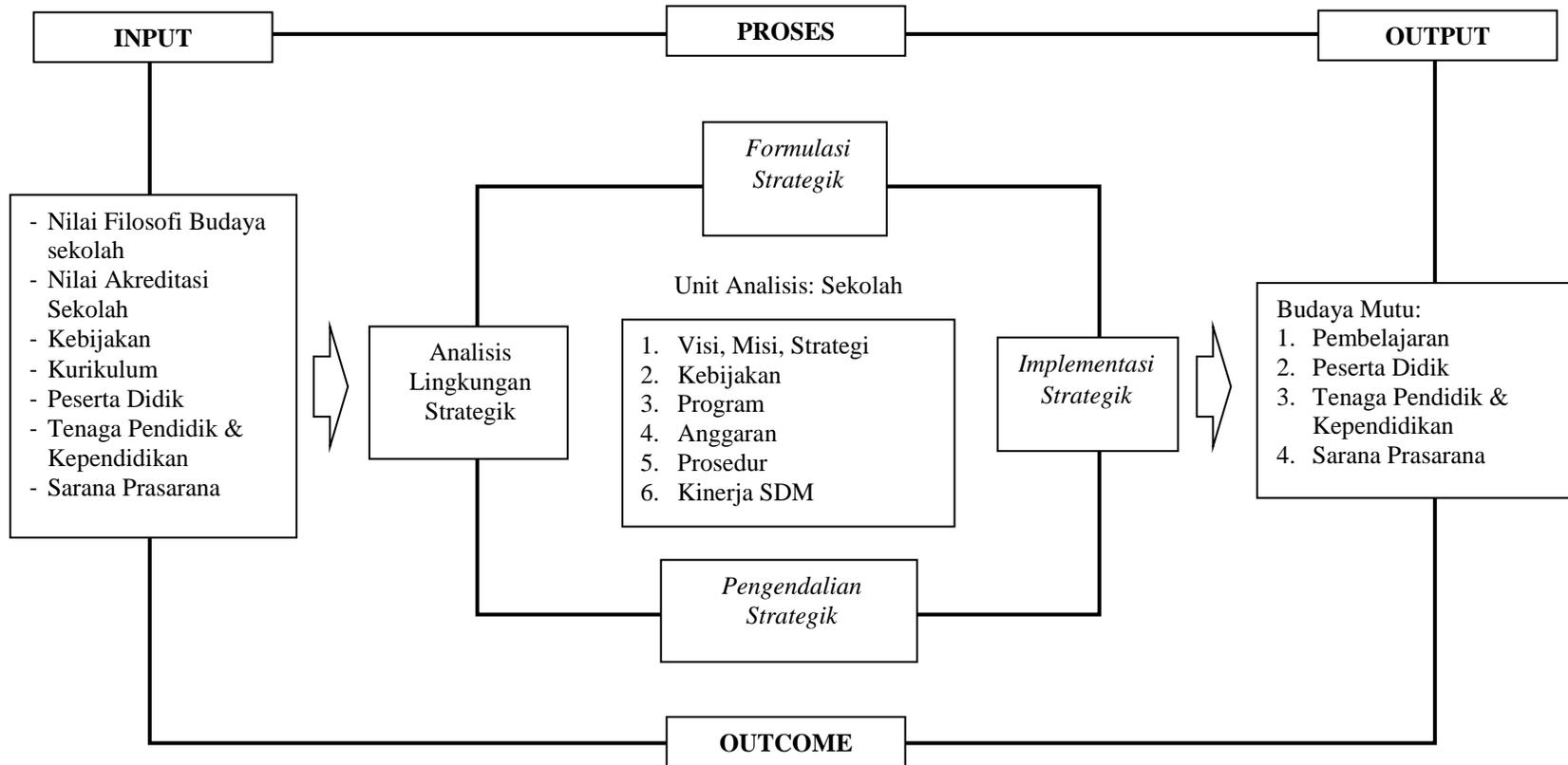
<sup>94</sup> Fred R David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), Op.cit, h. 6-7.

<sup>95</sup> Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management Edisi 15e*, Op.cit, h. 5-6.

- h. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dengan penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan system penghargaan ditekankan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa datang.

Dari sembilan langkah atau tugas penting manajemen strategis tersebut, mengindikasikan bahwa manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi budaya sekolah.

Dari penjelasan di atas, maka secara jelas kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada bagan di bawah ini, yaitu:



## BAB II

### LANDASAN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN

#### A. Manajemen Strategik Pendidikan

##### 1. Konsep Manajemen Strategik Pendidikan

Sekolah merupakan suatu sistem yang terintegrasi antara sumber daya suatu organisasi dan sumber daya manusia sebagai suatu dinamika kelembagaan. Kedy potensi sumber daya tersebut harus memiliki manfaat yang sama agar organisasi sekolah dapat berfungsi dengan baik. Pencapaian tujuan pendidikan memerlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepemimpinan memegang peran penting dalam menggerakkan seluruh potensi sumber daya organisasi. Namun dalam rangka efektivitas dan efisiensi tujuan organisasi, diperlukan suatu strategi manajemen yang dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

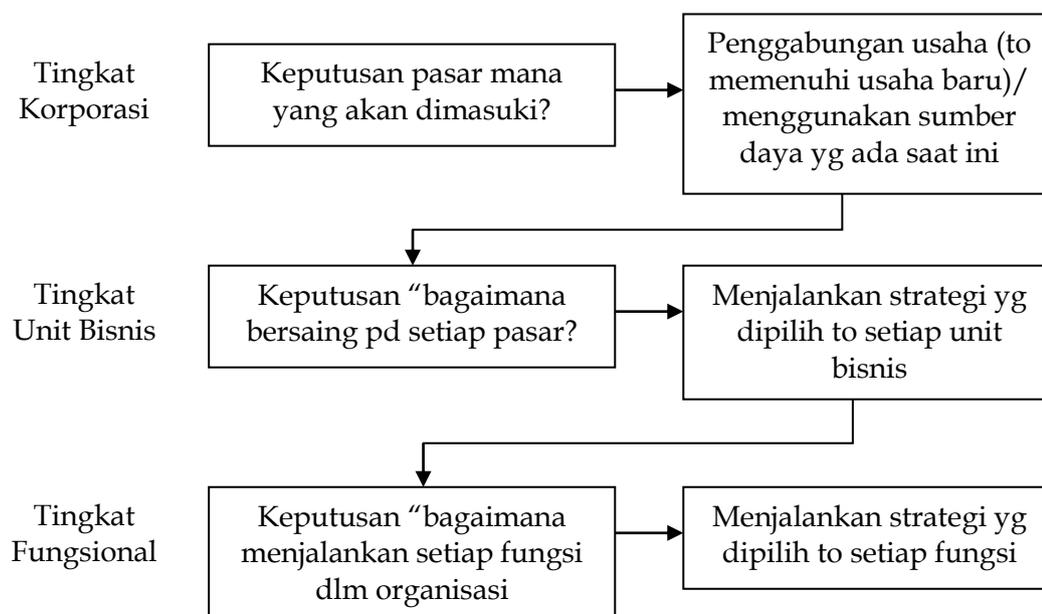
Jauch dan Glueck berpendapat bahwa strategi adalah rencana tunggal, komprehensif dan terintegritasi yang menghubungkan manfaat strategi organisasi dengan masalah lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan inti organisasi dapat dicapai melalui implementasi yang tepat oleh organisasi. Dengan demikian, Porter mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, bahkan strategi merupakan alat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Porter, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan Keunggulan Bersaing*. (Terjemah Agus Dharma, Dkk), h. 2-3.

Pearce dan Robinson mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif dan berwawasan ke depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi/sekolah. David menekankan bahwa strategi memiliki hasil multidimensi dan multidimensi dan harus memperhitungkan faktor eksternal dan internal yang dihadapi sekolah.<sup>23</sup>

Ada tiga tingkat strategi: tingkat perusahaan, tingkat unit bisnis, dan tingkat fungsional. Hal ini dapat dilihat pada diagram di bawah ini:<sup>4</sup> Hal ini bisa dilihat dalam bagan di bawah ini:



Gambar 2.1: Tingkatan Strategi

<sup>2</sup> Pearce and Robinson, *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 6.

<sup>3</sup> David, *Manajemen Strategis*, Op.cit, h. 17.

<sup>4</sup> Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013), 108 Corporate level, diformulasikan oleh manajemen puncak yang mencakup semua level organisasi yaitu top manager, middle manager hingga low manager. Kedua, Business unit memfokuskan pada operasi yang relevan untuk unit bisnis tertentu. Ketiga, Functional level ditujukan untuk fungsi-fungsi organisasi seperti fungsi pemasaran, keuangan, riset dan pengembangan, operasi dan sumber daya manusia.

Berdasarkan gambaran beberapa konsep strategis yang diuraikan di atas, Akdon mendefinisikan strategi sebagai: pertama, alat bagi organisasi untuk mencapai tujuannya; Kedua, seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil studi mendalam tentang keadaan kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal; Dan tiga, pola aliran dinamis yang diterapkan sesuai dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.<sup>5</sup>

Kehadiran manajemen strategis dalam khazanah keilmuan merupakan isu penting yang difokuskan pada kepentingan jangka panjang, dengan memperhatikan berbagai elemen sekolah. Heath, Irlandia dan Huskison berpendapat bahwa tata kelola adalah proses yang membantu organisasi menentukan apa yang ingin mereka capai. Sejalan dengan hal tersebut, Gauch dan Gluck menjelaskan bahwa proses manajemen strategis adalah cara para perencana strategis mengambil keputusan.

Kehadiran manajemen strategis dalam khazanah keilmuan merupakan isu penting yang difokuskan pada kepentingan jangka panjang, dengan memperhatikan berbagai elemen sekolah. Heath, Irlandia dan Huskison berpendapat bahwa tata kelola adalah proses yang membantu organisasi menentukan apa yang ingin mereka capai.<sup>6</sup> Sejalan dengan hal tersebut, Gauch

---

<sup>5</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management*, Op.cit, h. 15... strategi pada dasarnya adalah sebuah perencanaan terpadu yang berskala besar, luas dan terintegrasi serta berorientasi masa depan sehingga sangat berpengaruh bagi kemajuan organisasi, dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal untuk meraih tujuan organisasi.

<sup>6</sup> Hitt, Ireland, and Hoskisson, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Era Globalisasi*, h. XV.

dan Gluck menjelaskan bahwa proses manajemen strategis adalah cara para perencana strategis mengambil keputusan.<sup>7</sup>

Tourengeau berperan bahwa: “*Strategic management is a comprehensive rationalization of the full spectrum of issues confronting executives in their leadership of today’s organization*”.<sup>8</sup> Pearce dan Robinson mendefinisikan manajemen strategis sebagai seperangkat keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan dan pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan sekolah/organisasi.<sup>9</sup>

Akdon berpendapat berbeda, yang menyatakan bahwa manajemen strategis terutama terdiri dari dua hal penting, yaitu pertama, manajemen strategis terdiri dari tiga jenis proses manajemen, yaitu: pengembangan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi atau pengendalian strategi. Kedua, manajemen strategis berfokus pada standarisasi atau integrasi aspek pemasaran, penelitian dan pengembangan, keuangan dan manufaktur, atau operasi organisasi.<sup>10</sup>

Menurut Jeffrey Bracker dalam jurnal *The Historical Development of the Strategic Management Concept* mengemukakan bahwa “*Strategic management is the direct organizational of academic business strategy*” Manajemen strategis merupakan aplikasi organisasi langsung dari konsep strategi bisnis di bidang akademik.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> R and Glueck, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan. (Alih Bahasa Murad Dan AR. Henry Sitanggang)*, h. 6.

<sup>8</sup> Thourangeou, *Strategy Management: How to Plan, Execute and Control Strategic Plus for Your Business* (New York: McGraw-Hill, 1981), h. 5.

<sup>9</sup> Pearce and Robinson, *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian*, Op.cit, h. 5.

<sup>10</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management*, Op.cit, h. 8.

<sup>11</sup> Jeffrey Bracker, “Strategic of the Development Management Concept,” *Academy of Management* 5, no. 2 (1980), Op.cit, h. 219–224.

Berdasarkan kajian di atas, manajemen strategis adalah rasionalisasi komprehensif dari masalah yang akan dihadapi pemimpin dalam kepemimpinannya di masa depan. Ada tiga langkah utama dalam pendekatan manajemen strategis, yaitu:

- a) *Strategic planning*, yang mengacu pada hubungan antara kekuatan internal dan kebutuhan eksternal. Dalam hal ini, strategis mengandung unsur analisis kebutuhan, harapan, peramalan, pertimbangan ekonomi dan keuangan, serta analisis rencana bisnis, analisis atau analisis situasi, strategi harus didekati dengan benar. Sebab “*not only knowledge environment, distribution, resources, restructuring, organization, and implementation plans. But this also includes the control of the management process.*”.
- b) *Strategic management*, sebagai upaya untuk mengelola proses perubahan.
- c) *Strategic thinking*, sebagai kerangka dasar untuk menilai kebutuhan, merumuskan tujuan dengan hasil-hasilnya yang ingin dicapai secara berkesinambungan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah implementasi dari strategi yang dipilih (dengan mengacu pada tujuan keputusan), yang biasanya berbentuk siklus dan cenderung berulang. Dengan kata lain, proses manajemen strategis akan memiliki dimensi kontekstual, yaitu akan sesuai dengan karakteristik organisasi yang menentukan strategi tersebut.

Pengenalan manajemen strategis dalam pengelolaan sekolah, yaitu: Pertama, sejauh mana misi sekolah sejalan dengan tujuan, sasaran dan program kerja sekolah yang tertuang dalam program kerja. Kunci kedua untuk kehidupan sekolah adalah fokus pada kualitas layanan pengajaran dengan menggunakan pendekatan terstruktur yang tepat waktu; Ketiga, mengidentifikasi dan

menyediakan fasilitas pelatihan di ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, bengkel, dll. Dengan bahan yang cukup dan peralatan yang sesuai untuk digunakan; Keempat, mematuhi dan menggunakan anggaran untuk semua operasional sekolah, lembaga pendidikan, acara pelatihan, dan kegiatan lain yang terkait dengan program sekolah. Strategi perusahaan yang digunakan dalam manajemen sekolah dirancang untuk mengimplementasikan strategi sekolah untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan visi dan misi sekolah. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana sekolah dapat menjadi lebih efisien dan kompetitif dalam kurikulum sekolah.<sup>12</sup>

Strategi sekolah fungsional memperhatikan rumus-rumus strategis di setiap bidang fungsional sekolah (manajemen, sekolah, pengelolaan kelas, layanan pengajaran, kualitas lulusan, keuangan dll) yang diterapkan secara tepat dan bersama-sama harus menjamin tercapainya tujuan menggunakan strategi sekolah. Strategi pencapaian sekolah dilaksanakan melalui peningkatan standar komponen sumber daya pendidikan, yaitu: 1) peningkatan profesi dan jabatan kepala sekolah dengan membuka ruang kreatif dengan mengacu pada aturan; 2) meningkatkan layanan pengajaran sambil mengajar dengan menggunakan teknologi pengajaran yang tepat agar pembelajaran lebih menyenangkan; 3) penguatan manajemen sekolah di semua bidang pekerjaan sekolah; 4) penguatan jaringan sekolah baik di lingkungan pemerintah maupun pemangku kepentingan lainnya; 5) promosi

---

<sup>12</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 138 lebih lanjut, Dalam memenangkan strategi untuk memenangkan kompetisi salah satu fokus utama yaitu memahami tentang posisi dan gerakan kompetitor. 1] siapa yang menjadi kompetitor dan langkah apa yang harus diambil; 2) apakah strategic move kompetitor itu dan seberapa seriuskan harus diperhatikan dan apa saja yang harus diperkuat untuk menghadapi pesaing; 3] hal apa yang harus dihindari untuk menghadapi respon emosional yang akhirnya dapat memenangkan persaingan.

lembaga dan fasilitas pendidikan yang standar dan bermanfaat; 6) memperkuat sistem penilaian dan penilaian sekolah dan pribadi dengan menggunakan metode standar.<sup>13</sup>

Penguatan ini akan lebih bermanfaat bagi sekolah apabila memberikan bimbingan teknis dan dukungan terhadap aturan dan kebijakan untuk melaksanakan pengembangan kreatif manajemen sekolah dan manajemen pembelajaran secara tertib menuju pelaksanaan setiap komponen, keunikan kerja dan program kerja.

## **2. Model-Model Manajemen Strategik Pendidikan**

Para ahli berbeda pandangan terkait alur kerja proses implementasi manajemen strategik atau model manajemen strategik. Ada beberapa model manajemen strategik yang dapat di pelajari, diantaranya:

- a. Manajemen Strategik model Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

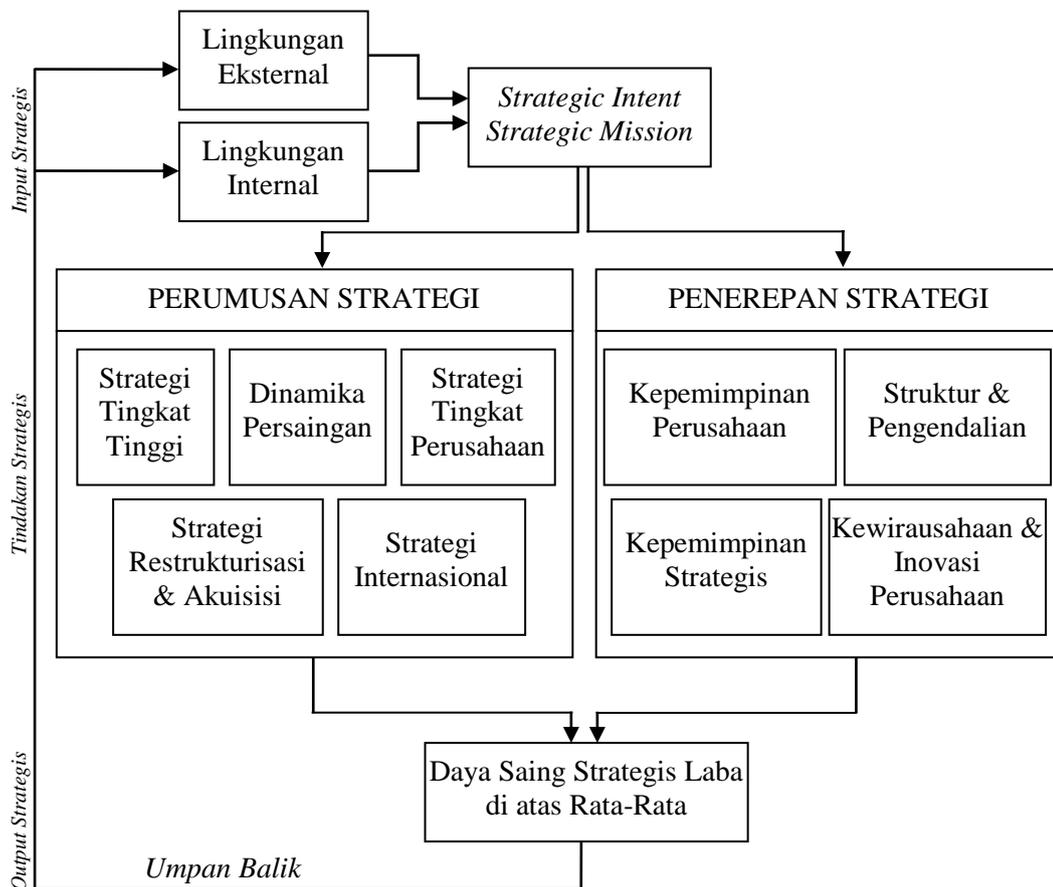
Proses manajemen strategis adalah serangkaian komitmen, keputusan, dan langkah-langkah yang mengharuskan sekolah menjadi kompetitif secara strategis dan memberikan hasil di atas rata-rata. Proses manajemen strategis bersifat dinamis. Masukan yang tepat dan akurat dari lingkungan internal dan eksternal sangat penting untuk perumusan dan implementasi strategi yang efektif dan efisien. Langkah strategis yang efektif dan efisien merupakan prasyarat untuk

---

<sup>13</sup> Ibid., h. 138–139.

mencapai visibilitas strategis dari daya saing strategis yang diharapkan dan keuntungan di atas rata-rata.<sup>14</sup>

Komentar mengenai langkah strategis sekolah tersebut datang dari berbagai sumber. Umpan balik yang berharga adalah sejauh mana sekolah mampu bersaing secara strategis dan tingkat keuntungan yang diperoleh. Umpan balik yang efektif akan membantu sekolah terus menyesuaikan dan menyempurnakan masukan strategis dan langkah strategis.<sup>15</sup>



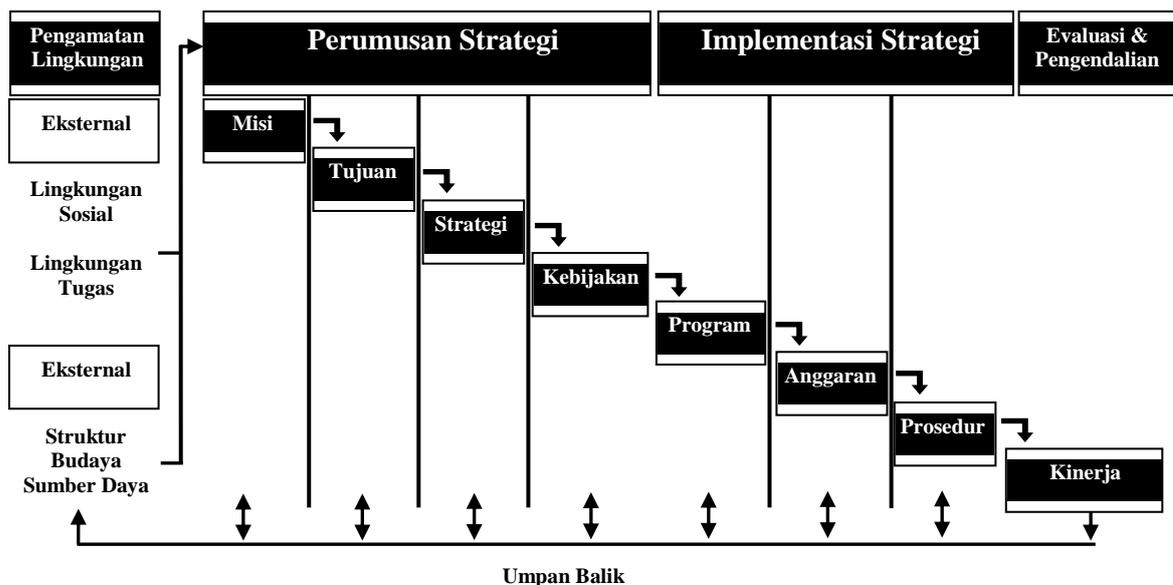
Gambar 2.2: Model Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (1997: hlm. 6)

<sup>14</sup> Laba di atas rata-rata (above-average profits) yaitu: kelebihan pengambilan di atas laba yang diharapkan oleh investor, jika uangnya diinvestasikan pada investasi lain dengan resiko yang sama. Adapun laba rata-rata (average profits) yaitu: pengembalian yang sama besarnya, yang diharapkan investor atas investasi dengan tingkat resiko yang sama. Lihat: Hitt, Ireland, and Hoskisson, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Era Globalisasi*, h. 5.

<sup>15</sup> Ibid, h. 5.

b. Manajemen Strategik model Hunger dan Wheelen

Proses manajemen strategik mencakup empat elemen utama, yaitu: 1) pengamatan lingkungan, 2) perumusan strategi, 3) implementasi strategi, dan 4) evaluasi dan pengendalian. Ditingkat perusahaan, proses manajemen strategis mencakup berbagai kegiatan, mulai dari pemantauan lingkungan hingga evaluasi kinerja.<sup>16</sup> Hunger dan Wheelen merinci kegiatan-kegiatan pada setiap elemen dasar tersebut. Sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar. 2.3: Model David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 12)

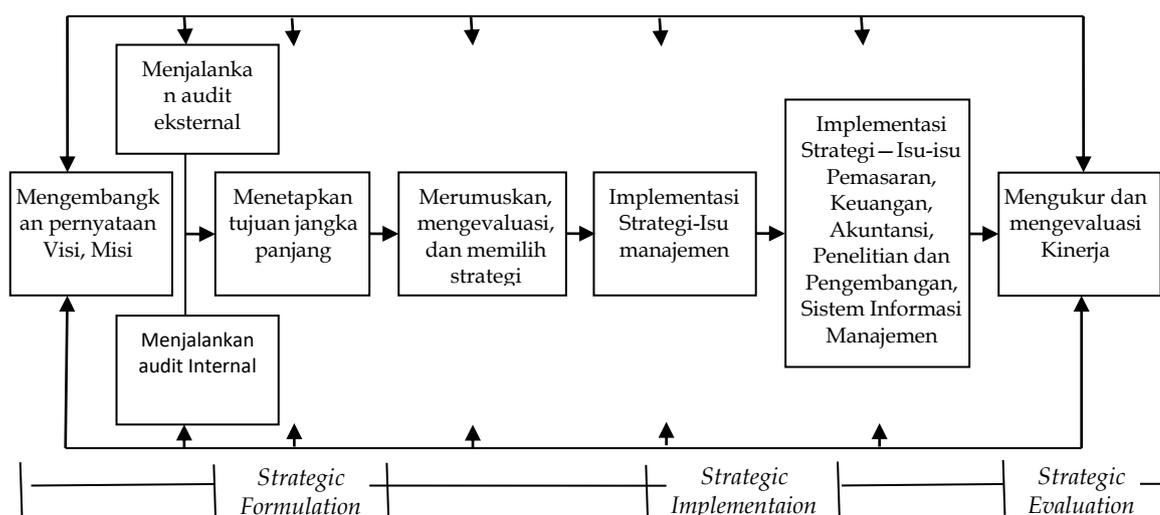
Manajemen memantau lingkungan eksternal untuk peluang dan ancaman, dan memantau kekuatan dan kelemahan lingkungan internal. Faktor-faktor penting untuk visi masa depan disebut faktor strategis, yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap lingkungan sekolah. Setelah

<sup>16</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003), h. 9.

mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen menilai interaksi mereka dan menentukan misi sekolah yang sesuai. Langkah pertama dalam perumusan strategi adalah persyaratan misi, yang memainkan peran penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan sekolah. Sekolah menerapkan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Terakhir, penilaian kinerja dan umpan balik untuk memastikan pemantauan kinerja sekolah yang tepat.

c. Manajemen Strategik model Fred R, David

Berikut ini adalah model komprehensif yang ditawarkan Fred R. David:



Gambar 2.4: Model Komprehensif Tahapan Manajemen Strategik Fred R. David (2006:19)

Fred R. David mengatakan model tersebut tidak menjamin keberhasilan, tetapi menunjukkan pendekatan yang jelas dan pragmatis untuk perumusan strategi, implementasi dan evaluasi.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> David, *Manajemen Strategis*, Op.cit, h. 19.

d. Manajemen Strategik model Pearce dan Robinson

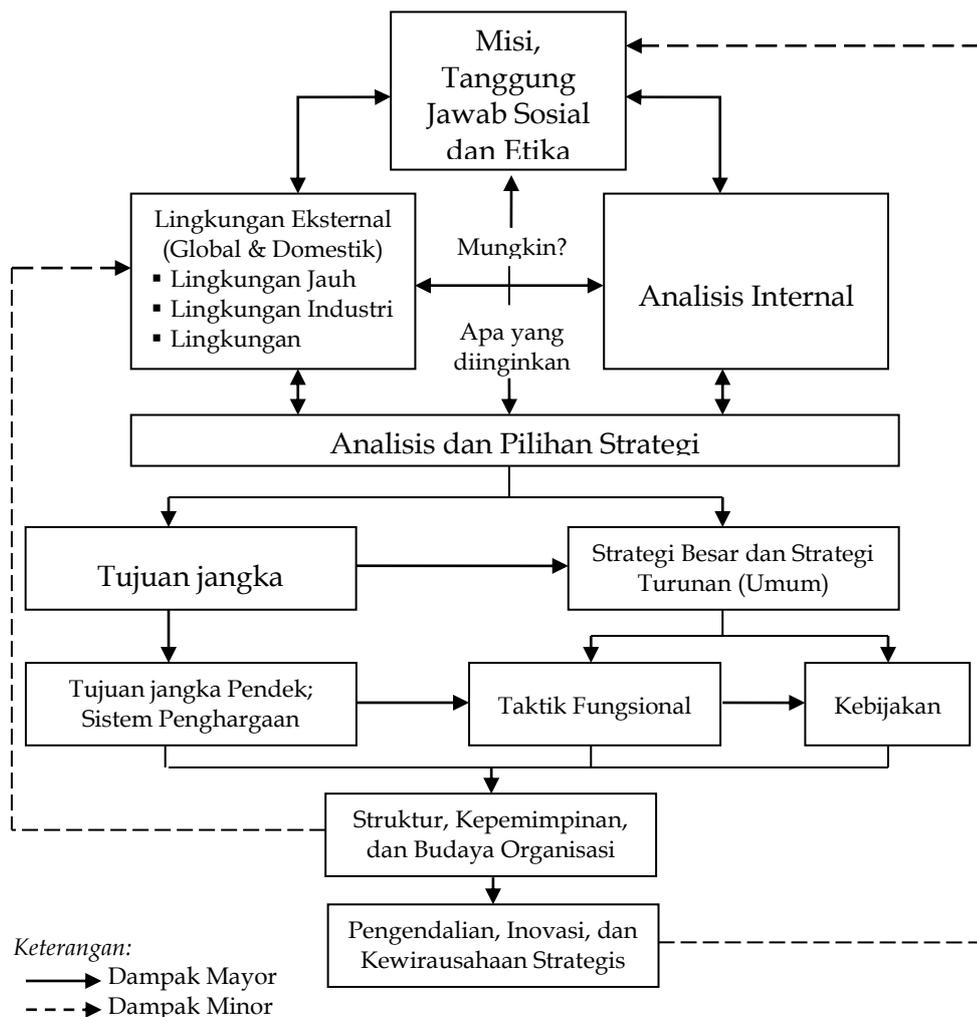
Pearce dan Robinson menyatakan bahwa manajemen strategi terdiri dari sembilan langkah atau tugas penting, yaitu:<sup>18</sup>

- 1) Merumuskan misi sekolah, termasuk pernyataan luas tentang tujuan, falsafah, dan tujuan sekolah.
- 2) Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi dan kemampuan internal sekolah.
- 3) Menilai lingkungan eksternal sekolah, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
- 4) Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh sekolah– sekolah dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- 5) Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi sekolah.
- 6) Pilih kombinasi tujuan jangka panjang dan strategi kunci yang akan menghasilkan pilihan yang paling menguntungkan.
- 7) Menyusun tujuan tahunan dan strategi jangka pendek sejalan dengan tujuan jangka panjang dan strategi kunci yang telah diidentifikasi.
- 8) Menerapkan strategi yang dipilih dengan mengalokasikan sumber daya anggaran, memberikan perhatian khusus pada penyesuaian antara tujuan bisnis, orang, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan.

---

<sup>18</sup> Pearce and Robinson, *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian*, h. 5–6.

- 9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa depan.



Gambar 2.5: Model Manajemen Strategik Pearce dan Robinson (2008:15)

Komponen-komponen dasar dari model Pearce dan Robinson yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen strategik pada umumnya sangat serupa, namun terdapat perbedaan dalam rincian dan tingkat formalisasi.

### **3. Proses Manajemen Strategik Pendidikan**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan model manajemen strategik Hunger dan Whelen meliputi empat elemen dasar, yaitu: 1) pengamatan lingkungan, 2) perumusan strategi, 3) implementasi strategi, dan 4) evaluasi dan pengendalian.

#### **a. Pengamatan Lingkungan Strategik Pendidikan**

Menurut Murniarti dan Usman, pengamatan lingkungan adalah gambaran kondisi lingkungan suatu organisasi, yang meliputi lingkungan internal dan eksternal.<sup>19</sup> Tujuan pengkajian lingkungan adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal lembaga dan kelemahan internal lembaga serta memahami kemampuan dan tantangan eksternal lembaga sehingga sekolah dapat mengantisipasi perubahan di masa mendatang. Selain itu, dengan menggunakan informasi dari temuan penelitian, organisasi dapat mengambil langkah baik dalam jangka panjang.<sup>20</sup>

Analisis lingkungan strategis dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai peluang (*opportunities*) dan tantangan (*challenges*). Peluang adalah kondisi lingkungan umum yang dapat membantu organisasi dapat mencapai daya saing strategis. Sedangkan tantangan adalah kondisi dalam lingkungan bersama yang dapat merangsang organisasi bisnis untuk memncapai daya saing strategis. Singkatnya, peluang di lingkungan eskternal mencerminkan peluang, dantantangan adalah kekuatan pendorong potensial.

---

<sup>19</sup> Murniarti and Usman N, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan* (Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis, 2009), h. 50.

<sup>20</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management*, h. 106–107.

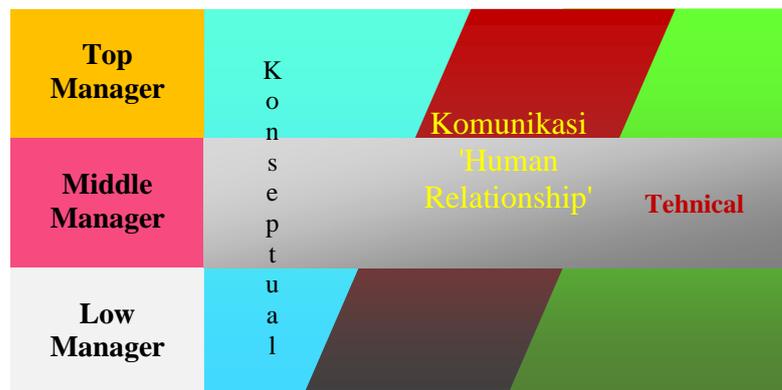
Sanderson & Luffman mengatakan “*the environment consists of a large number of non-controllable variables which, together, pose both threats and opportunities for companies in pursuit of their objectives*”. Lingkungan ini terdiri dari sejumlah besar variabel yang tidak dapat dikontrol secara bersama dapat menimbulkan ancaman dan peluang bagi perusahaan dalam mengejar tujuannya.<sup>21</sup>

Analisis lingkungan strategis juga dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan internal (*internal strengths and weaknesses*). Kekuatan dan kelemahan internal diwujudkan melalui analisis pengembangan profil organisasi, yang mencerminkan kondisi dan kemampuan internal sekolah dan merupakan hasil analisis internal untuk menentukan tujuan dan strategi saat ini, serta merinci kuantitas dan kualitas organisasi. Sumber daya organisasi yang tersedia. Profil sekolah menunjukkan kinerja sekolah di masa lalu dan kemampuan mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai strategi untuk mencapai tujuan masa depan.

Saat melakukan analisis lingkungan strategis, keterampilan kritis dan analitis diperlukan untuk mempelajari lingkungan pendidikan sekolah. Merujuk pada pendapat Robert L. Katz, menyatakan bahwa administrasi pendidikan menuntut pengelolaan pendidikan untuk memiliki keterampilan manajerial dalam berbagai skala dan rentang antar dimensi manajer.

---

<sup>21</sup> S.M Sanderson and G.A Luffman, “Strategic Planning and Environmental Analysis,” *European Journal of Marketing* 22, no. 2 (1988), h. 14.



Gambar 2.6: *Manager Skill* menurut Robert L. Katz (1970)

*Pertama*, keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Kepala sekolah (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk menciptakan konsep, ide dan gagasan untuk kemajuan sekolah. Kemudian ide atau konsep perlu diterjemahkan ke dalam rencana aksi untuk mengimplemntasikan ide atau konsep tersebut. Proses menerjemahkan ide ke dalam rencana tindakan tertentu biasanya disebut sebagai proses perencanaan. Akibatnya, keterampilan konseptual juga keterampilan untuk menyusun rencana aksi.

*Kedua*, keterampilan yang berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*). Selain kemampuan konseptual, manajer harus mengembangkan komunikasi menarik dengan bawahan yang dipimpinnya. Komunikasi yang meyakinkan, ramah, dan parenting akan membuat bawahan meras. Ini harus dilakukan oleh manajer atas, menengah dan bawah.

*Ketiga*, keterampilan teknis (*technical skill*) adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu, misalnya penggunaan program komputer, staf kebersihan layanan keamanan sekolah dll.

Kajian lingkungan strategis sangat berguna dalam membuat rencana strategis karena: *pertama*, dapat mengidentifikasi peluang-peluang spesifik yang ada di lingkungan sekolah. Penting bagi manajemen puncak untuk mengidentifikasi keterampilan dan sumber daya utama yang dapat diterapkan pada peluang tertentu. Kedua, mengingatkan organisasi bahwa ada faktor atau elemen di lingkungan sekolah yang dapat merugikan sekolah di kemudian hari. Dengan sistem peringatan dini ini, sekolah dapat lebih proaktif dan efektif dalam mengambil tindakan untuk mengubah tren lingkungan, internasional atau eksternal, atau mengurangi dampak negatif terhadap sekolah.<sup>22</sup>

Kondisi lingkungan yang dihadapi sekolah saat ini berbeda dengan masa lalu. Saat ini banyak sekolah bersaing di pasar global, bukan di pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk menerima dan memproses informasi memerlukan implementasi dan tanggapan yang lebih efisien dan tepat waktu dari para pesaing. Perubahan sosial yang cepat yang terjadi di banyak negara mempengaruhi lapangan kerja serta beragamnya sifat produk yang semakin dibutuhkan konsumen. Kebijakan dan undang-undang pemerintah mempengaruhi pilihan sekolah tentang di mana dan bagaimana mereka bersaing. Sekolah perlu waspada dan sadar akan dampak dari realitas lingkungan ini agar dapat bersaing secara efektif dalam ekonomi global.<sup>23</sup>

Analisis lingkungan terbagi menjadi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal yang akan digambarkan sebagai berikut:

#### 1) Analisis Lingkungan Internal

---

<sup>22</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management*, Op.cit, h. 117.

<sup>23</sup> Hitt, Ireland, and Hoskisson, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Era Globalisasi*, h. 38.

Menurut Wright dan Binti, lingkungan internal suatu organisasi (terutama di bidang pendidikan) merupakan sumber daya organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis kebutuhan lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi. Sumber daya organisasi ini meliputi sumber daya manusia dan sumber daya material.<sup>24</sup>

Menurut Irfan Fahmi, faktor internal lembaga pendidikan juga meliputi seluruh kehidupan lembaga pendidikan, yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota lembaga yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut meliputi: (a) visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi; (b) strategi pencapaian tujuan; (c) sifat dan jenis usaha; (d) jenis teknologi yang digunakan.<sup>25</sup> Sejalan dengan pendapat Yosol Irinata, analisis faktor internal meliputi: (a) visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi. Organisasi apapun bentuknya pasti memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapainya, tanpa adanya visi, misi, sasaran dan tujuan yang jelas maka akan sulit untuk memimpinya. Jika dibutuhkan sumber daya manusia yang baik untuk mencapai tujuan visi, misi, dan tujuan sasaran organisasi. Jika peralatan ini tidak memenuhi syarat, maka diperlukan perbaikan berupa pengembangan sumber daya manusia.<sup>26</sup>

Indris dan Primiana mengatakan bahwa *“The internal environment corresponds to the corporate environment in the organization and usually has a direct and concrete impact on the company. Business owners/managers should determine internal strategic factors, namely the strengths and weaknesses, that*

---

<sup>24</sup> Peter Wright, *Strategic Management: Concept and Cases* (Prince Hall: Upper Saddle River, n.d.), h. 4.

<sup>25</sup> Irfan Fahmi, *Manajemen Strategis Teori Dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 120.

<sup>26</sup> Yosol Irinata, *Manajemen Humas Sekolah* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2013), h. 46.

*will determine whether the company can take advantage of current opportunities while avoiding threats.*” Lingkungan internal adalah lingkungan perusahaan yang ada dalam suatu organisasi dan biasanya berdampak langsung dan nyata bagi perusahaan. Pemilik/pengelola perusahaan harus mempelajari secara internal untuk menentukan faktor-faktor strategis internal, yang akan menentukan apakah perusahaan akan mampu memanfaatkan peluang yang ada sambil menghadapi ancaman.<sup>27</sup>

Berbeda dengan Badrudin, analisis lingkungan internal (ALI) mengkaji peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi (yang tidak dapat dikelola oleh manajemen) meliputi banyak faktor yang dapat digabungkan menjadi lingkungan kerja dan lingkungan sosial.<sup>28</sup>

- (a) *Task environment*, interaksi langsung dan dampak pada sekolah seperti klien, pemangku kepentingan, dan pesan pendidikan kepada klien.
- (b) *Societal environment*, biasanya terdiri dari beberapa elemen penting seperti ekonomi, politik, hukum, lingkungan, ekologi, dan geografi.
  - (1) *Economic environment* adalah titik lemah sebagian besar sekolah, dan analisisnya paling sulit karena mencakup ekonomi nasional.
  - (2) *Technological environment* perkembangan teknologi yang pesat dewasa ini menuntut sekolah untuk selalu mengikuti perubahan teknologi agar dapat berfungsi secara efisien.
  - (3) *Social environment* menjadi yang terpenting dalam kehidupan sekolah karena di dalamnya terkandung perilaku sosial dan nilai-nilai budaya (sikap dan nilai sosial). Transparansi merupakan tuntutan baru, terutama terhadap pemerintahan, sedangkan kritik

---

<sup>27</sup> Sofyan Indris & Ina Primiana, *Internal and External Environment Analysis on The Performance of Small and Medium Industries (Smes) in Indonesia*, International Journal of Science & Technology Research, Vol. 4, 2015, h. 189

<sup>28</sup> Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, Op.cit, h. 103–104.

dan tuntutan baru, terutama bagi pemerintah, sedangkan kritik dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas hidup masyarakat terhadap kualitas hidup lebih baik harus dilihat semakin meningkat.

- (4) *Ecological environment* sulit untuk di analisis. Mengidentifikasi tren dan peluang sangat sulit karena sangat tergantung pada kapasitas (kematangan) lingkungan dan tidak ada pembekuan yang disepakati bersama.
- (5) *Political environment*, kebijakan publik yang berkaitan dengan kegiatan sekolah.
- (6) *Security environment*, khususnya di Indonesia saat ini, merupakan aspek yang perlu diperhatikan dengan seksama.

## 2) Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah gambaran kondisi di luar lingkungan, yang terdiri dari keadaan kekuatan pemerintah yang mempengaruhi proses dan tujuan organisasi.<sup>29</sup> Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar organisasi dan perlu di analisis untuk mengetahui peluang dan ancaman yang akan dihadapi organisasi.

Lingkungan eksternal dapat dipandang berdasarkan dua sudut pandang, yaitu: *pertama*, dari sudut pandang lingkungan eksternal sebagai sarana penyediaan sumber daya, berdasarkan premis bahwa lingkungan eksternal merupakan sarana penyediaan sumber daya yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan/organisasi. *Kedua*, sudut pandang yang memandang lingkungan

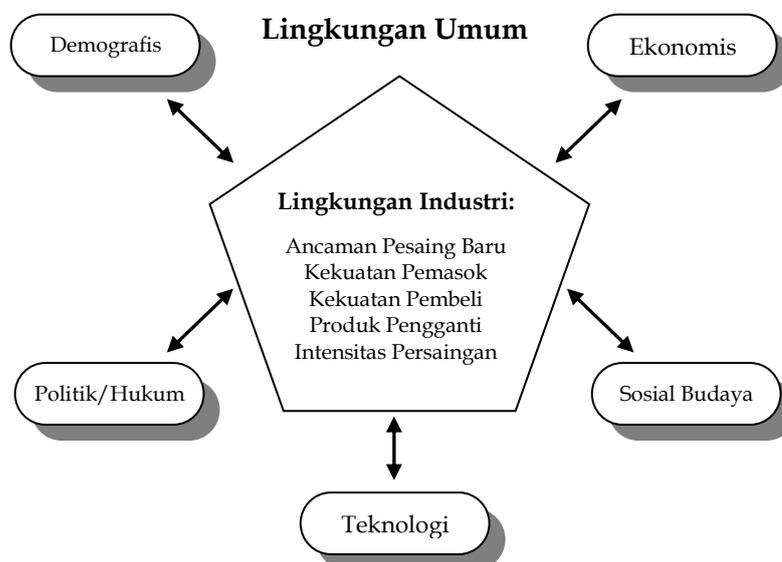
---

<sup>29</sup> Murniati and N, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, h. 46.

eksternal sebagai sumber informasi dan yang menghubungkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan.<sup>30</sup>

Menurut Siagian, lingkungan eksternal dibagi menjadi dua bagian: lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan yang mempengaruhi operasi organisasi, seperti berbagai kekuatan dan kondisi di dalam area di mana organisasi beroperasi, situasi persaingan, kondisi pasar, dll. Sedangkan lingkungan eksternal yang jauh dapat berupa politik, ekonomi, teknologi, aman, legal, sosial, budaya, pendidikan dan budaya bagi masyarakat luas, yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi.<sup>31</sup>

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson membagi lingkungan pada dua kelompok, yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri.



Gambar 2.7: Lingkungan Eksternal menurut Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson (1997:40)

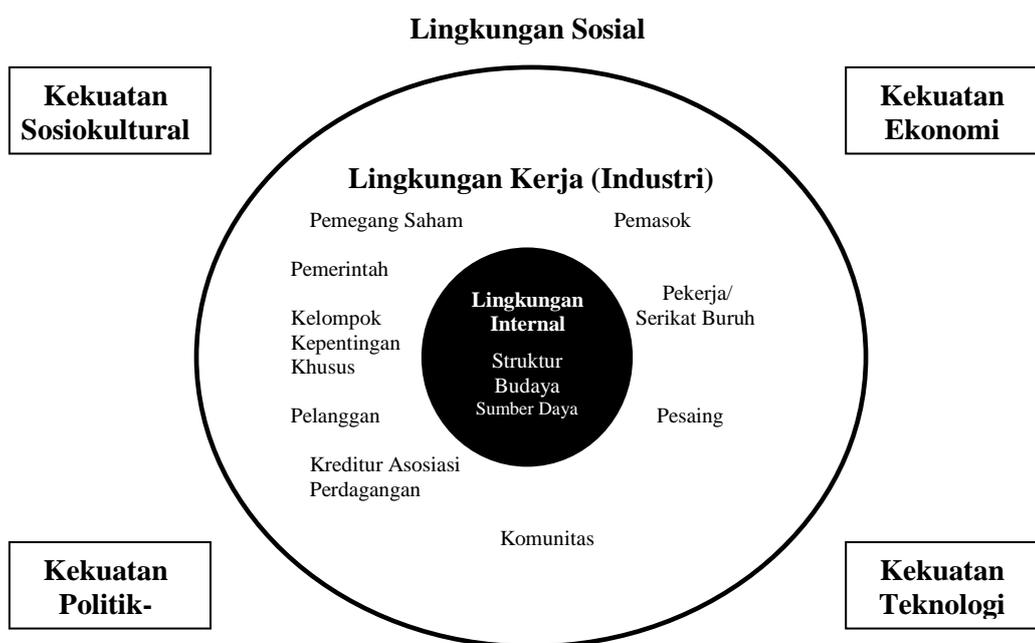
<sup>30</sup> M Munir, "Pengamatan Lingkungan Internal Dan Eksternal Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam* 1, no. 1 (2019), h. 100.

<sup>31</sup> Saiful Siagian, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, Dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Daerah* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 33.

Fokus analisis lingkungan secara umum adalah masa depan. Ketika menganalisis lingkungan kerja (pendidikan), ada pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi profitabilitas sekolah; analisis pesaing memberikan prediksi tentang dinamika tindakan, tanggapan, dan niat pesaing.

Berbeda dengan kasus David Hunger dan Thomas L Wheelen, bahwa Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (peluang/peluang dan ancaman) di luar sekolah dan tidak secara khusus berada dalam kendali jangka pendek manajemen.

32



Gambar 2.8: Variabel-Variabel Lingkungan menurut Hunger dan Wheelen (2003:14)

<sup>32</sup> Weheleen and Hunger, *Strategic Management*, h. 9–10 Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi pedagang. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut industri. Adapun lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum – kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

Sekolah menghadapi lingkungan yang berkembang pesat, kompleks dan global, sehingga sulit untuk dimaknai. Untuk bekerja dengan data lingkungan, yang seringkali tidak jelas dan tidak lengkap, sekolah dapat menggunakan teknik yang disebut analisis lingkungan eksternal.

Hitt et.al. berpendapat bahwa ada empat komponen dalam analisis eksternal, yaitu; *scanning, monitoring, forecasting dan assessing*.<sup>33</sup>

- (a) *Scanning* adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui *scanning*, sekolah mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan *scanning*, analis secara khusus berhubungan dengan informasi dan data yang tidak jelas, tidak lengkap dan tidak berkaitan satu sama lain.
- (b) *Monitoring* adalah kegiatan para analis mengamati perubahan untuk melihat apakah sebenarnya suatu kecenderungan yang sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu *monitoring* adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh, kecenderungan baru dalam hal pendidikan dapat diperkirakan dari perubahan dalam dana dari pemerintah pusat dan daerah untuk sekolah, perubahan dalam persyaratan kelulusan di sekolah, atau perubahan isi kurikulum. Dalam hal ini, analis akan menentukan apakah peristiwa yang berbeda ini menggambarkan suatu kecenderungan dalam pendidikan, dan jika memang demikian, apakah data atau informasi lainnya harus dipelajari untuk memantau kecenderungan tersebut.
- (c) *Forecasting* adalah kegiatan analis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui *scanning* dan

---

<sup>33</sup> Hitt, Ireland, and Hoskisson, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Era Globalisasi*, h. 43–44.

*monitoring*. Jadi *scanning* dan *monitoring* berhubungan dengan apa yang terjadi dalam lingkungan umum pada suatu waktu tertentu.

- (d) *Assessing* bertujuan untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu sekolah. Melalui *scanning*, *monitoring* dan *forecasting*, analis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari *assessment* adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi. Tanpa *assessment*, analis akan mendapatkan data yang menarik, tapi tanpa mengetahui relevansinya.

#### **b. Formulasi Strategik Budaya Mutu Pendidikan**

Perumusan strategi atau perumusan strategis adalah proses mempersiapkan langkah-langkah masa depan, termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, mengenali kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menyepakati tujuan strategis dan keuangan perusahaan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi untuk memberikan nilai maksimum kepada pelanggan.<sup>34</sup>

Menurut Prim Masrokan, perumusan strategi mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sebenarnya. Dalam hal ini, organisasi harus merumuskan visi, misi dan nilai-nilainya, memperhatikan lingkungan internal dan eksternal dan menarik kesimpulan dari analisis faktor internal dan eksternal.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Fajar Harapan, Ulfah Irani Z, and Murniati Ar, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sman 10 Fajar Harapan," *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah* 2, no. 2 (2014), h. 62.

<sup>35</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, Cet II* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 158.

Ndrews & Walker dalam jurnalnya mengemukakan “*sound planning is characterized by analytical, formal and logical processes through which organizations study the internal and external environment and develop policy options that differ from the status quo*” perencanaan dicirikan oleh proses analitis formal dan logis, di mana organisasi memeriksa lingkungan internal dan eksternal dan mengembangkan berbagai pilihan kebijakan.<sup>36</sup>

Perencanaan memberikan dasar untuk solusi sistem terintegrasi. Perencanaan adalah desain sistem, yang harus memperhitungkan tujuan keseluruhan. Menurut Mondy dan Premeaux, perencanaan adalah proses memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana menuju ke sana. Karena itu, ketika merencanakan bingkai, itu harus digunakan sebagai panduan untuk pekerjaan di masa depan.<sup>37</sup>

Yusuf Al-Qardhawi percaya bahwa ide-ide keagamaan terutama didasarkan pada perencanaan untuk masa depan. Dalam agama, seseorang harus memanfaatkan masa kini untuk masa depan, dari hidup sampai mati dan dari dunia ini ke akhirat. Dia harus merencanakan hidupnya dan menciptakan metode yang mengarah pada tujuan yang menyenangkan dan menghargai Allah.<sup>38</sup>

Perencanaan kinerja adalah ukuran awal untuk mengetahui bahwa suatu pekerjaan tidak hanya ditentukan oleh keberhasilannya, tetapi juga

---

<sup>36</sup> Shamila Nabi Khan, Muhammad Zeeshantahir, and Sohail Zafar, “Strategy Formulation, Strategy Content and Performance: Empirical Evidence From Private Sector Organizations in Pakistan,” *Pakistan Business Review* 11, no. 1 (2016), h. 3.

<sup>37</sup> Monday and Premeaux, *Management: Concept, Practices, and Skills* (Boston: Simon and Schuster, 1993), h. 6.

<sup>38</sup> Yusuf Al-Qardhawi, *Metode Dan Etika Ilmu Perspektif Islam* (Bandung: Rosdakarya, 1989), h. 46.

oleh banyak faktor lain yang perlu dipersiapkan untuk mendukung keberhasilannya. Allah SWT berfirman dalam suratnya Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ  
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ<sup>١٨</sup>

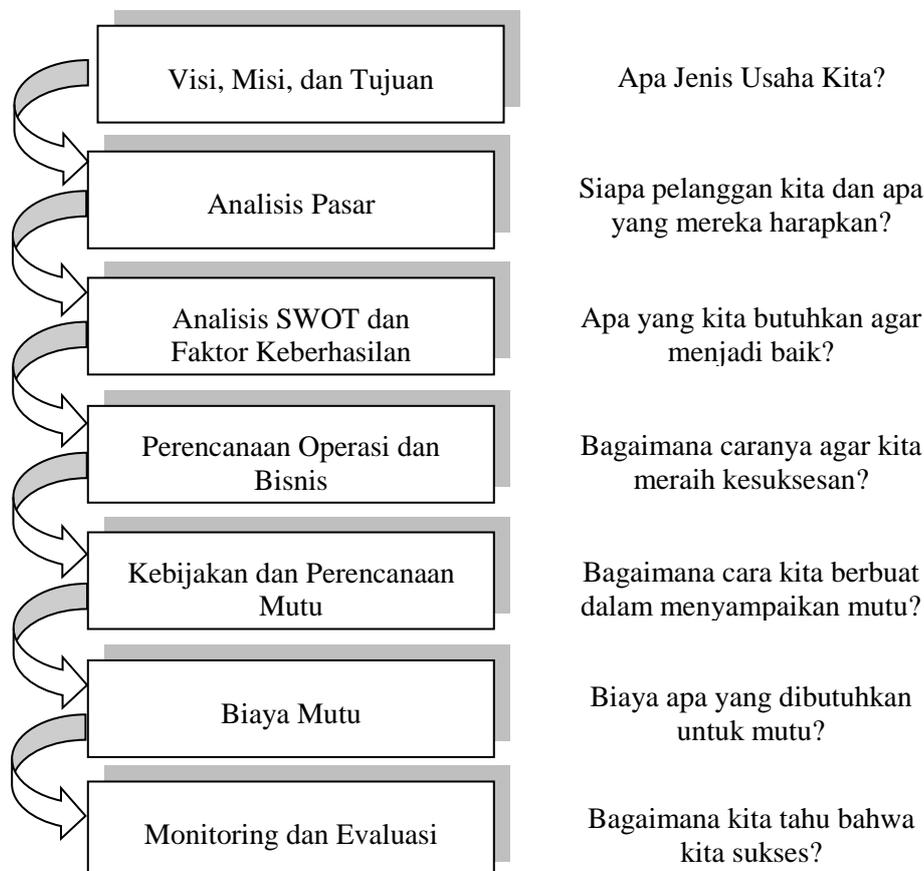
*Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al Hasyr: 18)*

Dalam proses perencanaan, setiap orang atau kelompok pertama-tama membuat keputusan dengan pertimbangan matang dan kemudian menyerahkan keputusan akhir pada keputusan Allah untuk kesuksesan mereka. Perencanaan disertai dengan keputusan bersama, maka perlu mempersiapkan semua sumber daya manusia dan material untuk pelaksanaan rencana bersama di semua bidang kehidupan.

Perencanaan strategis memungkinkan perumusan prioritas jangka panjang dan perubahan kelembagaan berdasarkan pertimbangan rasional. Upaya strategis ini diperlukan tidak hanya untuk mengembangkan rencana organisasi. Gambar di bawah ini menunjukkan sejumlah rencana strategis yang dapat diadopsi oleh banyak organisasi, termasuk lembaga pendidikan/sekolah.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Sallis, *Total Quality Management in Education. (Cetakan XI)* (Yogyakarta: IRCisoD, 2007), h. 215.



Gambar 2.9: Rangkaian Perencanaan Strategik (Sallis, 2006:215)

Umar mengemukakan pandangan berbeda bahwa ada enam elemen utama dalam perencanaan strategis, yaitu: *pertama*, visi, misi dan filosofi (keyakinan/nilai). *Kedua*, analisis lingkungan eksternal dan internal; *Ketiga*, analisis opsi strategi; *Keempat*, tujuan jangka panjang; *Kelima*, strategi fungsional; *Keenam*, program, implementasi, monitoring, dan evaluasi.<sup>40</sup>

Tahapan pengembangan strategi adalah tahap kedua dari proses manajemen strategis, dan tahapan berikut adalah tahapan pengembangan strategi:

#### 1) Memformulasikan Visi

<sup>40</sup> H Umar, *Strategic Management in Action, Konsep, Teori, Dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, Dan Wheelan Hunger*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 19–27.

Visi adalah pandangan jauh dari organisasi dan tujuan organisasi dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>41</sup> Menurut David, visi harus dijelaskan secara singkat dengan deskripsi sistem yang dimaksudkan karena perubahan pengetahuan dan situasi yang tidak terduga dalam jangka waktu yang lama. Organisasi masa depan.<sup>42</sup> Bagi sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa depan. Fantasi futuristik seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa depan. Dalam mendefinisikan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan ke depan. Artikulasi visi sekolah terhadap organisasi memegang peranan penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik organisasi.<sup>43</sup>

Ada banyak faktor yang perlu dipertimbangkan ketika membuat sebuah visi. Menurut Byrson antara lain:<sup>44</sup>

- (a) Visi harus memberikan arahan dan motivasi.
- (b) Visi harus dikomunikasikan kepada anggota organisasi (*stakeholder*).
- (c) Visi harus di gunakan untuk mengkomunikasikan keputusan dan tindakan paling penting dari organisasi.

Menurut Akdon ada beberapa kriteria dalam merusukan visi, antara lain:<sup>45</sup>

- (a) Visi bukanlah realitas, melainkan gambaran visi ideal masa depan yang ingin dicapai.

---

<sup>41</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, Dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 24.

<sup>42</sup> David, *Manajemen Strategis*, Op.cit, h. 36.

<sup>43</sup> Amnah Qurniati Ahmad Calam, "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Sainik* 15, no. 1 (2016): 53–68, <https://prpm.trigunadharna.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6MakalahFuturologi.pdf>.

<sup>44</sup> John M Byrson, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), h. 56.

<sup>45</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management*, Op.cit, h.79.

- (b) Visi dapat memberikan arahan, dan memotivasi anggota untuk mencapai standar yang baik.
- (c) Dapat terinspirasi dan siap menerima tantangan.
- (d) Jembatan antara masa kini dan masa depan.
- (e) Citra yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
- (f) Sifatnya tidak tetap dan tidak kekal.

Pernyataan visi harus dimaknai sebagai pedoman pelaksanaan organisasi (sekolah). Di sekolah, visi menjadi gambaran masa depan yang akan dicapai sekolah untuk menentukan apa yang perlu diperhatikan untuk perkembangan dan permasalahan masa depan.

## 2) Memformulasikan Misi

Misi adalah tugas utama suatu organisasi untuk mencapai suatu visi atau cita-cita. Misi sekolah adalah tujuan, dan tujuannya sama baik di dalam satuan pendidikan sekolah maupun di luarnya.<sup>46</sup> Apa yang menyebabkan tumbuh dan berkembangnya seseorang tujuan bagi orang itu sendiri (*human development*), yang disebut dengan pesan batin pendidikan. Selain itu, ada pula tugas pendidikan yang bermanfaat yang mengarah pada tumbuh dan berkembangnya potensi manusia sebagai sumber daya yang didedikasikan untuk kepentingan di luar kemanusiaan itu sendiri, atau disebut pengembangan sumber daya manusia.

Ada beberapa kriteria dalam pembuatan misi, antara lain:<sup>47</sup>

- (1) Penjelasan tentang produk atau jasa yang ditawarkan masyarakat sangat dibutuhkan.
- (2) Harus memiliki tujuan keseluruhan yang jelas.
- (3) Kualitas produk dan jasa yang ditawarkan memiliki keunggulan kompetitif yang meyakinkan masyarakat.

---

<sup>46</sup> Dwi Sukaningtyas, Djam'an Satori, and Udin Saefudin Sa'ud, "Developing the Capacity of the School Management in Enhancing," *Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi Dan Misi* 36, no. 1 (2017), h. 34.

<sup>47</sup> Ahmad Calam, "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan," *Op.cit*, h. 57.

- (4) Menjelaskan aspirasi bisnis yang diinginkan di masa depan juga berguna dan bermanfaat bagi masyarakat melalui produk dan layanan yang tersedia.

Saat menyusun misi sekolah, hal-hal berikut harus dipertimbangkan:<sup>48</sup>

- (1) Pernyataan misi sekolah harus secara jelas menyatakan apa yang ingin dicapai sekolah.
- (2) Misi sekolah selalui diungkapkan dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” daripada kalimat yang menunjukkan “tindakan” daripada kalimat yang menunjukkan “insiden” seperti dalam pernyataan visi.
- (3) Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi. Ada benang merah atau hubungan yang jelas antara indikator visi dan pernyataan misi.
- (4) Pernyataan misi sekolah menggambarkan produk atau pelayanan yang akan disediakan oleh masyarakat.
- (5) Kualitas produk atau jasa yang ditawarkan harus berdaya saing tinggi, namun harus disesuaikan dengan kondisi sekolah.

Dalam menyusun surat tersebut, pihak sekolah hendaknya memperhatikan tanggung jawab dan tugas sekolah agar apa yang dilakukan sekolah agar apa yang dilakukan sekolah dapat dipahami oleh berbagai pihak.

### 3) Menentukan Tujuan

Tujuan adalah gambaran tentang adanya suatu tugas, dengan demikian tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Menetapkan tujuan biasanya tergantung pada faktor kunci keberhasilan yang direalisasikan setelah visi dan misi ditetapkan. Tujuan tidak harus ditentukan dalam angka, tetapi harus menunjukkan situasi yang akan dicapai masa depan.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Ibid., h. 58.

<sup>49</sup> Ibid., h. 63.

Perumusan tujuan strategis sekolah, arah kebijakan dan program harus menggambarkan arah yang jelas bagi sekolah. Oleh karena itu, perumusan tujuan harus memberikan ukuran yang spesifik dan akuntabel. Dalam merumuskan tujuan sekolah, beberapa faktor perlu diperhatikan, yaitu:

- (1) Tujuan harus mencakup langkah-langkah yang spesifik dan akuntabel (dapat diukur)
- (2) Tujuan sekolah adalah rincian dan misi, sehingga tujuan harus selaras dengan visi dan misi.
- (3) Tujuan sekolah menentukan tindakan spesifik yang harus dilakukan dan waktu untuk menyelesaikannya.
- 4) Menentukan tujuan.

Barnawi dan Arifin menjelaskan bahwa tujuan adalah kompleks atau turunan dari tujuan dan membutuhkan hasil akhir yang spesifik. Dengan demikian, tujuan adalah pernyataan yang mengarah pada tindakan untuk mencapai tujuan yang lebih terikat waktu dan terukur. Satu tujuan dapat dicapai melalui beberapa tujuan, dan satu tujuan dapat dicapai melalui beberapa tindakan. Target mengandung unsur waktu (kapan) dan kuantitas (beberapa). Sasaran bisa bulanan, triwulan, dan tahunan. Tujuan adalah hasil yang dapat dicapai oleh sekolah atau unit dalam sekolah dalam waktu yang lebih singkat daripada tujuan.<sup>50</sup>

#### 5) Penentuan Strategi

Strategi merupakan gabungan dari dua potensi, yaitu potensi internal dan potensi eksternal melalui kemampuan menacapai tujuan, misi dan visi. Strategi juga dapat diartikan sebagai seni menggunakan keterampilan dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi sebaik mungkin. Dalam merencanakan suatu strategi, diperlukan

---

<sup>50</sup> Barnawi and Muahmmad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 59.

kemampuan untuk menganalisis dan memiliki banyak visi yang luas dan inovatif agar dapat mengembangkan strategi dengan karakteristik milestone yang akan diselesaikan dalam beberapa tahun.<sup>51</sup>

Saat merumuskan strategi, harus terlebih dahulu mempelajari lingkungan. Dalam analisis ini perlu diperhatikan bahwa lingkungan internal berfokus pada kekuatan dan kelemahan sekolah, sedangkan lingkungan eksternal berfokus pada peluang dan ancaman. Selain itu, sebaiknya mengkaji hasil evaluasi rencana strategis sebelumnya berdasarkan asumsi. Karena asumsi ini menjadi standar umum yang akan menjadi acuan program.<sup>52</sup>

Lebih jelas, menurut Barnawi dan Arifin, ciri-ciri strategi yang berhasil adalah sebagai berikut:

- (1) Kompetibel dengan lingkungan luar dan dalam ruangan;
- (2) Sejalan dengan strategi lain;
- (3) Konsentrasi dan konsolidasi semua sumber daya yang tersedia;
- (4) Fokus kekuatan yang dimilikinya;
- (5) Pertimbangan risiko yang mungkin terjadi;
- (6) Diorganisasikan atas dasar keberhasilan oleh pemangku;
- (7) Didukung oleh pemangku kepentingan;

### **c. Implementasi Strategik Pendidikan**

Ketika strategi ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memaskannya ke dalam operasi organisasi sehari-hari. Bahkan strategi yang paling kompleks dan kreatif pun tidak dapat bermanfaat bagi organisasi jika tidak ditetapkan. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Ibid., h. 61.

<sup>52</sup> Ibid, h. 63.

<sup>53</sup> Weheleen and Hunger, *Strategic Management*, Op.cit, h. 17.

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi melibatkan pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan tepat sasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menerapkan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Keberhasilan implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.<sup>54</sup> Menurut Gary “*implementation strategy and process mechanisms are crucial for the success of strategies motivated by potential synergy benefits*” Strategi implementasi dan mekanisme proses sangat penting untuk keberhasilan strategi yang dimotivasi oleh potensi manfaat sinergi.<sup>55</sup>

Menurut Widodo, dalam merumuskan kriteria yang digunakan dalam tujuan harus mengandung 5 unsur yang disingkat “SMART”, yaitu:<sup>56</sup>

- (1) *Spesifik* ditempatkan pada sesuatu yang jelas atau spesifik
- (2) *Measurable* dapat mengukur kemajuan organisasi yang bersangkutan, yaitu parameter seperti kuantitas, kualitas, waktu, lokasi, anggaran dan tindakan hukum.
- (3) *Attainable* atau *achievable* digunakan sebagai kriteria pencapaian, sulit dan dapat dicapai.
- (4) *Relevant*, dan berfungsi yang menentukan hasil yang ingin dicapai.
- (5) *Time framed*, yaitu dengan jangka waktu tertentu.

Sasaran adalah gambaran tentang adanya suatu tujuan, menggambarkan apa yang akan dicapai melalui berbagai tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan (*measurable goal*), dan tujuan tersebut dapat dirumuskan

---

<sup>54</sup> Eddy Yunus, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi Offset, 2016), h. 21.

<sup>55</sup> Shyane Gary, “Implementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification,” *Strategic Management Journal* 2, no. 26 (2005), h. 644.

<sup>56</sup> Eko Suparno Widodo, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011), h. 97.

berdasarkan periode waktu tertentu, seperti tahunan, setengah tahun, triwulan dan bulanan.

Implementasi strategi merupakan tahapan implementasi strategis. Berikut adalah tahapan implementasi strategis:

- (1) Penyusunan rencana program kerja;
- (2) Menyusun rencana pelaksanaan program;
- (3) Penyusunan rencana biaya (besar dana, alokasi, dan sumber dana); dan
- (4) Menyusun rencana tindak lanjut dan evaluasi.

#### **d. Evaluasi dan Pengendalian Strategik Pendidikan**

Langkah akhir dalam proses manajemen strategis adalah bagi manajer untuk benar-benar mengetahui mengapa strategi tertentu tidak dapat ditetapkan dengan benar. Dalam hal ini, evaluasi merupakan metode utama untuk memperoleh informasi. Strategi dapat berubah sewaktu-waktu karena faktor internal dan eksternal. Evaluasi dan pemantauan adalah proses dimana kegiatan organisasi melacak kinerja dan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diinginkan. Manajer menggunakan informasi kinerja sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dan pemecahan masalah. Sementara evaluasi dan pemantauan merupakan elemen penting dari manajemen strategis, mereka dapat mengidentifikasi kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan merangsang dimulainya kembali seluruh proses.

Manajer menggunakan informasi kinerja sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dan pemecahan masalah. Sementara evaluasi dan pemantauan merupakan elemen penting dari manajemen strategis, mereka dapat

mengidentifikasi kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan merangsang dimulainya kembali seluruh proses.<sup>57</sup>

Pengendalian strategi ialah pengendalian dengan mengikuti strategi yang ditetapkan, mengidentifikasi masalah atau perubahan alasan, dan membuat penyesuaian yang diperlukan.<sup>58</sup> Fase kontrol mengacu pada jenis khusus dari kontrol organisasi yang berfokus pada pemantauan dan evaluasi proses manajemen strategis untuk meningkatkan dan memastikan bahwa sistem bekerja sebagaimana mestinya. Pada tahap ini akan dinilai apakah implementasi strategi dan perumusan strategi memuaskan atau tidak; atau asumsi lingkungan masih berlaku atau tidak, begitu pula sebaliknya. Dengan demikian, organisasi diharapkan dapat terus memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam persaingan.<sup>59</sup>

Mengevaluasi dan memantau strategi adalah langkah terakhir dalam proses manajemen strategi. Semua strategi dapat berubah di masa depan karena faktor eksternal dan internal akan terus menolak perubahan<sup>60</sup> Karena strategi diimplementasikan dalam lingkungan yang selalu berubah, implementasi yang berhasil memerlukan pemantauan dan evaluasi implementasi. Sehingga tindakan korektif yang diperlukan dapat diambil jika diperlukan.<sup>61</sup>

Penilaian dan pengendalian strategis adalah tahap akhir dari manajemen strategis.

Evaluasi adalah penilaian kinerja yang merupakan perbandingan hasil suatu

---

<sup>57</sup> Weheleen and Hunger, *Strategic Management*, Op.cit, h.19.

<sup>58</sup> Amirullah and Haris Budiono, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), h. 122.

<sup>59</sup> Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi* (Jakarta: FEUI, 2007), h. 14.

<sup>60</sup> Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016), h. 32.

<sup>61</sup> Tedjo Tripomo and Udan, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains, 2007), h. 14.

proses kegiatan yang dilakukan dengan perencanaan sebelumnya. Menurut David, ada tiga bidang utama penilaian strategis.<sup>62</sup>

- (1) Gambaran umum tentang faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi saat ini;
- (2) Evaluasi kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil yang sebenarnya;
- (3) Mengambil tindakan korektif untuk memastikan kinerja berbeda di jalurnya.

Menilai strategi penting bagi sekolah karena kesuksesan hari ini bukanlah kesuksesan di masa depan. Nyatanya, kesuksesan akhir-akhir ini seringkali memunculkan tantangan baru dan berbeda. Namun, jika terjadi kegagalan, masalah baru muncul yang harus dihadapi untuk melanjutkan tindakan yang gagal. Proses penilaian harus fokus pada klien dan memeriksa dua masalah. *Pertama*, sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan individu pelanggannya baik secara internal maupun eksternal. *Kedua*, sejauh mana lembaga dapat mencapai misi dan tujuan strategisnya.

Tahap evaluasi juga mencakup pemantauan apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini diperlukan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi organisasi harus senantiasa beradaptasi dengan perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal dan internal. Analisis faktor eksternal dan internal sebagai dasar untuk strategi saat ini, pengukuran kinerja dan tindakan korektif.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> David, *Manajemen Strategis*, Op.cit, h. 506.

<sup>63</sup> Taufiqurokman, *Manajemen Strategik*, Op.cit, h. 28.

#### 4. Prinsip-prinsip Manajemen Strategik Pendidikan

Manajemen strategik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, memainkan peran utama sedemikian rupa untuk mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Akdon, prinsip-prinsip manajemen strategis adalah (1) merumuskan strategi yang mencerminkan keinginan, dan tujuan organisasi yang sebenarnya; (2) implementasi strategi, menggambarkan bagaimana mencapai tujuan, secara teknis implementasi strategis mencerminkan kapasitas dan distribusi sekolah, termasuk dalam hal ini alokasi keuangan (dengan anggaran kinerja); (3) mengevaluasi strategi untuk mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik terhadap kinerja organisasi.<sup>64</sup>

Hal ini sejalan dengan pemikiran Fred R. David bahwa *strategy formulation* melibatkan pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal terhadap sekolah, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk sekolah. Untuk ditrealisasikan.<sup>65</sup>

*Strategy implementation* mengharuskan sekolah untuk menetapkan tujuan tahunan, menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi staf, dan mengalokasikan sumber daya agar strategi dapat diimplementasikan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan

---

<sup>64</sup> Ibid., h. 79–80.

<sup>65</sup> David, *Manajemen Strategis*, Op.cit, h. 6–7.

menerapkan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Mengevaluasi sebuah strategi, David menjelaskan, adalah alat utama untuk mengetahui kapan sebuah strategi tidak berjalan seperti yang diharapkan. Ada tiga kegiatan utama untuk mengevaluasi suatu strategi: (1) menganalisis faktor eksternal dan internal yang mendasari kerangka kerja yang ada; (2) mengukur efektivitas, dan (3) mengambil tindakan korektif.

Beberapa argumen para ahli tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis memainkan peran yang sangat penting dalam memulai proses manajemen. Karena dalam perencanaan strategis akan terlihat bagaimana keadaan sekolah yang sebenarnya, baik kekuatan yang sebenarnya, akan memprediksi ancaman dan peluang yang akan mempengaruhi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin sekolah harus memiliki strategi koping yang spesifik sehingga ancaman dan tantangan menjadi sumber kekuatan bagi sekolah.

## **5. Manfaat Manajemen Strategik Pendidikan**

Manajemen strategik adalah suatu cara mengelola semua sumber daya yang dimiliki sekolah, baik manusia maupun sebaliknya, agar mampu menyelenggarakan seluruh kegiatan sekolah yang pada akhirnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Manajemen strategis memungkinkan sekolah untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam upaya membentuk masa depan sekolah itu sendiri. Hal ini memungkinkan sekolah untuk memulai dan mempengaruhi kegiatan sehingga dapat mengontrol tujuan sekolah itu sendiri.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, Op.cit, h. 68.

Melihat dari definisi manajemen strategik serta pembahasan sebelumnya, manajemen strategik memiliki beberapa manfaat, diantaranya:<sup>67</sup>

- 1) Manajemen strategik paling tidak mencegah terjadinya berbagai macam permasalahan di dalam dan di luar sekolah dalam mengatasi masalah tersebut.
- 2) Manajemen strategis dapat mengurangi kondisi resistensi terhadap perubahan;
- 3) Manajemen strategis memungkinkan perusahaan untuk lebih efektif dan efisien dalam menjalankan semua kegiatan operasionalnya;
- 4) Melibatkan tenaga kerja atau karyawan dalam perumusan pemahaman karyawan tentang manfaat kinerja di setiap rencana strategis, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi kerja dan rasa sinergi antar karyawan.
- 5) Semua keputusan yang dibuat oleh manajer dalam perusahaan biasanya dibuat lebih cepat, dan ini karena semuanya bergantung pada perencanaan yang matang dan pertimbangan semua aspek yang relevan.
- 6) Manajemen strategis akan membuat manajemen lebih peka terhadap ancaman yang mungkin datang dari luar lingkungan perusahaan.
- 7) Akan ada lebih sedikit duplikasi pekerjaan;

## 6. Manajemen Strategik Pendidikan Islam

Manajemen strategis pendidikan Islam merupakan rangkaian proses kegiatan manajemen Islam, yang meliputi tahapan merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi strategi untuk mencapai tujuan pendidikan, dimana nilai-nilai Islam menjadi landasan strategis bagi seluruh kegiatan organisasi, diwarnai oleh prinsip dari penyatuan, orientasi dan motivasi *mardatillah*.<sup>68</sup>

Manajemen strategik lembaga pendidikan Islam merupakan serangkaian keputusan dan tindakan administratif lembaga pendidikan Islam yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka

---

<sup>67</sup> Ibid., h. 70.

<sup>68</sup> David, *Manajemen Strategis*, Op.cit, h. 252.

panjang secara berkala dan berkelanjutan di lembaga pendidikan Islam dengan partisipasi manusia dan non manusia. Sumber daya dalam mobilisasi dan memberikan pengendalian strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>69</sup>

Pendidikan Islam membutuhkan manajemen yang baik. Pelaksananya tentunya membutuhkan lingkungan yang kondusif bagi tercapainya pendidikan Islam yang berkualitas. Faktanya, setiap organisasi, besar atau kecil, akan selalu berinteraksi dengan lingkungan di mana ia berada. Lingkungan adalah kekuatan di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi jalannya organisasi.<sup>70</sup>

Ada beberapa faktor yang terkait dengan manajemen strategis Islam, ialah sebagai berikut:

a. Asas Tauhid pada Organisasi

Menegakkan asas tauhid sebagai dasar segala aktivitas organisasi dengan keyakinan mutlak bahwa Allah SWT adalah penguasa dan pengatur diri-Nya secara utuh dan sendiri-sendiri akan meningkatkan keyakinan manajemen dan karyawan terhadap keberhasilan pencapaian misi dan tujuan.<sup>71</sup> Semua aspek kehidupan manusia di dunia ini harus sesuai dengan ketentuan Firmal Allah dalam kitab suci Al-Qur'an dan hadist Nabi Muhammad SAW. Di dalam Al-Qur'an telah ditegaskan bahwa Allah SWT adalah tuhan yang satu (Esa), tuhan seluruh umat manusia, tidak ada sekutu bagi-Nya manusia menyembah, sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-Anbiya ayat 92 sebagai berikut:

---

<sup>69</sup> Etik Kurniawati, "Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *At-Taqaddum* 9, no. 1 (2017), h. 118.

<sup>70</sup> Anwir, *Manajemen Pendidikan* (Padang: IAIN IB Press, 2006), h. 333.

<sup>71</sup> Abdul Halim Suman, *Manajemen Strategik Syariah* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), h. 63.

إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُونِ

Artinya: “*Sesungguhnya (agama Tauhid) ini adalah agama kamu semua; agama yang satu dan aku adalah Tuhanmu, maka sembahlah aku.*” (Q.S Al-Anbiya’ ayat 92)<sup>72</sup>

Dan setelah Allah menyebutkan semua nabi, dia mengatakan kepada semua orang bahwa para rasul tersebut adalah satu umat dengan dengan kamu ikuti dan kamu pakai petunjuknya dan hawa mereka berada di atas agama yang satu, yaitu agama tauhid “Islam”, di mana mereka semua sama-sama menyeru kepada tauhid (mengesakan Allah).

#### b. Orientasi Dunia-Ukhrawi

Dengan menetapkan tujuan organisasi berorientasi dunia-ikhrawi, yaitu memperoleh profit/keuntungan duniawi sekaligus manfaat, akan memberikan ketenangan, ketentraman dan kepuasan dalam bekerja dan beraktivitas sehingga diperoleh kebahagiaan dalam menjalankan organisasi.<sup>73</sup> Orientasi manajemen strategik pendidikan Islam tidak hanya mengejar keuntungan duniawi saja, tetapi juga keuntungan ukhrawi. Hal ini ditegaskan Allah SWT dalam Q.S An-Nisa ayat 134 sebagai berikut:

مَنْ كَانَ يُرِيدُ ثَوَابَ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ ثَوَابُ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَكَانَ اللَّهُ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “*Barangsiapa yang menghendaki pahala di dunia saja (maka ia merugi), karena di sisi Allah ada pahala dunia dan akhirat. Dan Allah Maha mendengar lagi Maha melihat*” (Q.S An-Nisa ayat 134)<sup>74</sup>

Maka dari itu jangan hanya mengejar kemewahan hidup di dunia saja dengan mengabaikan tuntutan kebahagiaan di akhirat. Dengan demikian, tujuan

<sup>72</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu’an Dan Terjemah* (Jakarta: Penerbit Wali, 2012), h. 330.

<sup>73</sup> Ibid., h. 75.

<sup>74</sup> Ibid., h. 99.

sekolah sejak awal harus didesain untuk mencapai kemaslahatan dunia dan ukhrawi sekaligus.

c. Motivasi *Mardhatillah*

Motif *mardhatillah* adalah bahwa semua kegiatan organisasi diarahkan hanya untuk kebaikan Allah, dan kami mengharapkan pahala dan keridhaan Allah, ini akan mendorong yang lebih kuat kepada manajemenn dan karyawan untuk membawa kesuksesan bisnis di dunia ini di masa depan. Rasulullah Saw. bersabda: “Absahnya amal tergantung pada niat. Setiap orang akan mendapatkan sesuatu sesuai dengan niatnya” (HR. Bukhari)

Islam menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah, selama dilakukan dengan menanamkan niat dalam dunia ekonomi, Seseorang pengusaha yang tumbuh subur di bumi, memetik buah, selagi orang tersebut melakukannya dengan menanamkan niat di dunia ekonomi. jika dia bisa mendapatkan apa yang ada di sisi Allah, maka dia akan mendapatkan pahala di dunia dan di akhirat kelak. Rasulullah Saw bersabda yang artinya: “Seorang mukmin akan diberikan pahala dalam melakukan hal apapun, termasuk suapan yang dimasukkan ke dalam mulut istrinya” (HR. Ahmad).<sup>75</sup>

Dalam Al-Qur’an Allah SWT menjanjikan balasan pahala bagi orang-orang beriman dan beramal shalih, baik pahala di dunia maupun di akhirat. Allah berfirman dalam Q.S Al-Ahzab ayat 29 berikut ini:

---

<sup>75</sup> Asraf Muahammad Dawwabah, *Bisnis Rasulullah* (Semarang: Pustaka Rizki Putra, n.d.), h. 19.

وَإِنْ كُنْتُمْ تُرِيدُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالْأَرْضَ الْآخِرَةَ فَإِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْمُحْسِنَاتِ مِنْكُمْ أَجْرًا

عَظِيمًا

Artinya: “Dan jika kamu sekalian mengendaki (keredhaan) Allah dan Rasulnya serta (kesenangan) di negeri akhirat, Maha sesungguhnya Allah menyediakan bagi siapa yang berbuat baik diantaramu pahala yang besar” (Q.S Al- Ahzab ayat 29)<sup>76</sup>

Namun, jika lebih mengutamakan cinta rasul-Nya, mengutamakan akhirat dan rela hidup susah di dunia, maka sesungguhnya Allah telah menyediakan bagi bagi kalian dan bagi wanita-wanita lain yang berbuat kebijakan sesuatu balasan tidak terkira besarnya.

#### d. Keyakinan Ubudiyah dalam Bekerja

Kepercayaan *Ubudiyah* yaitu kepercayaan bahwa bekerja adalah ibadah di mana segala aktivitas dalam organisasi/perusahaan semata-mata diniatkan sebagai ibadah kepada Allah, akan memberi kekuatan bagi manajemen dan pegawai untuk menghadapi dan mengatasi berbagai kendala dan rintangan serta memberi ketenangan, kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja dan beraktivitas demi mengharapkan keberkahan dan keridhaan Allah SWT.<sup>77</sup>

#### e. Kesadaran *Ihsaniyah* dalam bekerja

Kesadaran *ihsaniyah* meyakini segala aktivitas organisasi merupakan amal shaleh yang senantiasa diketahui dan dalam pengawasan Allah SWT, akan mendorong manajemen dan pegawai untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, jujur,

<sup>76</sup> Ibid., h. 421.

<sup>77</sup> Ibid., h. 75.

amanah dan *itqan* (tepat, sempurna, tuntas) tanpa harus diawasi oleh atasan, sehingga mendorong tercapainya hasil kinerja yang terbaik.<sup>78</sup>

Jelas terlihat bahwa manajemen sangat penting dalam ajaran Islam, yang menganjurkan agar semua orang menerapkan manajemen atau mengelola apa pun dalam kehidupan mereka secara tertib, besar, dan teratur, baik dalam individu maupun dalam organisasi.

## **B. Konsep Mutu Pendidikan**

### **1. Konsep Mutu Pendidikan**

Dalam mendefinisikan mutu, menurut para ahli, istilah yang berbeda digunakan berdasarkan sudut pandang, standar, dan konteks yang berbeda Edward Sallis.<sup>79</sup> Percaya bahwa kualitas adalah kepuasan terbaik dari kebutuhan/keinginan pelanggan. Kualitas dapat dilihat sebagai konsep yang mutlak dan relatif. Dalam percakapan sehari-hari, kualitas sering dipahami sebagai suatu yang mutlak, seperti restoran mahal dan mobil mewah. Sebagai konsep mutlak, mutu selain kualitas yang baik, indah dan benar, merupakan cita-cita yang tidak dapat dikompromi. Dalam definisi absolut, mutu adalah sebagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat dilampaui. Sedangkan mutu relatif dipandang sebagai suatu yang berhubungan dengan suatu produk yang memenuhi kebutuhan pelanggannya. Untuk itu, dalam definisi relatif ini, suatu produk atau jasa akan dianggap berkualitas, bukan karena mahal dan eksklusif, tetapi karena memiliki nilai, seperti orisinalitas, kecerdasan, dan pengenalan produk.

---

<sup>78</sup> Ibid., h. 76.

<sup>79</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Philadelphia, 1993), h. 24.

Sedangkan menurut W. Edwards Deming, kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kebutuhan dan keinginan konsumen lainnya.<sup>80</sup> Sedangkan menurut Philip B. Crosby, kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan apa yang di persyaratkan, standar atau kualitas sebagai zero defect, kesempurnaan, pemenuhan persyaratan.<sup>81</sup> Feigenbaum juga mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).<sup>82</sup>

Pengertian lain diungkapkan oleh Joseph Juran, yang mendefinisikan mutu dari segi fungsionalitas. Menurutnya, mutu adalah kesesuaian suatu produk untuk digunakan, seperti sepatu kets yang ditujukan untuk olahraga atau sepatu kulit yang ditujukan untuk olahraga atau sepatu kantor atau pesta.<sup>83</sup> Kaoru Ishikawa menyatakan bahwa kualitas berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian, setiap proses dalam suatu organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan mengarah pada kepuasan pelanggan berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian, setiap proses dalam

---

<sup>80</sup> M.N Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, n.d.), h. 16.

<sup>81</sup> Ibid., h. 17.

<sup>82</sup> Ibid., h. 19.

<sup>83</sup> Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM* (Jakarta: Penerbit PPM, 2001), 3 pemahaman tentang mutu di Jepang. Sumbangan terbesar Juran dalam pengembangan mutu adalah sebagaimana tercantum dalam buku "Juran, On Quality by Design" yang disebut dengan Trilogi Juran, yakni: Perencanaan Mutu (Quality Planning); Pengeendalian Mutu (Quality Control); dan Peningkatan Mutu (Quality Improvement). Ini yang membedakan dan menyebabkan Trilogi Juran lebih maju daripada manajemen tradisional pada umumnya yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Lihat P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu*, h. 50-55.

organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.<sup>84</sup>

Menurut Wayne F. Cassio, dikutip oleh Hadari Nawawi, *quality is the extent to which products and services conform to customer requirement*.<sup>85</sup> Adapun Sudarwan Danim mendefinisikan mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau usaha, baik berupa barang maupun jasa.<sup>86</sup> Sedangkan D. L. Goetsch dan S Davis, sebagaimana dikutip Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, mutu sebagai keadaan dinamis yang terkait dengan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan.<sup>87</sup>

Dalam ISO 9000-2000, mutu adalah grade/tingkat kinerja yang terkait dengan suatu produk yang memenuhi persyaratan/keinginan. Terdapat delapan Prinsip Sistem Manajemen Mutu (SMM) dalam ISO yaitu: (1) Fokus pada pelanggan, (2) Kepemimpinan, (3) Pelibatan manusia/karyawan, (4) Pendekatan proses, (5) Pendekatan sistem pada manajemen, (6) Perbaikan berkelanjutan atau berkesinambungan, (7) Pengambilan keputusan berdasarkan fakta, dan (8) Hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan.

Ada banyak bahan dari mana anda bisa membuat suatu yang baik.<sup>88</sup>

*Pertama*, kualitas melibatkan upaya untuk memenuhi atau melampaui harapan

---

<sup>84</sup> Ibid. Salah satu sumbangan Ishikawa yang terkenal adalah Diagram Ikan Tulang (Fishbone Diagram), yang sangat efektif untuk analisis masalah atau analisis sebab akibat. Dengan diagram ini dapat ditemukan sebab atau akar masalah, sehingga solusinya dapat diusahakan lebih tepat. Dengan mengatasi sebab-akar maka masalah serupa tidak akan muncul lagi. Lihat P. Tampubolon, Perguruan Tinggi Bermutu, h. 65.

<sup>85</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gaja Mada University Press, 2003), h. 124.

<sup>86</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 53.

<sup>87</sup> Tjiptono and Diana, *Total Quality Management*, Op.cit, h. 24.

<sup>88</sup> Ibid., h. 3-4

pelanggan. *Kedua*, kualitas meliputi produk, jasa, orang, proses dan lingkungan. *Ketiga*, kualitas adalah keadaan yang terus berubah (apa yang dianggap kualitas saat ini dapat dianggap kualitas yang lebih rendah di lain waktu). Keempat, kualitas adalah keadaan dinamis dari produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan.

Kualitas pekerjaan dapat ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya semua spesifikasi yang telah ditetapkan dan kebutuhan pengguna jasa. Menurut Sallis, mutu pertama disebut *quality in fact* ‘mutu sesungguhnya’ dan mutu kedua disebut *quality in perception* ‘mutu persepsi’.<sup>89</sup> Mutu dalam sudut pandang *producer/ service provider* disebut sebagai *quality in fact*, yakni para produsen menunjukkan bahwa mutu memiliki sebuah sistem, yang biasa disebut sistem jaminan mutu atau ‘*quality assurance system*’, yang memungkinkan roda produksi menghasilkan produk-produk yang secara konsisten sesuai dengan standar atau spesifikasi tertentu. Dengan demikian sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut –secara konsisten—sesuai dengan tuntutan pembuatnya.<sup>90</sup>

Mutu dalam sudut pandang produsen dapat *diidentifikasi melalui*: (1) *kesesuaian dengan spesifikasi yang ditetapkan atau conformance to specification*; (2) *sesuai dengan penggunaan atau tujuan, atau fitness for purpose or use*; (3) *produk tanpa cacat atau zero defect*; dan (4) *sekali benar dan seterusnya benar atau right first time, every time*.<sup>91</sup>

7

---

<sup>89</sup> Edward Sallis., *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: IRCisoD, 2007), h.

<sup>90</sup> Sallis, *Total Quality Management in Education*, Op.cit, h. 7.

<sup>91</sup> Engkoswara and Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 309.

Indikator kualitas dalam konteks pemasok suatu produk/jasa adalah suatu produk dianggap berkualitas baik jika memiliki spesifikasi yang memenuhi standar pabrikan atau memiliki jaminan kualitas. Dalam persepsi ini, kualitas sebenarnya adalah kualitas. Dalam penerapannya, kualitas sebenarnya dapat diukur dari kemampuan dasar yang diperoleh siswa dan kualifikasi akademik lulusan dari lembaga pendidikan yang bersangkutan.

*Kedua*, mutu dari sudut pandang *customer* disebut sebagai *quality in perception* ‘mutu persepsi’. Mutu didefinisikan sebagai apa yang memenuhi atau melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, pelangganlah yang menentukan atau menilai apakah produk/jasa tersebut berkualitas tinggi atau tidak. Dengan demikian, kualitas diukur dari kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, pelangganlah yang menentukan atau menilai apakah produk/jasa tersebut berkualitas tinggi atau tidak. Dengan demikian, kualitas diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna yang dirasakan dan meningkatnya minat konsumen terhadap produk/jasa.<sup>92</sup>

Engkoswara, dan Aan Komariah juga mengatakan bahwa mutu dalam perspektif konsumen dapat diidentifikasi dengan: (1) kepuasan konsumen *customer satisfaction*, jika produk dan jasa dapat melebihi harapan konsumen; dan (2) loyal atau puas dengan.<sup>93</sup>

Dilihat dari hubungan antara mutu dan pendidikan, mutu pendidikan dikaitkan dengan upaya memberikan pelayanan yang lengkap dan memuaskan kepada pengguna jasa pendidikan. Dalam sistem manajemen pendidikan, aspek

---

<sup>92</sup> Sallis, *Total Quality Management in Education*, Loc.it, h. 7.

<sup>93</sup> Engkoswara and Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Op.cit, h. 310.

mutu akan selalu berkaitan dengan bagaimana peserta didik berkontribusi, pada proses penyelenggaraan pendidikan dengan penekanan pada pelayanan siswa, dan bagaimana hasil yang dihasilkan.<sup>94</sup>

Sahney et al berpendapat *“education is a complex concept with varying conceptualizations and this process presents problems in formulating a single, comprehensive definition”* mutu pendidikan adalah konsep yang kompleks dengan konseptualisasi yang bervariasi dan ini mengolah masalah dalam merumuskan definisi tunggal yang komprehensif.<sup>95</sup>

Menurut Ahmad Dzaujak, mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara praktis dan efektif komponen-komponen tersebut sesuai dengan norma/standar yang telah ditetapkan.<sup>96</sup> Menurut Umaedi<sup>97</sup> bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memikirkan konsep mutu dalam pendidikan, meliputi:

- a. Setiap penyelenggaraan dan pengelola pendidikan harus benar-benar memahami visi atau pemahaman tentang mutu pendidikan agar dapat menunjukkan secara jelas kemana satuan pendidikan yang dikelola akan diarahkan.
- b. Konsep mutu dalam artian standar yang sangat ketat sulit diterapkan dalam dunia pendidikannya, apalagi konsep ini pada awalnya diterapkan dalam dunia bisnis, terutama yang berkaitan dengan produksi barang. Konsep standar yang berarti penerapan sistem kualitas harus dapat menjaga

---

<sup>94</sup> Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia Dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru* (Jakarta: Sagung Seto, 2007), h. 116.

<sup>95</sup> S Sahney, D.K Banwet, and S Karunes, “Enhancing Quality in Education Application of Quality Cunction Depelopment an Industry Perspectiv,” *Word Study* 52, no. 6 (n.d.), h. 298.

<sup>96</sup> Ahmad Dzaujak, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), h. 8.

<sup>97</sup> Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: UT, 2009), h. 424.

konsistensi mutu produk, agaknya secara metodologis sulit diterapkan di dunia pendidikan.

- c. Siapa konsumen atau pelanggan (*customer*) pendidikan? Konsumen mana yang dianggap dapat memberikan penilaian (*judgment*) atas mutu pendidikan.

Sudarwan Danim mengemukakan pandangan yang berbeda bahwa mutu pendidikan mengacu pada masukan (*input*), proses, luaran (*output*), serta dampaknya. Mutu data masukan dapat dilihat dari beberapa aspek. *Pertama*, kebutuhan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, asisten laboratorium, tenaga administrasi dan siswakondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, apakah kriteria pengenalaan materi berupa alat peraga, bukum kurikulum, sarana prasarana, lingkungan sekolah, dan lain-lain sudah terpenuhi. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi kerja. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, misi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.<sup>98</sup>

Sagala menyatakan bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik pelayanan pendidikan secara internal dan eksternal, yang menunjukkan kemampuannya, memenuhi kebutuhan yang diharapkan, atau secara tidak langsung meliputi sumber daya, proses dan hasil pendidikan.<sup>99</sup> Mutu pendidikan mengacu pada kemampuan lembaga pendidikan dalam menggunakan sumber daya pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar siswa dengan

---

<sup>98</sup> Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademi*, Op.cit, h. 53.

<sup>99</sup> Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Op.cit, h. 170.

sebaik-baiknya.<sup>100</sup> Dengan demikian, kualitas pendidikan dapat dilihat sebagai prioritas bagi siswa atau program perbaikan sekolah yang dapat dilaksanakan sekolah lebih kreatif dan konstruktif.<sup>101</sup>

Hubungan antara mutu dan pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yaitu dalam kaitannya dengan proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang baik adalah ketika semua komponen pendidikan terlibat semua komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor proses pendidikan adalah berbagai sumber daya seperti bahan ajar, metodologi, tempat sekolah, infrastruktur dan sumber daya lainnya, serta menciptakan suasana yang mendukung. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada pencapaian suatu sekolah dalam jangka waktu tertentu.<sup>102</sup> Menurut Edward Sallis, sekolah yang bermutu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Sekolah berfokus pada klien, baik internal maupun eksternal.
- b. Sekolah menitikberatkan pada upaya pencegahan masalah yang timbul, yang berarti komitmen untuk bertindak sejak awal.
- c. Sekolah berinvestasi pada sumber daya sekolah.
- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- e. Sekolah memproses keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.

---

<sup>100</sup> Suryadi, *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional Konsep, Teori Dan Aplikasi Dalam Analisis Kebijakan Publik*, Op.cit, h. 159.

<sup>101</sup> Syafruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Strategi Dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 35.

<sup>102</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 211.

- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik dalam perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
- g. Sekolah berkomitmen pada proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- i. Sekolah menjelaskan peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk arah kerja yang jelas secara vertikal dan horizontal.
- j. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- l. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- m. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai keharusan.<sup>103</sup>

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang baik akan selalu berusaha memuaskan pelanggannya, baik pelanggan *primer*, pelanggan *sekunder*, maupun pelanggan *tertier*.<sup>104</sup> Pemimpin organisasi harus mampu menganalisis semua peluang yang ada dapat meningkatkan nilai jual organisasi melalui pendekatan tertentu atau mampu memuaskan pelanggannya. Lembaga pendidikan melakukan

---

<sup>103</sup> Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademi*, h. 54–55.

<sup>104</sup> Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, 290...Pelanggan primer adalah peserta didik yang memperoleh layanan langsung berupa pembelajaran dari sekolah; Pelanggan sekunder adalah orang tua siswa, pemerintah yang menyediakan anggaran untuk sekolah, serta employer yang memberikan uang sekolah untuk orang-orang yang diutusnya belajar; dan Pelanggan tertier yakni pemerintah sebagai institusi yang membutuhkan tenaga kerja, employer yang akan menampung para lulusan sekolah diperusahaan atau unit-unit layanan jasa, dan masyarakat secara keseluruhan, yang senantiasa membutuhkan pendidikan untuk menyiapkan anak-anak didik menjadi masyarakat yang baik.

berbagai upaya untuk mengkaji kebutuhan dan tuntutan kliennya. Oleh karena itu, strategi menjaga hubungan dekat dengan pelanggan sangat menguntungkan.

Kebutuhan dan gagasan siswa merupakan hal mendasar bagi kepemimpinan lembaga pendidikan. Tidak kalah pentingnya pemimpin organisasi juga harus memberikan pelayanan terbaik kepada klien internalnya, dalam hal ini guru merupakan klien internal layanan pendidikan, dan dia harus mendapat kepuasan dari pelayanan tersebut.

Pendidikan dalam Islam tidak terlepas dari sumber pokok ajaran Islam, yaitu: al-qur'an (termasuk hadis, ijtihad dan Qiyas). Al-Qur'an sebagai tuntutan dan pedoman telah memberikan garis-garis besar, prinsip-prinsip umum mengenai pendidikan dalam perspektif Al-Qur'an. Sebagaimana terkandung dalam surat Al-Imran ayat 16-17 yang berbunyi:

الَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا إِنَّنَا ءَامِنُونَ فَاغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ۝۱۶ الصَّابِرِينَ  
وَالصَّادِقِينَ وَالْقَانِتِينَ وَالْمُنْفِقِينَ وَالْمُسْتَغْفِرِينَ بِالْأَسْحَارِ ۝۱۷

*Artinya: “(Yaitu) orang-orang yang berdoa, “Ya Tuhan kami, kami benar-benar beriman, maka ampunilah dosa-dosa kami dan lindungilah kami dari azab neraka (16) (Juga) orang yang sabar, orang yang benar, orang yang taat, orang yang menginfakkan hartanya, dan orang yang memohon ampunan pada waktu sebelum fajar” (Q.S Al-Imran ayat 16-17)<sup>105</sup>*

Menurut tafsir Ibnu Katsir, Allah SWT menggambarkan kualitas hambanya-hamba-Nya yang sales, yaitu orang-orang yang dojanjikan pahal yang berlimpah. Karena itu, Allah meyakini keimananmu dan pada rasul-Nya. Yaitu iman kami kepada engkau, juga kepada apa yang telah engkau syariatkan buat kami, maka kami memohon semoga engkau mengampuni kami atas dosa-dosa dan

---

<sup>105</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu'an Dan Terjemah*, Op.cit, h. 52.

kelalaian kami dalam urusan kami berkat anugerah dan rahmat-Mu. Tujuan dari kesabaran adalah untuk mengamalkan ketaatan dan meninggalkan segala sesuatu yang dilarangnya. Artinya, mereka percaya pada apa yang mereka beritakan karena iman mereka, yang diwujudkan bagi mereka hari ini, ketika mereka mengambil sikap teguh dalam melakukan kerja keras. Orang-orang tetap patuh padanya. Yaitu membelanjakan sebagian uang mereka untuk ketaatan, persahabatan, kedekatan dengan balas kasihan, kompensasi dan bantuan kepada mereka yang membutuhkan.<sup>106</sup>

Dalam kitab Shahih al-Bukhari dan Shahih Muslim dan kitab-kitab lainnya telah, hadis-hadis yang membenarkan hal ini diriwayatkan oleh sekelompok sahabat yang pernah berkata kepada Nabi: “Allah turun ke langit dunia pada setiap malam, yaitu ketika masih tersisa sepertiga malam terakhir. Allah SWT berfirman: ‘Adakah orang yang meminta, sehingga akan Aku beri? Adakah orang yang berdo’a sehingga Aku mengabulkannya? Dan adakah orang yang memohon ampunan sehingga Aku memberikan ampunan kepadanya?’” dan di dalam Shahih al-Bukhari dan Shahih Muslim juga disebutkan sebuah hadits dari ‘Aisyah: “Pada setiap malam Rasulullah senantiasa mengerjakan shalat witr, pada awal malam, pertengahan malam, dan akhir malam, dan witrnya berakhir pada waktu sebelum fajar menyingsing.

Jika sekolah sebagai institusi pendidikan mampu memuaskan klien internalnya (guru, staf, pengajar, dan staf) dan klien eksternalnya (siswa, dan orang tua siswa, sponsor pendidikan dan masyarakat luas), maka inilah yang

---

<sup>106</sup> Ibnu Katsir, “Tafsir Surat Ali Imran Ayat 16-17,” *Ibnu Katsir Online*, accessed June 10, 2021, <http://www.ibnukatsironline.com/2015/04/tafsir-surat-ali-imran-ayat-16-17.html>.

disebut dengan kualitas tinggi lembaga pendidikan. Dapat dipahami bahwa kualitas suatu lembaga pendidikan dapat ditentukan oleh tingkat kepuasan pelanggan, yang secara mudah dapat dilihat dari tingkat kenaikan/penurunan permintaan akan layanan pendidikan di lembaga tersebut. Di sini konsep kualitas adalah kualitas persepsi, dan kualitas persepsi itulah yang memerlukan perhatian.

Senada dengan pandangan tersebut, Hoy dan Miskel berpendapat bahwa sekolah bermutu adalah sekolah yang efektif, yang terdiri dari sejumlah input, proses, dan output. Dengan demikian, sekolah bermutu adalah sekolah yang menerapkan rumusan sekolah efektif.<sup>107</sup> Adapun hasil yang diperoleh di sekolah efektif adalah sebagai berikut: *Pertama*, dari sisi siswa, lulusan yang produktif adalah siswa yang memiliki prestasi akademik yang sangat baik, kreatif, percaya diri, ambisius, merasa bebas untuk mengungkapkan pendapat, memiliki harapan yang tinggi. Kehadiran di acara-acara dengan tingkat keberhasilan tinggi dan sebaliknya, tingkat putus sekolah adalah nol persen.

*Kedua*, dari sudut pandang guru, sekolah berkualitas tinggi memperhatikan kepuasan guru, nol absensi, dan pergantian atau penugasan guru. Guru sebagai panglima tombak sekolah sangat penting bagi keberhasilan sekolah, terutama bagi guru yang menjalankan fungsi pengajarannya dengan tujuan (pengajaran yang bermakna).<sup>108</sup> Artinya, guru sangat berkompeten di bidangnya, bekerja secara profesional, terdiversifikasi dan memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap profesi dan siswanya (*high expectation in all things*). Guru harus menjadi

---

<sup>107</sup> Hoy, K Wayne, and Cecil G Miskel, *Educational Administration; Theory, Research, and Practice* (t.t: McGraw-Hill, 2008), h. 91.

<sup>108</sup> Aan Komariah and Cepi Triatna, *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 42.

komunikasi harapan), dan guru adalah orang cerdas yang selalu berkuat dengan sains menikmati masalah intelektual.

Guru sebagai seorang pendidik harus memiliki keteladanan (*uswah hasanah*) dalam sifat: (1) Tujuan, perilaku dan mentalitas guru bersifat *rabbani*, yang harus selalu bersandar kepada Allah, mengabdikan kepada-Nya, mengikuti syariat-Nya dan mengenal sifat-sifat-Nya; (2) Guru harus menjadi orang yang tulus; (3) Guru sabar dalam mengajarkan pengetahuan yang berbeda kepada anak-anak; (4) Dengan jujur mengkomunikasikan apa yang dia minta; (5) ia selalu berbekal ilmu dan keinginan untuk membiasakan melanjutkan studinya. Guru akrab dengan pengetahuan yang diajarkannya; (6) Guru harus dapat menggunakan metode pengajaran yang berbeda dengan cara yang berbeda. Pengetahuan saja tidak cukup, karena tidak setiap orang yang berpengetahuan mampu mengubah mereka menjadi murid; (7) Guru mampu mengatur siswa, bertindak tegas dan menghubungkan situasi yang berbeda; (8) Selama pelatihan, pelajari kehidupan psikologis siswa secara proporsional dengan masa pertumbuhan mereka, sehingga ia dapat memperlakukan mereka sesuai dengan kemampuan mental dan kesiapan psikologis mereka; (9) menanggapi berbagai kondisi dan peristiwa di dunia yang mempengaruhi semangat, keimanan dan mentalitas generasi muda; dan (10) Seorang guru harus berlaku adil kepada semua muridnya.<sup>109</sup>

Sesuai dengan karakteristik tersebut, Ahmad Tafsir meyakini bahwa guru juga memiliki tanggung jawab untuk mengetahui karakter siswanya, meningkatkan keterampilannya baik dalam bidang yang diajarkan maupun dalam

---

<sup>109</sup> Abdurrahman An-Nahlawi, *Pendidikan Islam Di Rumah, Sekolah Dan Masyarakat* (Jakarta: GIP, 2004), h. 170–175.

acara mengajarnya, menerapkan ilmu yang diperoleh dalam praktik, dan tidak bertindak di dalamnya, bertentangan dengan pengetahuan.<sup>110</sup>

*Ketiga*, dari sisi manajemen (administrator), sekolah yang berkualitas juga memperhatikan anggaran yang seimbang, dan memiliki staf sekolah yang berdedikasi dan loyal. *Keempat*, dari luar sekolah, masyarakat menciptakan citra positif sekolah, yang menjadikannya pilihan utama untuk menitipkan pendidikan kepada putranya.

Sekolah yang baik adalah alternatif pendidikan baru yang menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah yang fokus pada peningkatan proses pendidikan. Sekolah berkualitas tinggi dan efektif menggunakan strategi untuk meningkatkan budaya mutu, strategi untuk mengembangkan kesempatan belajar, strategi untuk memperhankan kendali mutu, dan strategi untuk memperluas pengetahuan dan informasi secara efektif.<sup>111</sup>

Dengan demikian, mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam manajemen pendidikan yang ditujukan untuk mencapai prestasi akademik dan nonakademik siswa yang dikatakan telah menyelesaikan satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pendidikan tertentu. Dengan demikian, pembentukan budaya mutu dalam pendidikan bukanlah suatu usaha kegiatan yang dinamis dan menggairahkan. Penyelenggara pendidikan harus mengelola proses budaya pendidikan berkualitas melalui pendekatan manajemen mutu pendidikan.

---

<sup>110</sup> Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islami*, Op.cit, h. 79.

<sup>111</sup> Ikawijaya, *Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan* (Jakarta: PT Renika Cipta, 2008), h. 48.

## **2. Standar Mutu Pendidikan**

Dalam rangka meningkatkan mutu mutu pendidikan sesuai dengan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) sebagai substansi dari Undang-Undang SISDIKNAS tersebut nampak jenis dari visinya, tampaknya visi untuk mewujudkan sistem pendidikan sebagai lembaga dan andal, memungkinkan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang baik. Sehingga mereka dapat beraksi secara proaktif terhadap masalah zaman.

Berdasarkan UU No. 13 tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada BAB IX menjelaskan bahwa Standar Nasional Pendidikan yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.

### **a. Standar Kompetensi Lulusan**

Kriteria ini merupakan kualifikasi kemampuan kelulusan terakit dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan merupakan pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Sebagaimana tercantum dalam Pasal 26, standar kualifikasi lulusan pada jenjang pendidikan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, keterampilan untuk hidup mandiri, dan keikutsertaan dalam pendidikan tambahan.

b. Standar Isi

Standar isi standar ditinjau dari ruang lingkup mata pelajaran dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi tertentu. Meliputi bidang studi dan tingkatan kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi memuat kerangka dan struktur kurikulum, beban kerja, kurikulum tingkat unit, dan penilaian pendidikan/akademik..

c. Standar Proses

Standar proses adalah standar yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Standar proses, yaitu standar yang menyangkut perencanaan proses pembelajaran dan pelaksanaan yang efektif dan efisien. Mengevaluasi hasil belajar perencanaan. Pelaksanaan dan hasil belajar harus di laksanakan oleh pemimpin sekolah atau kepala sekolah.

Sebagaimana dinyatakan dalam pasal 19, proses pembelajaran pada satuan pendidikan berlangsung secara interaktif, inspiratif, menarik, dan merangsang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kretivitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangannya.

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar ini merupakan standar nasional untuk standar pra pengajar, hukum jasmani dan rohani, dan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Guru harus memiliki kualifikasi dan kompetensi akademik sebagai mitra belajar, sehat jasmani dan rohani, serta mampu memenuhi tujuan pendidikan nasional.

Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan jenjang pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang guru yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat pengalaman kerja yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) sertifikat profesi guru untuk SD/MI.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Standar ini berlaku untuk ruang kelas, tempat olahraga, tempat ibadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel, stadion, lokasi konstruksi dan tempat rekreasi, dan sumber belajar lain yang diperlukan untuk mendukung proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Setiap unit pelatihan harus memiliki infrastruktur yang meliputi taman bermain, ruang kelas, ruang komando blok pelatihan, ruang guru, ruang administrasi, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, ruang blok produksi, ruang makan, tempat olahraga, tempat ibadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang tertib dan berkesinambungan.

f. Standar Pengelolaan

Standar ini mengacu pada kriteria perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, kabupaten atau negara dalam rangka mencapai efisiensi dan efektifitas pengelolaan pendidikan.<sup>112</sup> Tata kelola satuan pendidikan di tingkat

---

<sup>112</sup> Ibid.,h. 4.

dasar dan menengah menggunakan tata kelola sekolah, yang berarti kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pemerintah sedang menyusun rencana aksi tahunan untuk sektor pendidikan, dengan memprioritaskan program.

g. Standar Pembiayaan

Standar ini mengacu pada kriteria komponen dan besar biaya operasional satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Pembiayaan pendidikan terdiri dari investasi, operasional dan pengeluaran pribadi. Biaya investasi lembaga sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya penyediaan tempat dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Pengeluaran pribadi sebagaimana di maksud pada ayat (1) termasuk biaya pendidikan yang harus ditanggung peserta didik agar dapat melanjutkan proses pembelajaran secara teratur dan berkesinambungan. Biaya operasional lembaga sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: a) gaji guru dan staf pengajar, serta segala tunjangan yang berkaitan dengan gaji; b) bahan atau peralatan ajar habis pakai; c) biaya operasional tidak langsung untuk pendidikan berupa energi, air, telekomunikasi, pemeliharaan, fasilitas, infrastruktur, upah lembur, transportasi, depresiasi, pajak, asuransi dll. Biaya koperasional standar untuk institusi pendidikan ditetapkan dengan keputusan menteri berdasarkan usulan BNSP.

h. Standar Penilaian Pendidikan

Standar tentang mekanisme, prosedur dan alat untuk menilai hasil belajar siswa. Penilaian yang dimaksud di sini adalah penialian pada tingkat dasar dan menengah, yang meliputi: penilaian hasil belajar oleh satuan diklat, dan penilaian

hasil belajar oleh pemerintah. Kedelapan standar nasional tersebut pada akhirnya akan bermuara pada tujuan terjaminnya mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Pemerintah mewajibkan setiap lembaga pendidikan, baik formal maupun non formal, untuk melaksanakan penjaminan mutu pendidikan secara bertahap, sistematis dan terencana, dengan tujuan dan tenggang waktu yang jelas untuk memenuhi atau melampaui standar nasional pendidikan. Sebagaimana tercantum dalam bab XII pasal 78 Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005.

Selain ikut serta dalam proses evaluasi kegiatan pendidikan, pemerintah juga diberdayakan untuk melakukan akreditasi pada setiap jenjang pendidikan dan setiap satuan pendidikan. Akreditasi disini adalah kegiatan untuk menilai kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Akreditasi ini dilakukan oleh BANS/M (pada jenjang pendidikan dasar dan menengah).

### **3. Evolusi Perkembangan Mutu**

Dalam memberikan definisi mutu, perlu dipahami perkembangan evolusi mutu. *British and International Standards* membagi evolusi mutu menjadi empat tahapan, yaitu: inspeksi (*inpection*), pengendalian mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*).<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Dale H Besterfield, *Total Quality Management (3rd Ed.)* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003), h. 21.

a. Inspeksi (*inpection*)

Inspeksi adalah pengukuhan suatu penilaian dengan mengamati dan mengevaluasi hasil pengukuran, pengujian dan evaluasi. Inspeksi mengharuskan karyawan untuk memverifikasi kegiatan operasional mereka. Inspeksi dan pengawasan tidak menambah nilai produk, mereka hanya menambah nilai. Namun inspeksi sering kali diperlukan dengan persyaratan khusus untuk memastikan persetujuan peraturan atau standar.

Perencanaan pemeriksaan merupakan kegiatan yang menunjukkan dimana suatu pemeriksaan harus dilakukan dan memberikan tempat serta kesempatan untuk melakukannya. Sederhananya, karakteristik kualitas yang biasa sering direncanakan oleh inspektur. Untuk produk kompleks yang diproduksi di perusahaan besar dengan banyak departemen, perencanaan ini biasanya dilakukan oleh spesialis.<sup>114</sup>

Model inspeksi memiliki beberapa kelemahan: (1) cacat hanya ditemukan pada akhir produksi; (2) komentar yang diperlukan untuk menganalisis dan mencegah masalah sering kali terlambat karena kesalahan dan perlu diperbaiki; (3) operator tidak memperdulikan kesalahan yang terjadi dalam proses produksi, karena sudah ada departemen yang bertanggung jawab; (4) proses percobaan ulang sepengetahuan pihak yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut; (5) mahal dan memakan waktu.<sup>115</sup>

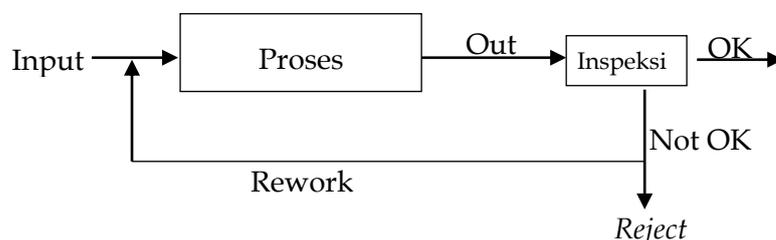
---

<sup>114</sup> Frank M Gryna, *Quality Planning and Analysis (From Product Development Throught Use (4th Ed.))* (New York: McGraw-Hill, 2001), h. 546.

<sup>115</sup> Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2002), h. 12.

b. Pengendalian mutu (*quality control*)

Kontrol kualitas adalah proses yang memastikan bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang dapat meninggalkan pabrik dan memasuki pasar. Namun, kontrol kualitas adalah proses pasca produksi dan karyawan bukanlah orang yang membuat produk. Kontrol kualitas bertanggung jawab untuk mendeteksi produk yang cacat. Bagian ini tidak serta merta menjamin bahwa anggotanya bertanggung jawab atas kualitas. Selain itu, divisi ini adalah proses yang harus berjalan di bawah bendera produksi massal, dan pekerjaan itu sangat mahal sehingga kadang-kadang mereka dipecah dan kemudian dipekerjakan lagi. Kontrol kualitas itu sendiri akan tampak semakin tidak ekonomis.<sup>116</sup>



Gambar 2.10: *Quality Control*

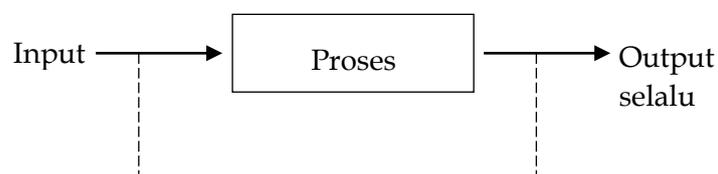
Menurut Besterfield, Pengendalian mutu adalah penggunaan metode dan tindakan untuk mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas suatu produk atau layanan. Tanggung jawab kualitas adalah ketika pemasaran mendefinisikan persyaratan kualitas pelanggan dan berlanjut sampai produk telah digunakan untuk jangka waktu tertentu oleh pelanggan yang puas. Tanggung jawab untuk kualitas didelegasikan ke departemen yang memiliki kekuatan

<sup>116</sup> Sallis, *Total Quality Management in Education*, Op.cit, h. 35.

pengambilan keputusan.<sup>117</sup> Demikian pula pengendalian mutu disebut juga kegiatan (manajemen perusahaan) memelihara dan mengelola mutu produk (dan jasa) perusahaan sesuai dengan direncanakan.<sup>118</sup> Kontrol kualitas adalah tindakan pencegahan dan dilakukan sebelum kualitas produk memburuk. Definisi pengendalian mutu sangat luas karena berkaitan dengan beberapa elemen yang mempengaruhi kualitas yang harus dimasukkan dan diperhitungkan.

c. Jaminan mutu (*quality assurance*)

Penjaminan mutu merupakan bagian dari manajemen mutu yang bertujuan untuk memastikan bahwa standar mutu selalu dipatuhi. Pengecekan kualitas dilakukan sebelum dan selama proses, kata Sallis, sehingga kesalahan dapat dicegah sejak dini. Jaminan mutu adalah desain kualitas untuk memastikan bahwa produk yang diproduksi memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan. Singkatnya, jaminan kualitas menghasilkan produk yang bebas kesalahan. Philip B. Crosby menyebut *zero defects*. Jaminan mutu berkelanjutan untuk memenuhi spesifikasi produk tepat waktu. Jaminan mutu adalah sistem yang mendefinisikan bagaimana produksi dilakukan sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan.<sup>119</sup>



Gambar 2.11: *Quality Assurance*

<sup>117</sup> Besterfield, Dale H. *Op.Cit.*, h. 3

<sup>118</sup> Agus Ahyari. *Manajemen Produksi*. (Yogyakarta, BPFE-UGM, 2000), h. 239

<sup>119</sup> Sallis, *Total Quality Management in Education*, h. 37.

Jaminan mutu mengacu pada setiap kegiatan yang terencana dan sistematis yang ditujukan kepada konsumen dengan menyediakan produk (barang dan jasa) yang berkualitas tinggi disertai dengan keyakinan bahwa produk tersebut memenuhi kebutuhan konsumen. Penjaminan mutu biasanya mengacu pada beberapa bentuk kegiatan pengukuran dan pemeriksaan yang merupakan aspek penting dari pelaksanaan manufaktur.<sup>120</sup>

#### **4. Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan**

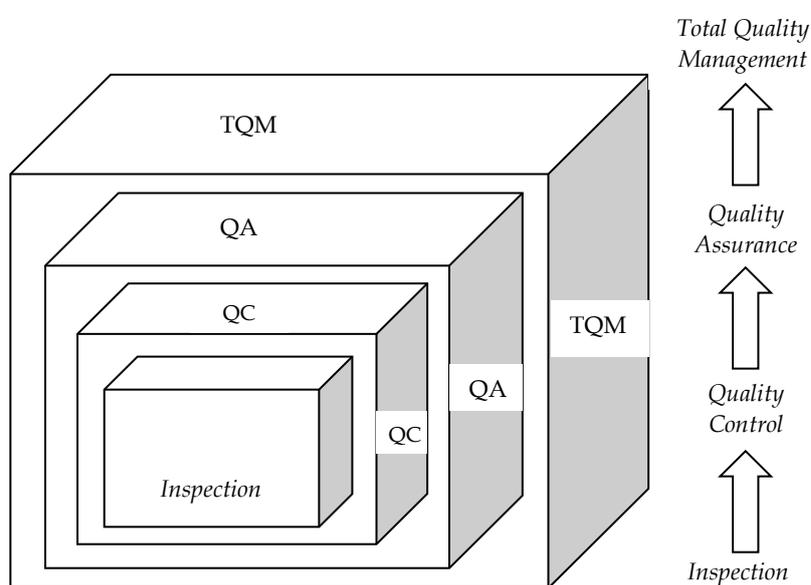
Awalnya, konsep TQM diterapkan di dunia bisnis, kemudian dikembangkan dan diterapkan di dunia pendidikan. Konsep ini pertama kali muncul di Amerika Serikat, tetapi kemudian diorganisir dan diimplementasikan di banyak perusahaan Jepang. Kedua, ahli dan penyusun TQM tersebut adalah W. Edward Deming dan Joseph M. Juran.

Alasan perlunya TQM cukup sederhana: cara terbaik untuk bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan produk dengan kualitas terbaik. Untuk memastikan kualitas terbaik, keperluan upaya terus menerus untuk meningkatkan kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik untuk terus meningkatkan kemampuan komponen ini adalah dengan menerapkan TQM.

---

<sup>120</sup> J.R Evan and W.M Lindsay, *The Management and Control of Quality*, (Edition 6) (Singapore: Thomson South Western, 2005), h. 4.

TQM menggabungkan pengawasan dan jaminan kualitas mutu dalam skala yang lebih luas. TQM bekerja untuk menciptakan budaya kualitas yang dapat memuaskan pelanggan dan membangun struktur organisasi untuk implementasinya. TQM memberikan apa yang diinginkan pelanggan. Sistem ini memenuhi harapan pelanggan dan mengembangkan produk dan layanan yang



Gambar 2.12: *Total Quality Management*

memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.<sup>121</sup> Karena persepsi dan harapan pelanggan sering berubah, sistem harus menemukan cara untuk terus menarik pelanggan sambil menanggapi perubahan selera, kebutuhan, dan keinginan pelanggan. TQM adalah pendekatan manajemen bisnis yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi dengan terus meningkatkan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan.<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Sallis, *Total Quality Management in Education*, Op.cit, h. 18.

<sup>122</sup> Tjiptono and Diana, *Total Quality Management*, Op.cit, h. 4.

Salah satu pendekatan dalam manajemen mutu pendidikan dikenal konsep *total quality manajemen in education* atau sering disingkat *TQM in Education*. Sebagaimana pandangan Sallis bahwa “*Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*.” Pendapat tersebut menegaskan bahwa manajemen mutu terpadu adalah filosofi dan metodologi yang membantu berbagai lembaga untuk mengelola perubahan dan menetapkan program mereka sendiri untuk menganggapi tekanan eksternal.<sup>123</sup>

Alasan perlunya TQM dalam pendidikan cukup sederhana: cara terbaik untuk bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan produk dengan kualitas terbaik. Untuk memastikan kualitas terbaik, diperlukan upaya terus menerus untuk meningkatkan kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

TQM bukanlah sebuah program atau sistem, melainkan sebuah budaya yang harus diciptakan, dipelihara, dan ditingkatkan oleh semua anggota organisasi atau perusahaan jika organisasi atau perusahaan tersebut berorientasi pada kualitas dan menjadikan kualitas sebagai gaya hidup.

Jelas dari prinsip-prinsip di atas bahwa untuk mencapai kualitas, organisasi atau organisasi harus fokus pada pelanggan, memiliki kepemimpinan visioner yang dapat membimbing dan menggerakkan semua karyawan, melibatkan semua karyawan, menggunakan pendekatan proses dan sistem, terus meningkatkan dan

---

<sup>123</sup> Sallis, *Total Quality Management in Education*, Op.cit, h. 13.

mengambil keputusan berdasarkan fakta dan data, serta menjalin hubungan yang saling menguntungkan.

Dalam rangka pembinaan dan peningkatan mutu pendidikan, perlu memperhatikan sebagai prinsip manajemen mutu total, yaitu:<sup>124</sup>

- 1) Perbaikan terus menerus sebagai dasar manajemen mutu secara menyeluruh, yaitu dilakukan oleh setiap orang di lembaga pendidikan secara berkesinambungan.
- 2) Pemberian jasa penjamin mutu atau yang biasa disebut dengan “standar mutu”. Inilah konsep dasar pendidikan dianggap bermutu atau tidak, tergantung pada standar mutu yang ditetapkan oleh pemimpin lembaga pendidikan.
- 3) Perubahan budaya, yang bertujuan untuk menciptakan dan menyebarkan kesadaran di antara semua kepala sekolah. Disini pemimpin berkewajiban untuk senantiasa memotivasi anggotanya untuk menjaga semangat dan selalu menjaga hubungan baik satu sama lain dalam organisasi lembaga pendidikan.
- 4) Perubahan organisasi dalam rantai tradisional dan struktur organisasi, biasanya eksekutif puncak atau manajer memiliki semua wewenang dan berhak menuntut apa pun dari bawahannya. Namun, dalam budaya organisasi TQM ini, dapat digambarkan sebagai piramida terbalik, dengan siswa di puncak struktur. Jadi, tugas direktur pertama adalah memberikan dukungan dan kredibilitas kepada siswa, bukan membimbing mereka.
- 5) Menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Karena lembaga pendidikan mengutamakan kepuasan pelanggan, maka pengelola selalu dituntut untuk menjaga hubungan baik dengan masyarakat dan siswa. Jika tidak ada hubungan di antara mereka, kepuasan pelanggan tidak mungkin terjadi.

Lima faktor utama yang disebutkan di atas harus menjadi perhatian serius bagi pendidik yang ingin menerapkan TQM di sekolah. Karena jika kelima hal

---

<sup>124</sup> Ibid., h. 76–83.

dasar di atas tidak dilakukan dengan benar, maka kualitas pendidikan yang diinginkan klien tidak akan tercapai. Selain itu perlu dipahami bahwa pengelolaan suatu organisasi pendidikan memerlukan manajemen dan organisasi yang baik.

Menurut penulis, jika suatu lembaga pendidikan dapat memuaskan kliennya, maka akan mendapatkan banyak manfaat; *pertama*, hubungan antara sekolah dengan konsumen eksternal dan internal (kepala sekolah, manajemen, guru, siswa, orang tua, masyarakat, dll). *Kedua*, kepercayaan klien sekolah akan keberadaan sekolah akan meningkat. *Ketiga*, nama baik sekolah meningkat di mata pelanggan. *Keempat*, pelanggan akan lebih loyal kepada sekolah. *Kelima*, mendorong sekolah untuk lebih meningkatkan kualitas layanan dan hasil.

Upaya standarisasi mutu dan jaminan agar pendidikan memenuhi standar mutu harus menjadi pusat upaya menjaga dan meningkatkan pendidikan di tingkat nasional. Untuk memastikan bahwa pendidikan disimpan dengan standar kualitas, penilaian kelayakan dan kinerja yang berkelanjutan dan berkesinambungan diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah. Penilaian kelayakan dan keefektifan yang berkesinambungan tidak lepas dari manajemen khususnya manajemen mutu di sekolah, yang tujuan utamanya adalah untuk mencegah dan mengurangi resiko kesalahan dalam proses produksi, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil selama produksi dapat membuat proses menjadi seefisien mungkin sesuai standar.<sup>125</sup>

Dan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa manajemen mutu memegang peranan penting dalam menjamin ditaatinya standar mutu pendidikan dalam

---

<sup>125</sup> Mohammad Ali, *Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: Pedagogiana Press, 2007), h. 342.

rangka desentralisasi pendidikan. Hal ini karena kegiatan manajemen mutu bukan hanya sekedar produk yang memenuhi standar mutu, tetapi lebih ditekankan pada bagaimana melakukan proses pendidikan dengan baik sesuai dengan prosedur yang harus diikuti untuk menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan pelanggan, khususnya masyarakat. TQM merupakan salah satu model manajemen dalam pendidikan industri yang dapat dikembangkan dalam pendidikan.

## 5. Manajemen Mutu Pendidikan dalam Islam

Dalam konteks Pendidikan Islam, mutu di artikan sebagai *Fastabiqul Khairot* yakni persaingan dalam kebaikan. Mutu adalah hal yang berkualitas, pertama-tama seseorang harus memenuhi arti kebaikan, mengapa dia berbuat baik, kepada siapa kebaikan itu berwujud dan bagaimana dia melakukannya. Dalam al-Quran surat Al-Baqarah ayat 147, Allah SWT menjelaskan konsep mutu dalam arti kebaikan, yaitu:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ  
 جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ<sup>١٤٨</sup>

Artinya: “Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.” (Q.S. Al-Baqarah ayat 148)<sup>126</sup>

Menurut Jalaluddin As-Suyuthi dan Jalaluddin Muhammad Ibnu Ahmad Al-Mahally dalam Tafsir Jalalain, jelaskan ayat: (Dan bagi masing-masing) maksudnya masing-masing umat (ada arah dan tujuan) maksudnya kiblat (tempat

<sup>126</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu'an Dan Terjemah*, Op.cit, h. 23.

ia menghadapkan wajahnya) di waktu shalatnya. Menurut suatu qiraat bukan *'muwallihaa'* tetapi *'muwallaahaa'* yang berarti majikan atau yang menguasainya, (maka berlomba-lombalah berbuat kebaikan) yakni segera menaati dan menerimanya. (Di mana saja kamu berada, pastilah Allah akan mengumpulkan kamu semua) yakni di hari kiamat, lalu dibalas-Nya amal perbuatanmu. (Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu).<sup>127</sup>

Ibnu Abbas, Abu Ja'far Al-Baqir, dan Ibnu Amir membaca ayat ini dengan bunyi *'walikullin wajhatun huwa muwallaha'* (bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya sendiri yang diperintahkan oleh Dia (Allah) agar mereka menghadap kepadanya). Ayat ini serupa maknanya dengan Quran surat Al-Maidah, ayat 48 yaitu:<sup>128</sup>

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّمًا عَلَيْهِ  
فَأَحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ  
جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا .....<sup>٤٨</sup>

Artinya: “untuk tiap-tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya...” (Q.S. Al-Maidah, ayat 48)

<sup>127</sup> Dikutif dari: <https://islamkitasemua.files.wordpress.com/2012/01/tafsir-jalalain-id.pdf>, di akses pada 10 November 2016. Menurut Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Misbah menjelaskan: Bahwasanya kiblat yang Aku perintahkan dirimu, Muhammad, untuk beralih kepadanya (Ka'bah), bukan hanya untukmu saja tetapi juga kiblat umatmu. Demikianlah, bahwa tiap umat memiliki kiblat tempat mereka menghadap dalam salat sesuai syariat masing-masing. Dalam hal ini Tuhan tidak bermaksud melebihkan satu umat atas umat yang lain, karena kelebihan itu sesungguhnya terletak pada kadar ketaatan dan kebajikan. Maka berlomba-lomba dan bersainglah dalam mengejar berbagai kebaikan dan Allah akan membalas perbuatan baik kalian. Allah akan mengumpulkan kalian semua di mana pun berada dan tidak akan ada seorang pun yang luput dari perhitungan-Nya. Di tangan-Nyalah kekuasaan untuk mematikan, menghidupkan, membangkitkan manusia dan mengumpulkannya di hari kiamat. Dikutif dari: Quraish Shihab, “Tafsir Quraish Shihab,” *Tafsirq*.

<sup>128</sup> Ibnu Katsir, “Tafsir Surat Al-Baqarah Ayat 148,” *Ibnu Katsir Online*.

Perintah berlomba untuk kebaikan dalam ayat ini lebih dalam dari perintah sederhana untuk berbuat baik. Perintah tersebut mengandung arti perintah melakukan segala kemungkinan dan bergegas menuju kebaikan. Oleh karena itu, orang-orang yang memperjuangkan kebaikan adalah orang yang derajatnya paling tinggi. Yang dimaksud dengan “baik” disini mencakup semua amalan wajib dan maupun sunat, baik berupa shalat, puasa, zakat, haji, jihad, serta berbuat manfa'at bagi orang lain maupun sebatas untuk diri sendiri; dan Dia (Allah) akan memberikan balasan kepada setiap orang yang beramal sesuai amal yang dikerjakannya dengan balasan pahala yang berlipat ganda. Sebagaimana firman Allah SWT:

هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَنُ ٦٠

Artinya: “Tidak ada Balasan kebaikan [1] kecuali kebaikan (pula) [2].”<sup>129</sup>

Seperti hal nya dijelaskan dalam surat lain, Q.S. Yunus ayat 26, yaitu:

لِّلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ وَلَا يَرْهَقُ وُجُوهَهُمْ قَتَرٌ وَلَا ذِلَّةٌ أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ٦١

Aryinya: “Bagi orang-orang yang berbuat baik [1], ada pahala yang terbaik (surga) dan tambahannya [2]. Dan wajah mereka tidak ditutupi debu hitam dan tidak (pula) dalam kehinaan [3]. Mereka itulah penghuni surga, mereka kekal di dalamnya [4].” (Q.S. Yunus, ayat 26).<sup>130</sup>

<sup>129</sup> Tafsirweb, “Tafsir Surat Ar-Rahman Ayat 47-48,” *Tafsir Web*, last modified 2017, accessed November 10, 2017, <http://www.tafsir.web.id/2013/04/tafsir-ar-rahman-ayat-46-78.html>, Di akses pada 10 November 2017 Ayat ini mengandung makna [1] Yakni tidak ada balasan bagi orang yang berbuat ihsan dalam beribadah kepada Allah dan berbuat ihsan dalam bergaul dengan manusia kecuali dibalas dengan kebaikan, berupa pahala yang besar, keberuntungan yang besar, kenikmatan yang kekal, dan kehidupan yang sentosa. Kedua surga yang tinggi yang terbuat dari emas ini diperuntukkan bagi orang-orang yang didekatkan dengan Allah Subhaanahu wa Ta'aala (Al Muqarrabiin); dan [2] dengan kenikmatan surga.

<sup>130</sup> “Tafsir Surat Yunus Ayat 21-23,” *Tafsir Web Web*, last modified 2013, accessed November 11, 2016, <http://www.tafsir.web.id/2013/03/tafsir-yunus-ayat-21-33.html#more> diakses pada 10 November 2016]. Prof. Dr. KH. Quraish Shibah dalam Tafsir Al-Misbah menjelaskan bahwa Orang-orang yang berbuat baik dengan memenuhi seruan Allah, sehingga beriman dan berbuat baik untuk agama dan dunia mereka, akan mendapatkan kedudukan yang mulia di akhirat,

Kata kebaikan (mutu) merupakan sesuatu yang memberi manfaat kepada diri sendiri, lingkungan dan kepada sesama manusia. Tentu kebaikan itu dilakukan dengan memperhatikan batasan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Allah SWT, kebaikan itu tak lain dari amal sholeh yang dilakukan atas dasar iman dan ikhlas hanya mengharapkan ridho Allah SWT.<sup>131</sup> Sebagaimana firman Allah SWT, surat Al-Kahfi ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ۝

Artinya: “*Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.*” (Q.S. Al-Kahfi, ayat 30)<sup>132</sup>

Menurut Jalaluddin As-Suyuthi dan Jalaluddin Muhammad Ibnu Ahmad Al-Mahally dalam Tafsir Jalalain, menjelaskan ayat tersebut, yaitu: (Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan beramal sholeh, tentulah kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalnya dengan baik). Jumlah kalimat “*Innaa Laa Nudhii'u*” berkedudukan menjadi *Khabar* daripada “*Innal Ladziina*”. Hal ini terkandung pengertian meletakkan *isim zhahir* pada tempat *isim mudhmar*; makna yang dimaksud adalah *Ajrahum* atau pahalanya; Dengan kata lain, Kami (Allah) akan memberi pahala kepada mereka sesuai dengan amal baik mereka.<sup>133</sup>

---

yaitu surga. Dan mereka juga mendapatkan tambahan karunia dan kemurahan dari Allah. Wajah-wajah mereka tidak tertutup oleh kesedihan berupa kesusahan dan kehinaan. Mereka itulah penghuni surga yang diberi kenikmatan di dalamnya untuk selama-lamanya. Dikutif dari: <https://tafsirq.com/10-yunus/ayat-26#tafsir-quraish-shihab>, di akses pada 7 Januari 2017.

<sup>131</sup> Dedi Muyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 229.

<sup>132</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu'an Dan Terjemah*, Op.cit, h. 298.

<sup>133</sup> “Tafsir Surat Al-Kahfi Ayat 30,” *Tafsirq*, last modified 2017, accessed January 7, 2017, <https://tafsirq.com/18-al-kahf/ayat-30#tafsir-jalalayn> Baca juga pendapat Quraish Shihab, bahwa

Mutu dilihat dari pendekatan hasil (dari proses produksi) suatu barang/ produk bagi dunia industri dengan menentukan suatu variabel ukuran (standar mutu); dijelaskan dalam beberapa ayat al-Quran, yaitu:

- a. Q.S. An-Naml, ayat 27:

﴿قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾<sup>134</sup>

Artinya: “berkata Sulaiman: Akan Kami lihat, apa kamu benar, ataukah kamu Termasuk orang-orang yang berdusta.”<sup>134</sup>

- b. Q.S. As-Syu’ara, ayat 181-183:

﴿أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ﴾<sup>181</sup> وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ  
﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعَثُّوا فِي الْأَرْضِ مُمْسِدِينَ﴾<sup>183</sup>

Artinya: “sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu Termasuk orang-orang yang merugikan [181], dan timbanglah dengan timbangan yang lurus, [182], dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan [183].” (Q.S. Asyu’ara, ayat 181-183)<sup>135</sup>

- c. Q.S. Al-Baqarah, ayat 168:

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ  
﴿إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ﴾<sup>168</sup>

Artinya: “Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.”<sup>136</sup>

Mutu dalam Islam merupakan manifestasi dari sifat tulus seorang hamba kepada Allah SWT, yaitu dia yang berbuat baik kepada semua makhluk atas dasar

---

adapun orang-orang yang beriman kepada Allah dan kepada kebenaran agama yang telah diwahyukan kepadamu serta melakukan kebajikan-kebajikan yang telah diperintahkan oleh Tuhannya, sungguh Kami tidak akan menghilangkan pahala atas kebaikan-kebaikan yang telah mereka kerjakan. (<https://tafsirq.com/18-al-kaif/ayat-30#tafsir-quraish-shihab>), .

<sup>134</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu’an Dan Terjemah*, Op.cit, h. 337.

<sup>135</sup> Ibid., h. 374.

<sup>136</sup> Ibid., h. 25.

pekerjaan menjauhi atas larangan dan kesalahan dalam bentuk apapun pada kehidupannya di dunia.<sup>137</sup> Dalam ajaran Islam, jelas menginginkan umat manusia untuk senantiasa mengembangkan potensi diri agar menjadi pribadi yang berkualitas hingga terciptanya umat yang bermutu. Merujuk pada firman Allah SWT. Surat An-Nahl ayat 90, yaitu:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ۗ

Arinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*” (Q.S. An-Nahl, ayat 90)<sup>138</sup>

Secara etimologis, kata *al-‘adl* (*Adil*) berarti tidak berat sebelah, tidak memihak atau menyamakan yang satu dengan yang lain. Istilah lain dari *al-‘adl* adalah *al-qist*, *al-misl*. Secara terminologis, adil berarti mempersamakan sesuatu dengan yang lain, baik dari segi nilai maupun dari segi ukuran, sehingga sesuatu itu menjadi tidak berat sebelah dan tidak berbeda satu sama lain.<sup>139</sup> Adil juga dimaknai dengan menempatkan sesuatu sesuai pada tempatnya. Sebagaimana penjelasan Quraish Shihab, makna *al-‘adl* di ayat ini ada yang mengatakan sebagai tauhid. Ada juga yang mengatakan adil jika kita meletakkan sesuatu pada tempatnya. Jangan duga penganiayaan adalah gangguan dan keadilan memberi manfaat kepada manusia. Maksudnya disini bahwa kadang penganiayaan juga

<sup>137</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 79.

<sup>138</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu’an Dan Terjemah*, Op.cit, h. 227.

<sup>139</sup> A Rahman Ritho’a, *Ensiklopedi Hukum Islam* (Jakarta: Ichtiar Baru Van Hoeve, 2003), h. 25–27.

merupakan keadilan begitu juga sebaliknya.<sup>140</sup> Berbeda halnya menurut Imam Syafe'i, bahwa adil memiliki makna dapat dipercaya dalam bidang agama, berbicara benar—tidak pernah bohong. Hal ini bukan berarti orang yang memiliki sifat adil bebas dari dosa karena tidak ada manusia yang sedemikian terjaga.<sup>141</sup>

Adil juga berlaku dalam *muamalah*, yaitu ketika melakukan akad jual beli atau transaksi dengan memenuhi kewajiban kita, tidak mengurangi hak orang lain (seperti mengurangi takaran dan timbangan), tidak menipu dan tidak menzalimi. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam surat As-Syu'ara ayat 181-183 tersebut.

Abdullah bin Mas'ud menuturkan bahwa Rasulullah Saw. bersabda:

عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَمَا  
يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدِّيقًا وَإِيَّاكُمْ  
وَالْكَذِبَ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَمَا  
يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا

Artinya: “Hendaklah kalian senantiasa berlaku jujur, karena sesungguhnya kejujuran akan mengantarkan pada kebaikan dan sesungguhnya kebaikan akan mengantarkan pada surga. Jika seseorang senantiasa berlaku jujur dan berusaha untuk jujur, maka dia akan dicatat di sisi Allah sebagai orang yang jujur. Hati-hatilah kalian dari berbuat dusta, karena sesungguhnya dusta akan mengantarkan kepada kejahatan dan kejahatan akan mengantarkan pada neraka. Jika seseorang sukanya berdusta dan berupaya untuk berdusta, maka ia akan dicatat di sisi Allah sebagai pendusta.” (HR. Muslim, No. 2607)

<sup>140</sup> Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Quran (Volume 7)* (Jakarta: Lentera Hati, 2004) Baca juga: Dikutif di: <https://tafsirq.com/16-an-nahl/ayat-90#diskusi>, diakses pada 9 Januari 2017, bahwa Adil artinya menempatkan sesuatu pada tempatnya dan memberikan hak kepada masing-masing yang mempunyai hak. Adil yang diperintahkan Allah ini mencakup adil terhadap hak-Nya dan adil terhadap hak hamba-Nya. Caranya adalah dengan menunaikan kewajibannya secara sempurna kepada Allah SWT. misalnya dengan mentauhidkan-Nya dan tidak berbuat syirik, menaati-Nya dan tidak mendurhakai-Nya, mengingat-Nya dan tidak melupakan, serta bersyukur kepada-Nya dan tidak kufur atas nikmat-Nya. Kepada manusia, misalnya dengan memenuhi haknya; jika sebagai pemimpin, maka ia memenuhi kewajibannya terhadap orang yang berada di bawah kepemimpinannya, baik ia sebagai pemimpin dalam ruang lingkup yang besar (imamah kubra), menjabat sebagai qadhi (hakim), wakil khalifah atau wakil qadhi.

<sup>141</sup> Abudin Nata, *Ensiklopedi Islam* (Jakarta: Ichtisar Baru Van Hoeve, 1996), h. 19–20.

Penjelasan ayat dan hadits tersebut dalam konteks mutu pendidikan ialah, bahwa pengukuran terhadap mutu harus didasarkan pada standar mutu yang jelas (*quality is standart*) tanpa cacat (*zero difect*) atau kurang sedikitpun. Sekolah yang memiliki komitmen dalam meningkatkan mutu dan melakukan perubahan secara terus menerus, niscaya akan mendapatkan kepercayaan (*trust*) dari pelanggan sekolah maupun seluruh *stakeholder* pendidikan. Sebagaimana firman Allah SWT.

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُوءَ وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ۗ

Artinya: “jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan jika kamu berbuat jahat, Maka (kejahatan) itu bagi dirimu sendiri, dan apabila datang saat hukuman bagi (kejahatan) yang kedua, (kami datangkan orang-orang lain) untuk menyuramkan muka-muka kamu dan mereka masuk ke dalam mesjid, sebagaimana musuh-musuhmu memasukinya pada kali pertama dan untuk membinasakan sehabis-habisnya apa saja yang mereka kuasai.” (Q.S. Al-Isra, ayat 7)<sup>142</sup>

Mutu secara kasat mata (penglihatan/dilihat), dalam masyarakat produksi/produsen (industri) dikenal sebagai atribut. Untuk menganalisis penyebab kecacatan sebuah produk yang berakibat terhadap rendahnya mutu dapat dilakukan dengan mencari penyebabnya. Hal ini bisa digunakan dengan

<sup>142</sup> Tafsirq, “Tafsir Quraish Shihab Surat Al Isra Ayat 7,” *Tafsirq*, last modified 2017, accessed January 7, 2017, <https://tafsirq.com/17-al-isra/ayat-7#tafsir-quraish-shihab> diakses pada 7 Januari 2017. Menurut Quraish Shihab, “Bila kalian berbuat baik dan taat kepada Allah, maka kebaikan itu adalah untuk diri kalian di dunia dan di akhirat. Dan jika kalian berbuat maksiat, maka sebenarnya kalian telah merusak diri kalian sendiri. Ketika datang waktu pembalasan dari perbuatan jahat kalian yang terakhir--dari dua kali kejahatan yang telah kalian lakukan dalam membuat kerusakan di muka bumi--maka Kami datangkan musuh-musuh kalian untuk menorehkan bekas kejahatan, kehinaan dan kepedihan yang menyuramkan wajah-wajah kalian. Dan pada akhirnya mereka masuk Masjid Bayt al-Maqdis lalu merusaknya seperti pada kali pertama. Mereka juga akan memusnahkan apa yang mereka kuasai dengan sehabis-habisnya. .

konsep kausalitas (hukum sebab-akibat). Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an, yakni:

- a. Q.S. Al-Israa', ayat 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ  
عَنْهُ مَسْءُومًا ۚ

Artinya: “dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.”<sup>143</sup>

Ayat tersebut mengisyaratkan pada kita dalam mencapai tujuan pendidikan yang mutu, khususnya bagaimana merencanakan mutu lulusan bagi peserta didik, tidak terlepas dari suatu lingkaran hubungan sebab akibat yang harus di padukan secara merata. Baik dari sisi kontribusi pendidikan, proses pendidikan (dalam hal kurikulum, layanan bagi guru dan tenaga pengajar, manajemen dan pelayanan sekolah yang baik, serta kepemimpinan sekolah yang menunjang tinggi etika maupun hasil pemebelajaran.

Dari penjelasan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa konsep kualitas dalam Islam disebut dengan istilah Ihsan dan *ihsan* atau kebaikan—juga dengan istilah *itqan* atau kesempurnaan. Kata *ihsan* (kebaikan) bermakna kemanfaatan, sekolah yang bermutu memiliki manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh peserta didik dan warga sekolahnya lainnya. Menurut fathurahman, kata *ihsan* bermakna melakukan sesuatu secara baik, optimal dan maksimal. Dalam konteks manajemen mutu pendidikan, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan/kepuasan, baik kepada diri sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri),

<sup>143</sup> Latief Awaludin, *Al-Qu'an Dan Terjemah*, Op.cit. h. 282.

maupun kepada orang lain (*stake holder* dan pelanggan pendidikan).<sup>144</sup> Sedangkan kata *itqan* (kesempurnaan) itu adalah *zero defect* (tanpa cacat), sekolah bermutu sedini mungkin menjaga kualitas proses pendidikan dari hal-hal yang merusak maupun menurunkan derajat kebermutuan pendidikan di sekolah. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam surat Al-Hashr ayat 18, yakni:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ<sup>١٨</sup>

Artinya: “hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al-Hashr ayat 18)<sup>145</sup>

### C. Konsep Budaya Mutu Pendidikan di Sekolah

Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar mengajar dan tempat menerima dan menyampaikan pelajaran.<sup>146</sup> Kata sekolah berasal dari bahasa latin *skhole*, *scolae*, *skhoe* atau *scolae* yang artinya waktu luang atau waktu senggang, karena sekolah pada waktu itu merupakan hiburan bagi anak-anak di sela-sela aktivitasnya, yaitu bermain dan menghabiskan waktu menikmati waktunya. Anak-anak dan remaja. Waktu luang adalah belajar berhitung, membaca huruf, dan belajar tentang moralitas (karakter) dan estetika (seni). Pada acara sekolah, anak didampingi oleh psikolog yang memahami perkembangan anak sehingga dapat memberikan kesempatan yang maksimal kepada anak untuk menciptakan

<sup>144</sup> Muhammad Faturrohman, *Budaya Relegius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Kalimedia, 2015), h. 130.

<sup>145</sup> Ibid., h. 548.

<sup>146</sup> Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), h. 796.

dunianya sendiri melalui berbagai pelajaran dan pengalaman selama berada di sekolah.<sup>147</sup>

Sepanjang sejarahnya, kata sekolah telah berkembang menjadi sebuah bangunan atau lembaga untuk belajar, serta tempat untuk mengajar dan menerima pelajaran bagi siswa. Sekolah adalah lembaga yang didedikasikan untuk mengajar siswa di bawah pengawasan guru. Keberadaan tempat di sekolah memegang peranan penting dalam terselenggaranya proses pendidikan.<sup>148</sup> Salah satu lembaga pendidikan tempat pelatihan berlangsung adalah sekolah.<sup>149</sup>

Undang-Undang Nomor (20) Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menurutnya sekolah menjadi bagian dari sistem pendidikan daerah. Sekolah juga dituntut untuk berinovasi dan memperbaharui diri di tingkat kelembagaan dan dari segi kualitas produknya. Hal ini ditegaskan oleh UU no. 20 Tahun 2003 Pasal 3 yang berbunyi:

“Pendidikan nasional Indonesia berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>150</sup>

Mendorong sekolah sebagai lembaga pendidikan untuk terus berinovasi agar lebih baik kualitasnya dan unggul dari sekolah lain. Upaya tersebut tidak

---

<sup>147</sup> Abdullah Idi, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), h. 142.

<sup>148</sup> *Ibid.*, h. 144.

<sup>149</sup> Heri Jauhari Muchtar, *Fiqih Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 121.

<sup>150</sup> *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003*, h. 5.

hanya menuntut sekolah memiliki cita-cita dan keinginan, tetapi sekolah selalu membutuhkan prestasi agar keunggulan dapat dicapai dalam segala aspeknya.<sup>151</sup>

Untuk menjadi mahasiswa pascasarjana, Anda harus menyelesaikan 3 (tiga) aspek utama:

#### 1. Masukan

Daniel Goleman juga mengemukakan pendapat Petros bahwa kemampuan mengenal diri sendiri dan lingkungan adalah kemampuan melihat atau menganalisis secara objektif dan kemampuan merespon secara tepat, yang membutuhkan kecerdasan otak (Quotien intelligence) dan kecerdasan emosional (Emotional Quotien). Selain itu, dalam menyeleksi mahasiswa baru perlu dilakukan pengukuran kecerdasan spiritual (Quotien) calon mahasiswa. Dengan demikian, tes skrining bagi peserta didik baru harus dapat mengukur tiga aspek kecerdasan, atau bahkan dapat mengukur kecerdasan yang berbeda (kecerdasan ganda). Dengan demikian, tujuan tes seleksi siswa baru tidak hanya untuk menerima atau menolak siswa tersebut, tetapi juga untuk mengetahui tingkat kecerdasan siswa tersebut. Memiliki data tingkat kecerdasan siswa tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan proses pendidikan bahkan untuk menentukan tujuan atau arah pendidikan di masa yang akan datang.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Agus Maimun and Agus Zaenul Fitri, *Sekolah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif Di Era Kompetitif* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 26.

<sup>152</sup> Petrus Trimantara, "Sekolah Unggulan: Antara Kenyataan Dan Impian," *Jurnal Pendidikan Penabur* 6, no. 8 (2007), h. 7.

## 1. Operasi

Proses pembelajaran dalam kegiatan sekolah setidaknya terkait dengan kapasitas guru, lembaga pendidikan, kurikulum, metode pengajaran, program ekstrakurikuler dan jaringan kerjasama; Termasuk:

- a. Peluang Guru Profesional Sekolah harus memiliki guru yang unggul; guru dengan pengetahuan dan keterampilan dan komunitas pembelajaran profesional di mana guru bekerja sama untuk menetapkan tujuan yang jelas bagi siswa, mengukur seberapa baik siswa melakukannya, dan mengembangkan rencana aksi untuk peningkatan siswa. prestasi siswa melalui partisipasi survei, pemecahan masalah, dan koherensi kurikulum - sejauh mana kurikulum sekolah dikoordinasikan untuk menyampaikan pembelajaran siswa dan guru dengan penekanan pada tujuan pendidikan yang jelas dan berkelanjutan selama periode waktu tertentu.<sup>153</sup>

Guru harus memiliki kompetensi dalam pengembangan perguruan tinggi, yaitu: pertama, penguasaan kompetensi dalam mata pelajaran. Kedua, efektivitas pelatihan. Ketiga: kompetensi kepemimpinan bagi siswa. Keempat, kemampuan berkomunikasi dengan siswa. Kelima: keefektifan penilaian belajar siswa.<sup>154</sup> Dengan demikian, guru profesional dapat menempuh 4 (empat) tahapan dalam kegiatan pembelajaran, yaitu: Pertama, persiapan, dalam arti luas, adalah segala upaya seperti membaca, kursus pelatihan, seminar, diskusi, dan lokakarya yang dilakukan oleh guru dalam rangka mengembangkan

---

<sup>153</sup> Hopkins and Jackson, *Effective Leadership for School Improvement* (New York: Routledge Falmer, 2003), h. 88.

<sup>154</sup> *Ibid.*, h. 90.

keterampilan mereka. Profesional. Persiapan dalam arti sempit adalah kegiatan menyusun program kerja guru yang meliputi penyusunan kegiatan pembelajaran satu tahun, program kelas, penyusunan silabus dan penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sesuai dengan kurikulum. Kedua, implementasi. Guru harus fleksibel, artinya pelaksanaan program sesuai dengan keadaan dan situasi siswa. Fokus utama pelaksanaan pengajaran adalah pada pengalaman peserta didik, apakah itu pengalaman kognitif, emosional atau psikologis. Ketiga, penilaian yang harus dilakukan oleh kedua belah pihak, guru dan siswa. Penilaian harus dilakukan secara objektif dan transparan. Keempat, refleksi adalah tindakan yang dilakukan dengan memikirkan kegiatan pembelajaran dan menyampaikan pembelajaran berdasarkan tujuan yang jelas berdasarkan pertimbangan etika dan moral.<sup>155</sup>

- b. Ruang kelas sekolah harus dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai agar siswa dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Ini merupakan prasyarat penting untuk proses pembelajaran yang baik dan berkualitas.
- c. Kurikulum, yaitu sekolah, harus menggunakan kurikulum dengan berbagai penyempurnaan sesuai dengan kebutuhan perkembangan siswa. Khusus mengenai materi, misalnya dalam bidang sains dan kajian Islam, masih banyak ditekankan pada materi klasik yang memang penting, tetapi tidak termasuk materi modern dan penemuan-penemuan yang mendekati teknologi saat ini. situasi. Misalnya, menghubungkan artikel dari dua topik. Selain itu, penguasaan bahasa Arab, Inggris dan Indonesia sangat penting. Sehingga siswa dapat

---

<sup>155</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: Erlangga, 2007), h. 129.

secara sistematis mengkomunikasikan Ide dan pengetahuan orang lain menggunakan kedua bahasa secara sistematis. Kombinasi kedua pendekatan ini akan sangat membantu dalam menciptakan generasi masa depan yang lebih baik.

- d. gaya belajar harus menggunakan metode yang memungkinkan peserta didik untuk tetap aktif dan kreatif; disertai dengan kebebasan untuk mengungkapkan gagasannya dalam kegiatan pendidikan.
- e. Program Ekstrakurikuler Sekolah harus memiliki rangkaian kegiatan ekstrakurikuler yang memenuhi semua kemampuan, minat, dan bakat siswa. Berbagai kegiatan ekstrakurikuler akan memungkinkan siswa untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal di berbagai bidang.
- f. Jaringan kerjasama, sekolah memiliki jaringan kerjasama yang baik dengan berbagai institusi terutama dengan institusi yang terkait dengan pendidikan dan pengembangan kompetensi siswa. Kolaborasi dengan institusi yang berbeda akan memudahkan mahasiswa untuk menerapkan dan memahami berbagai bidang kehidupan mereka di masa depan (life skills).

#### 1. Out put

Sekolah harus menghasilkan lulusan yang unggul. Keunggulan lulusan tidak hanya ditentukan oleh nilai ujian yang tinggi, tetapi kinerja lulusan yang unggul dapat ditemukan ketika lulusan sekolah memasuki dunia kerja – dunia industri dan berperan aktif dalam kehidupan sosial. Efektivitas lulusan dapat dikatakan lebih tinggi jika mampu mengembangkan potensi intelektual, emosional dan spiritualnya, dimanapun mereka berada.<sup>156</sup>

Sekolah berfungsi sebagai wadah penyampaian pembelajaran yang berkualitas bagi peserta didik tanpa membedakan ras, jenis kelamin dan status

---

<sup>156</sup> Trimantara, “Sekolah Unggulan: Antara Kenyataan Dan Impian,” Op.cit, h. 9.

sosial ekonomi, menunjukkan konsistensi antara hasil yang diharapkan dan yang dicapai sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik.

Konsekuensinya, sekolah sebagai lembaga sosial tidak lepas dari pengaruh budaya yang ada. Sebagai sebuah institusi, sekolah memiliki keunikan sistem sosial, organisasi, termasuk model dan bentuk interaksi sosial antar anggotanya, yang selanjutnya disebut budaya sekolah. Selain itu, yang paling penting dan mendasar adalah bagaimana program yang dilaksanakan dapat meningkatkan budaya sekolah. Upaya implementasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang budaya belajar dan budaya mutu, serta penciptaan komunitas sekolah yang mendukung yang dapat menumbuhkan lingkungan belajar yang sehat dan berbudaya di lingkungan sekolah.

### **1. Konsep Budaya Sekolah**

Tidak ada definisi khusus tentang budaya sekolah. Yin Yong Cheng juga melihat bahwa orang yang berbeda memiliki definisi yang berbeda tentang budaya sekolah. Secara historis, konsep budaya skolastik berasal dari budaya dunia industri. Sebagai Dale dan Peterson berpendapat bahwa:

*“The concept of culture has a long history in the explanation of human behavior across human group.... Later, other social scientists applied the culture concept to the more limited aspects of patterns of behavior and thought within formal work organizations”.*<sup>157</sup>

Sosiolog menerapkan konsep budaya pada aspek yang lebih spesifik atau terbatas, yaitu pola perilaku manusia dan pola pikir ketika bekerja di industri formal. Konsep budaya sekolah dikembangkan berdasarkan konsep budaya kerja,

---

<sup>157</sup> Kent D Peterson and Terrence E Deal, *Shaping School Culture: The Hearth of Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), h. 3.

yaitu mengatur perilaku warga sekolah melalui penerapan berbagai aturan yang harus dipatuhi bersama oleh warga sekolah.

Peterson dan Dale berpendapat bahwa, menurut pendapat kami, istilah "budaya" lebih baik menangkap elemen kompleks dari nilai, tradisi, bahasa, dan tujuan. Istilah "budaya" mencakup unsur-unsur kompleks dari nilai, tradisi, bahasa, dan tujuan untuk sesuatu yang lebih baik.<sup>158</sup> Hal ini menunjukkan bahwa budaya sekolah terkait dengan nilai dan tradisi sekolah itu sendiri. Setiap sekolah memiliki budaya sendiri dengan ritual, tradisi, bahasa dan aturan moral yang mempengaruhi perilaku dan hubungan manusia di dalamnya.

Menurut Lynch, budaya adalah sistem cara hidup, berperilaku, berpikir, percaya, dan berkomunikasi dengan orang lain.<sup>159</sup> Di sisi lain, Wagner percaya bahwa budaya skolastik bukanlah deskripsi demografis yang terkait dengan ras, sosial ekonomi atau bias geografis. Namun, ini tentang bagaimana orang berhubungan dengan orang lain, bagaimana mereka menilai orang lain, dan bagaimana mereka bekerja sama dalam perasaan profesional dan pribadi.<sup>160</sup>

McNeill dan yang lainnya berpendapat di majalah mereka, "Kepala sekolah yang memilih untuk memimpin daripada hanya mengelola harus terlebih dahulu memahami budaya sekolah. Penting untuk menyadari bahwa budaya itu kompleks karena memiliki cara kerja yang sangat unik dan khas." Kepala sekolah

---

<sup>158</sup> Ibid., h. 9.

<sup>159</sup> P.D Lynch, "The School Culture in the Lower Rio Bravo Valley, (Eric Document Reproduction Service (EDRS) No. ED 422136," *Eric*, accessed February 16, 2016, The school culture in the lower Rio Bravo Valley, (Eric Document Reproduction Service (EDRS) No. ED 422136.

<sup>160</sup> C.R Wagner, "Leadership for an Improved School Culture. How to Assess and Improve the Culture of Your Culture," *Schoolculture*, last modified 2016, accessed February 16, 2016, <http://www.schoolculture.net/kyschoolleaderfall04.pdf>.

yang memilih untuk memimpin daripada hanya mengelola harus terlebih dahulu memahami budaya sekolah, dan penting untuk dipahami bahwa budaya ini kompleks karena memiliki metode kerja yang sangat unik.<sup>161</sup>

Cavanaugh dan Dillar berpendapat bahwa budaya sekolah dihasilkan oleh persepsi individu dan kelompok yang melekat di sekolah, serta interaksi antara staf sekolah, orang tua dan sistem pendidikan.<sup>162</sup> Budaya sekolah menurut Turner dan Crang dapat dirumuskan sebagai nilai-nilai, pandangan dan sejarah sekolah.<sup>163</sup> Budaya sekolah dapat diartikan sebagai perjalanan sejarah yang mendefinisikan norma, nilai, kepercayaan, upacara, tradisi, ritual dan mitos yang dimiliki oleh masyarakat sekolah.<sup>164</sup>

Sedangkan menurut Sergiovanni, budaya sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut:

*“School culture includes values, symbols, beliefs, and shared meanings of parents, students, teachers, and others conceived as a group or community. Culture governs what is of worth for this group and how members should think, feel, and behave. The 'stuff' of culture includes a school's customs and traditions; historical accounts; stated and unstated understandings, habits, norms, and expectations; common meanings; and shared assumptions. The more understood, accepted, and cohesive the culture of a school, the better able it is to move in concert toward ideals it holds and objectives it wishes to pursue”<sup>165</sup>*

---

<sup>161</sup> Angus J. MacNeil, Doris L. Prater, and Steve Busch, “The Effects of School Culture and Climate on Student Achievement,” *International Journal of Leadership in Education* 12, no. 1 (2009), h. 74.

<sup>162</sup> R.F Cavanaugh and G.B Dallar, “The Development, Maintenance, and Transformation of School Culture. Makalah Disampaikan Dalam the Annual of the American Educational Research Association,” *Eric*, accessed February 18, 2016, [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov).

<sup>163</sup> J Turner and Crang, “Exploring School Culture,” *Ucalgary*, last modified 1996, accessed February 16, 2016, [www.ucalgary.ca/cl/](http://www.ucalgary.ca/cl/).

<sup>164</sup> S Stolp, “Leadership for School Culture,” *Ed.Gov*.

<sup>165</sup> Sergiovanni, *Hand Book for Effective Department: Leadership Concept and Practice in Today's Secondary School* (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1995), h. 89.

Oleh karena itu, Yin Yong Cheng berpendapat bahwa keyakinan, nilai, dan asumsi tentang pendidikan dan manajemen sekolah harus menjadi inti budaya sekolah; Karena itu mendefinisikan karakteristik sekolah itu sendiri.<sup>166</sup> Sistem nilai dalam budaya sekolah dapat mempengaruhi perilaku di tempat kerja dan perilaku anak sekolah. Budaya sekolah didasarkan pada keyakinan yang mendarah daging tentang bagaimana sekolah bekerja.<sup>167</sup> Budaya sekolah dipandang sebagai keberadaan sekolah yang terdiri dari interaksi empat faktor, yaitu: norma budaya yang ada di sekolah, sikap dan keyakinan orang tua yang ada di lingkungan sekolah dan di luar sekolah, dan hubungan interpersonal di lingkungan sekolah. lingkungan sekolah, yang benar-benar bertindak secara sinergis berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan, profesionalisme dan kewenangan di samping aturan yang berlaku pada instansi tersebut.<sup>168</sup>

Budaya sekolah mengeksplorasi bagaimana peristiwa dan interaksi dapat menciptakan makna. Budaya sekolah dalam hal ini dapat dibangun dari pusat-pusat nilai sakral dan didukung oleh kekuatan masyarakat, misalnya atas dasar agama atau nilai-nilai luhur lainnya. Budaya sekolah harus mencerminkan gaya hidup sekolah yang bebas, tenang, nyaman dan diterima dengan baik oleh setiap warga sekolah.<sup>169</sup>

Konsep budaya sekolah mengandung pola, nilai, norma, sikap, ritual, mitos dan adat istiadat yang terbentuk selama perjalanan panjang sekolah.

---

<sup>166</sup> Cheng, *School Effectiveness and School-Based Management*, h. 95.

<sup>167</sup> Ansar and Masaong, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Gorontalo: Sentra Media, n.d.), h. 187.

<sup>168</sup> Doni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 39.

<sup>169</sup> Mukhtar and Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Group, n.d.), h. 85.

Kategori utama yang mencirikan budaya sekolah sebagai organisasi adalah kerangka konseptual tak kasat mata yang terdiri dari nilai, filosofi, dan ideologi yang berinteraksi dengan simbol dan ekspresi visual, yaitu: (a) manifestasi konseptual verbal yang meliputi tujuan, sasaran, pendekatan, bahasa, petunjuk, organisasi juara sejarah dan organisasi; (b) manifestasi perilaku, yang meliputi ritual, upacara, proses belajar mengajar, prosedur eksekutif, aturan, penghargaan, hukuman, dukungan psikososial dan bentuk interaksi dengan orang tua dan masyarakat; (c) Penampilan dan simbol, termasuk peralatan, struktur, barang antik, uang, lambang dan seragam.<sup>170</sup>

Budaya sekolah adalah keadaan yang memberikan landasan dan arah bagi proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Dalam kehidupan sekolah terdapat situasi-situasi yang menjadi dasar dan arah segala tindakan interaksi antar seluruh warga sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya. Pada umumnya warga sekolah menganut suatu sistem tatanan dan nilai-nilai yang terbentuk dalam kehidupan sekolah, yang disepakati dan dilaksanakan secara berkesinambungan.<sup>171</sup>

- 1) Di sekolah, kualitas pendidikan ditentukan tidak hanya oleh nilai-nilai dan tradisi yang terkait dengan pendidikan, tetapi juga oleh nilai-nilai dan tradisi yang terkait dengan moralitas, kewarganegaraan, dan tata kelola sekolah.
- 2) nilai dan tradisi yang terkait dengan pendidikan; Dalam masing-masing filosofi pendidikan yang berbeda, nilai-nilai dan tradisi yang terkait

---

<sup>170</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model Dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 45.

<sup>171</sup> Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, Op.cit, h. 149.

dengan pendidikan, perbedaan dapat dilihat pada tujuan pendidikan, kurikulum, metode, peran guru dan siswa, dan produk pendidikan. Secara umum, nilai dan tradisi pendidikan secara langsung mempengaruhi teknologi pendidikan dan teknologi pembelajaran.

- 3) nilai dan tradisi yang terkait dengan manajemen; Untuk setiap filosofi manajemen individu, nilai dan tradisi mungkin juga berbeda dari perilaku manusia, hubungan manusia, hubungan manusia dengan lingkungan, universalisme versus privasi, mengutamakan kebutuhan manusia, mengutamakan klien versus mengutamakan karier, mengendalikan versus memberi kebebasan, bekerja sama versus kepentingan . manusia. Saat ini, kontribusi signifikan budaya organisasi atau iklim belajar yang baik sangat mempengaruhi nilai-nilai dan tradisi efektivitas kegiatan internal sekolah. nilai dan tradisi yang berkaitan dengan moralitas dan kewarganegaraan; Dalam proses pendidikan atau administrasi, Anda harus memiliki nilai dan tradisi tertentu dalam kaitannya dengan moralitas dan kewarganegaraan. Khususnya untuk pendidikan moral, nilai dan tradisi tentang kepedulian terhadap orang atau lingkungan, penilaian tentang orang atau lingkungan dan perilaku harus dikomunikasikan dan ditekankan oleh siswa. Pendidikan tentang kewarganegaraan, demokrasi, tanggung jawab sosial, kesetaraan dan kebebasan adalah nilai-nilai yang sangat penting.<sup>172</sup>

Beberapa sekolah tidak memahami relevansi budaya sekolah. Dalam banyak kasus, dapat dilihat bahwa tidak semua sekolah memiliki komunikasi dan

---

<sup>172</sup> Cheng, *School Effectiveness and School-Based Management*, Op.cit, h. 95.

interaksi internal dan eksternal yang efektif. Keberhasilan pengembangan budaya sekolah ditentukan oleh komunikasi dan interaksi yang efektif dari para pemangku kepentingan dengan seluruh warga sekolah, sehingga nilai-nilai kepatuhan, disiplin dan rasa memiliki dapat dicapai dalam menjadikan sekolah tinggi. - sekolah budaya berkualitas. Tingkat pemahaman dan ketaatan terhadap tata tertib sekolah, nilai-nilai dan keyakinan dicapai melalui proses pembelajaran. Sekolah diharapkan menjadi organisasi pendidikan bagi siswa.

Sistem pendidikan di sekolah harus mengembangkan perilaku tertentu yang sesuai dengan harapan warga sekolah, khususnya siswa. Meskipun budaya sekolah merupakan bagian dari budaya masyarakat secara keseluruhan, ia memiliki karakteristik tertentu sebagai “subkultur”. Sekolah ditantang untuk menanamkan budaya pembaharuan, selalu memperhatikan lingkungan masyarakat dan budaya umumnya. Namun, di sekolah itu sendiri, pola perilaku tertentu muncul. Munculnya subkultur sekolah juga disebabkan oleh fakta bahwa sebagian besar waktu siswa dikucilkan dari masa dewasa.

Dalam hal ini, pola perilaku khas anak muda dapat berkembang, yang dapat dilihat dari pakaian, bahasa, kebiasaan aktivitas dan perayaan<sup>173</sup>

Menurut berbagai pendapat para ahli tersebut, budaya sekolah adalah pola yang dalam, kepercayaan, nilai, bahasa, upacara, simbol dan tradisi, yang terdiri dari rantai, adat dan sejarah sekolah, serta pandangan tentang pemecahan masalah yang dihadapi di sekolah. Sekolah. Sekolah yang menjadi pusat pengembangan budaya hendaknya lebih memperhatikan pengembangan budaya akademik

---

<sup>173</sup> Nasution, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 64–65.

maupun sosial budaya agar mutu pendidikan selalu dapat ditingkatkan sesuai dengan nilai-nilai kehidupan yang diharapkan, dan budaya sekolah harus dipahami sebagai asumsi dasar dan keyakinan yang dapat membentuk citra sekolah yang baik. Saya bangga dengan rakyat jelata.

Seperti yang telah dikemukakan, banyak pendapat ahli menunjukkan bahwa proses pembentukan budaya sekolah tergantung pada apa yang dipersepsikan siswa dari karakteristik budaya sekolah yang direncanakan. Artinya pemahaman ini penting dalam membedakan antara budaya sekolah dan kepuasan kerja. Seperti yang dikemukakan Ansar dan Masaung, budaya sekolah memiliki empat ciri, yaitu:

- a. Budaya sekolah yang khas (khas) karena setiap sekolah memiliki sejarah, pola komunikasi, sistem, prosedur, visi dan data penting;
- b. Budaya sekolah umumnya stabil dan biasanya berubah, karena budaya sekolah akan berubah jika ada ancaman “krisis” dari sekolah lain;
- c. Budaya sekolah biasanya memiliki sejarah yang tersembunyi dan tidak jelas; Dan
- d. Budaya sekolah bertindak sebagai simbol perwakilan yang mendasari keyakinan dan nilai sekolah. Budaya sekolah tampak sebagai perwakilan simbol yang melandasi keyakinan dan nilai-nilai sekolah tersebut.<sup>174</sup>

---

<sup>174</sup> Ansar and Masaung, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Op.cit, h. 186.

Menurut Stepan Robbins yang dikutip Tika, ada 10 ciri budaya organisasi, antara lain:<sup>175</sup>

- a. Inisiatif individu adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian setiap warga sekolah dalam mengungkapkan pandangannya. Inisiatif individu ini harus dinilai oleh pemimpin kelompok atau organisasi jika termasuk ide pengembangan dan pengembangan sekolah.
- b. Toleransi untuk pekerjaan berbahaya; Budaya suatu sekolah dikatakan baik apabila dapat menahan warga sekolah tersebut sehingga dapat bertindak dengan kekuatan dan inovasi untuk memajukan sekolah dan berani mengambil resiko atas apa yang mereka lakukan.
- c. Rujukan adalah sejauh mana sekolah dapat mengartikulasikan tujuan dan harapan yang diinginkan. Tujuan dan harapan tersebut dijabarkan dengan jelas dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah.
- d. Integrasi adalah sejauh mana sekolah dapat mendorong unit anggotanya untuk bekerja secara bersama-sama. Kekompakan divisi ini dapat membantu meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan.
- e. Dukungan administratif mengacu pada sejauh mana manajer dapat memberikan komunikasi atau bimbingan yang jelas, bantuan dan dukungan kepada bawahan.
- f. Pengendali yang dapat digunakan sebagai kendali adalah peraturan atau aturan yang berlaku dalam pengelolaan sistem sekolah.

---

<sup>175</sup> Tika Babudu, *Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h, 10.

- g. Identitas adalah sejauh mana anggota sekolah dapat mengidentifikasi sebagai unit di dalam sekolah, bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau pengalaman profesional.
- h. Sistem penghargaan adalah sejauh mana distribusi penghargaan (kenaikan gaji, promosi, dll.) didasarkan pada kinerja karyawan daripada masa kerja, pilih kasih, dll.
- i. Toleransi konflik, sejauh mana siswa di sekolah didorong untuk secara terbuka mengungkapkan konflik dan kritik. Perbedaan pendapat adalah hal yang biasa terjadi di sekolah. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki atau mengubah strategi untuk mencapai tujuan sekolah.
- j. Gaya komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kekuasaan formal. Terkadang hierarki kekuasaan dapat mengganggu pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat dikatakan bahwa peristiwa internal dan eksternal yang terjadi di sekolah dapat mengubah budaya sekolah, misalnya: kondisi dasar, teknologi baru, perubahan kebijakan dan faktor lainnya.

Norhliis mengatakan hal yang sama:

- a. Budaya sekolah akan lebih mudah dipahami jika unsur-unsurnya saling melengkapi dan konsisten satu sama lain;
- b. Sebagian besar warga sekolah harus menerima nilai-nilai budaya sekolah;

- c. Sebagian besar budaya sekolah berkembang berkat kepala sekolah yang memiliki pengaruh besar terhadap guru mereka;
- d. Budaya sekolah meluas ke semua sistem; Dan
- e. Budaya sekolah memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda-beda, tergantung dampaknya terhadap perilaku warga sekolah.

Kehadiran budaya sekolah memegang peranan penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Hal ini masuk akal karena budaya sekolah erat kaitannya dengan perilaku dan kebiasaan siswa untuk melakukan perubahan di lingkungan, serta dengan cara masalah disajikan dan diselesaikan di lingkungan sekolah, sehingga dapat memberikan dasar dan arahan yang efektif. , proses pendidikan yang efisien dan produktif menuju pendidikan yang berkualitas. Abdul Rahman Masud percaya bahwa kebiasaan memainkan peran penting dalam kehidupan seseorang, karena mereka akan memberi seseorang kekuatan. Membiasakan diri dengan apa yang sudah lama tidak dia lakukan.<sup>176</sup>

Burke dan Smith mengemukakan bahwa efektivitas organisasi sekolah ditentukan oleh budayanya, yang meliputi: struktur, proses, iklim, nilai dan standar yang membimbing staf dan peserta menuju keberhasilan proses belajar mengajar.<sup>177</sup> Johnson at.al, 1993: 1) secara eksplisit menyatakan bahwa pengaruh budaya terhadap produktivitas begitu besar sehingga sangat penting untuk mengembangkan budaya sekolah untuk mendukung efisiensi sekolah.<sup>178</sup>

---

<sup>176</sup> Abdul Rahman Masud, Model Pendidikan (Yogyakarta: Perpustakaan Siswa, 2001), h. 224.

<sup>177</sup> S.S. Perky dan M.S. Smith, apakah pemandu sorak akan segera hadir? Meringkas Penelitian di Sekolah Efektif [Online] (tt: Kepemimpinan Pendidikan, 1982), h. 68.

<sup>178</sup> W. J. Johnson, "The Culture Profile of School Work: Statistical Analysis and Strategy," Edm, terakhir diubah 1993, diakses 18 Februari 2016,

Dengan demikian, inti dari budaya sekolah adalah norma, nilai, sikap, bahasa, perilaku dan kebiasaan, serta gaya hidup warga sekolah, mengupayakan kedinamisan lingkungan sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang direncanakan. dalam visi dan misi sekolah. Budaya sekolah yang positif akan menambah cita rasa dan keselarasan dengan pelaksanaan administrasi sekolah. Budaya positif tersebut antara lain budaya kejujuran, kebersihan, kerapian dan keindahan, budaya saling percaya, budaya disiplin, budaya membaca, budaya gotong royong, budaya menegur, dan budaya saling pengertian. hormat di antara teman sekelas.

### **1. Manfaat Budaya Sekolah**

Budaya sekolah memegang peranan strategis dalam menentukan keberhasilan dan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, budaya sekolah memerlukan perhatian yang serius. Integrasi nilai-nilai karakter diyakini dapat memperkuat norma, nilai dan keyakinan, yang menjadi ciri karakter, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang berakar di sekolah, kemudian tercermin dalam hubungan dalam perilaku, keyakinan, cita-cita, pendapat, dll. tindakan yang berperan dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Terus terang, A. M. Pettigrew menunjukkan pentingnya budaya sekolah dalam pengembangan organisasi sekolah. Hal ini merupakan salah satu faktor utama keberhasilan suatu organisasi.<sup>179</sup> Pandangan yang sama diungkapkan

---

[http://eric.edm.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql\\_content\\_storage / 01 / 0000019b / 80 / 3/1 / 66.pdf](http://eric.edm.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql_content_storage / 01 / 0000019b / 80 / 3/1 / 66.pdf).

<sup>179</sup> AM Pettugru, "*Dalam studi budaya organisasi: dalam tinjauan triwulanan ilmu manajemen*" 24 (1978), h. 88.

Basuki bahwa peran budaya organisasi sekolah berkontribusi terhadap kelangsungan lembaga sekolah.<sup>180</sup>

Peterson mengemukakan urgensi budaya sekolah, yaitu budaya dapat meningkatkan motivasi, komitmen, kontribusi, harapan, dan fokus siswa.<sup>181</sup> Studi Brunner dan Greenlee menemukan bahwa sekolah dengan budaya kerja yang lebih berkembang dan responsif cenderung lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan siswa.<sup>182</sup> Selain itu, budaya sekolah dengan komitmen yang kuat, partisipasi dan kepemimpinan yang kuat akan lebih memotivasi guru.<sup>183</sup>

Zimruni sependapat tentang pentingnya budaya sekolah. Pertama, kemampuan untuk hidup, tumbuh dan beradaptasi dengan berbagai lingkungan yang ada; dan kedua, integrasi internal yang memungkinkan sekolah untuk hidup, tumbuh, berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda yang ada. Akibatnya, organisasi, termasuk sekolah, harus memiliki sampel asumsi dasar yang dimiliki oleh semua anggota sekolah. Berkenaan dengan budaya sebagaimana dipahami di atas, budaya sekolah merupakan pola dasar, asumsi, sistem nilai, kepercayaan dan adat istiadat, serta berbagai bentuk produk di sekolah yang akan mendorong seluruh warga sekolah untuk bekerja sama atas dasar rasa saling percaya. . dan mengundang semua warga untuk berpartisipasi. mendorong munculnya ide-ide baru,<sup>184</sup>

---

<sup>180</sup> Basuki, *Budaya Organisasi*, Konsep dan Aplikasi, h. 45.

<sup>181</sup> K. Peterson, "Aliran Penggunaan Waktu dari Budaya Sekolah: Sungai Nilai dan Tradisi Dapat Memberi Makan atau Meracuni Jam Pengembangan Karyawan [online]," *Jurnal Pengembangan Personalia* 20, no. 2 (1999), h. 2.

<sup>182</sup> D.Yu. Bruner dan B.J. Greenlee, "Menganalisis Budaya Kerja Sekolah di Sekolah yang Menerapkan Model Reformasi Pendidikan Umum," *Educational Research*.

<sup>183</sup> *ibid.*, h.7-8.

<sup>184</sup> Zamruni, *Peningkatan Mutu Sekolah* (Yogyakarta: PSAP Muhammadiyah, 2007), h. 240.

Dari beberapa manfaat yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut di atas, penulis dapat memahami bahwa budaya sekolah yang sehat dan kuat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan prestasi siswa, serta kemampuan untuk meningkatkan produktivitas guru, pendidik dan staf sekolah.

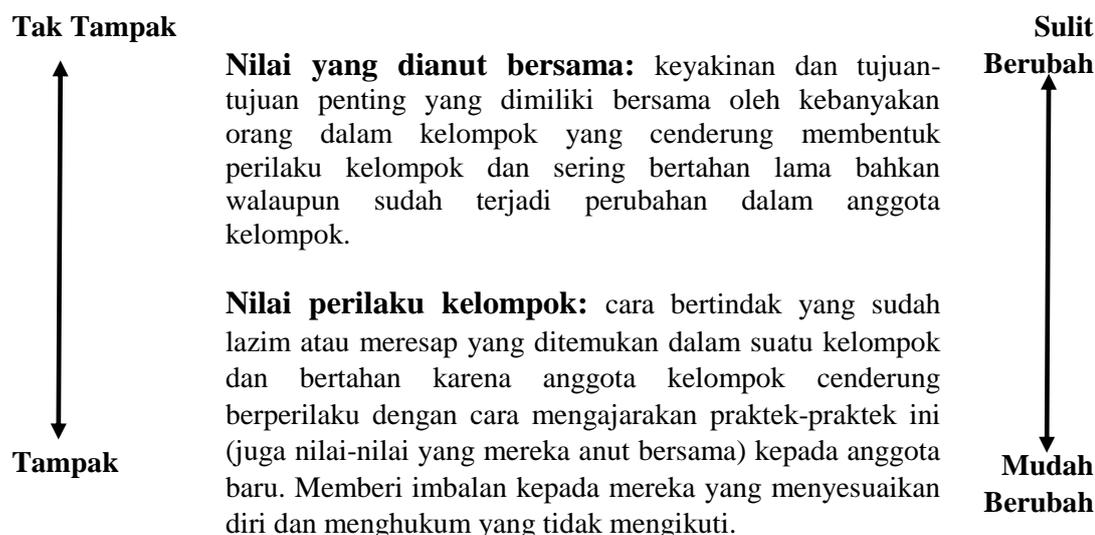
## **2. Unsur dan Tingkatan Budaya Sekolah**

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi di atas, budaya sekolah terdiri dari aturan, ritual, kepercayaan, nilai, sikap dan kebiasaan yang terbentuk di sekolah. Untuk mendeskripsikan budaya suatu sekolah, hal pertama yang harus dilakukan adalah merayakan perwujudan budaya tersebut dan kemudian mengenal maknanya.

Menurut Cotter dan Heskett, budaya organisasi memanifestasikan dirinya pada dua tingkat, yaitu: Pertama, tingkat yang paling tidak terlihat adalah nilai-nilai yang dipegang oleh anggota kelompok, yang cenderung bertahan meskipun ada perubahan anggota. Nilai-nilai ini sulit diubah, dan anggota organisasi seringkali tidak menyadarinya karena banyaknya nilai. Kedua, semakin jelas tingkat gaya perilaku organisasi, semakin terdorong untuk mengikuti orang baru.<sup>185</sup> Ini dapat digambarkan sebagai:

---

<sup>185</sup> Cotter and Heskett, *Budaya Perusahaan dan Produktivitas* (Edisi Bahasa Indonesia: Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Produktivitas), Op.cit, h. 5.



**Nilai yang dianut bersama:** keyakinan dan tujuan-tujuan penting yang dimiliki bersama oleh kebanyakan orang dalam kelompok yang cenderung membentuk perilaku kelompok dan sering bertahan lama bahkan walaupun sudah terjadi perubahan dalam anggota kelompok.

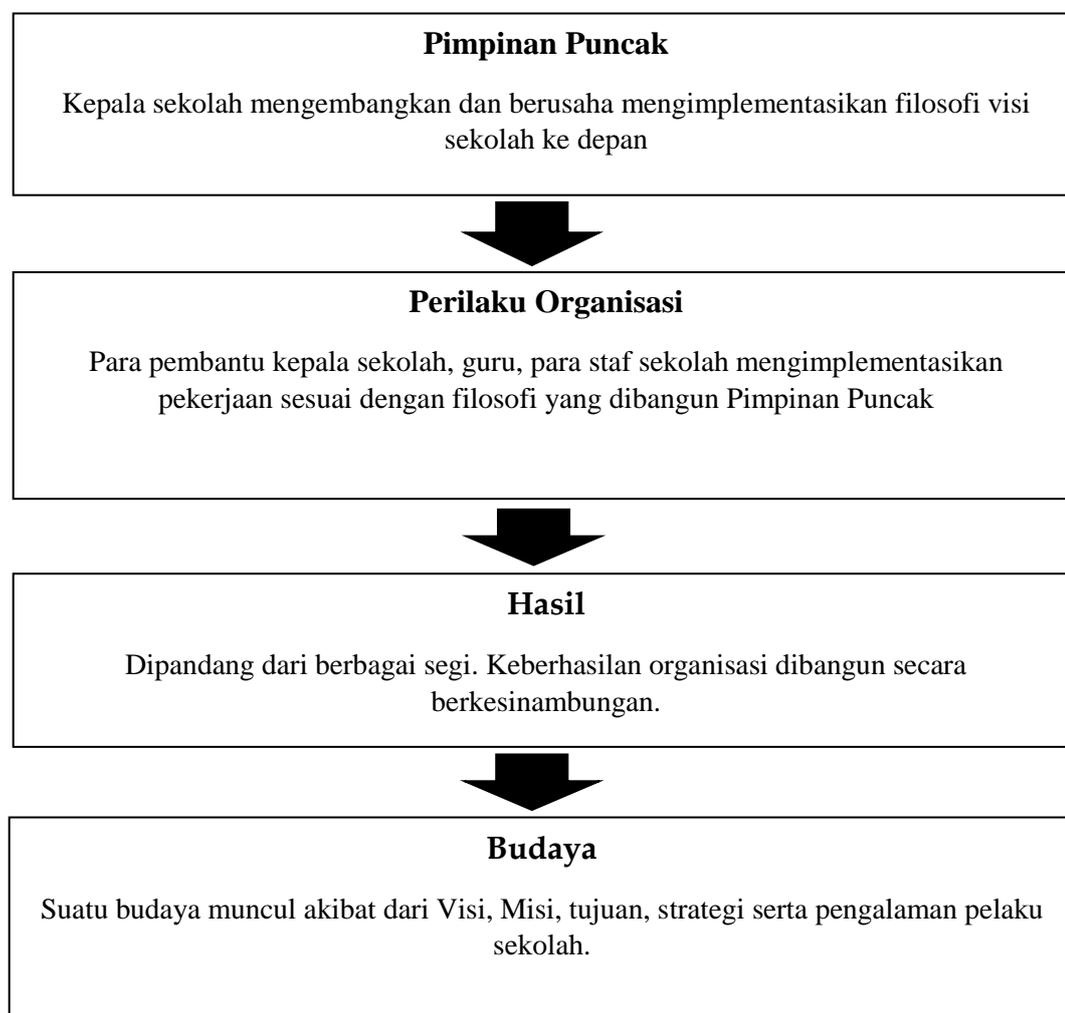
**Nilai perilaku kelompok:** cara bertindak yang sudah lazim atau meresap yang ditemukan dalam suatu kelompok dan bertahan karena anggota kelompok cenderung berperilaku dengan cara mengajarkan praktek-praktek ini (juga nilai-nilai yang mereka anut bersama) kepada anggota baru. Memberi imbalan kepada mereka yang menyesuaikan diri dan menghukum yang tidak mengikuti.

Gambar 2.13: Dua Tingkatan Budaya Organisasi  
(Sumber: Kotter, J.P., dan Heskett, 1992:5)

Pembentukan budaya sekolah pada awalnya dikaitkan dengan visi pendirinya, yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan persyaratan eksternal. Ketika mempelajari proses pembentukan budaya sekolah, tidak terlepas dari proses kelompok. Selain itu, proses pembentukan budaya sekolah memakan waktu dan biasanya melibatkan seorang tokoh (manajer senior) yang mempresentasikan visi dan misinya kepada karyawannya, yang kemudian dijadikan acuan bagi seluruh anggota kelompok.

Pembentukan budaya sekolah menyimpang dari falsafah pemikiran para pendiri sekolah, kemudian budaya dijadikan kriteria dalam pemilihan personil. Secara umum proses pembentukan budaya sekolah pada masa perkembangan awal digambarkan sebagai berikut:<sup>186</sup>

<sup>186</sup> *ibid.*, h. 8.



Gambar 2.14: Pola Umum Awal Pembentukan Budaya Organisasi  
Sumber: dari Kotter dan Heskett (1992:8)

Di sekolah, karakter atau budaya tertentu yang ingin Anda terapkan mungkin pertama kali muncul pada kepala sekolah. Namun, budaya ini harus didiskusikan dengan anggota sekolah lainnya. Diskusi antara pemimpin, guru, dan staf akan menghasilkan kesepakatan tentang budaya yang ingin Anda wariskan kepada siswa Anda. Bagaimana strategi untuk mengembangkan peradaban dan menyediakan fasilitas akan mudah diartikulasikan melalui diskusi multi-

stakeholder di sekolah. Selain itu, sekolah perlu menyiapkan langkah-langkah untuk menilai implementasi budaya tersebut. Keberhasilan pendidikan karakter tergantung pada konsistensi program, ketepatan pengajaran dan metodenya, lingkungan sekolah, dan keteladanan kepala sekolah, guru, dan staf. Segala sesuatu yang ada di sekolah, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, merupakan bentuk atau cermin dari identitas pendiri, pemimpin, dan kepala sekolah. Sekolah harus menekankan pencapaian budaya, yang harus dicapai sekolah di masa yang akan datang. Caldwell dan Spink berpendapat bahwa ada tiga (tiga) unsur dalam budaya sekolah, yaitu:<sup>187</sup>

- a. Personifikasi konseptual/verbal meliputi: tujuan sekolah, kurikulum, bahasa, peribahasa, cerita organisasi, kepribadian organisasi, dan struktur organisasi.
- b. Avatar dan karakter visual / fisik, termasuk: Struktur, peralatan, benda, momen, dekorasi, lambang dan seragam.
- c. Personifikasi tingkah laku, antara lain: Ritual, upacara, pengajaran dan pembelajaran, prosedur kerja, aturan dan peraturan, penghargaan dan hukuman, dukungan sosial dan psikologis.

Pada saat yang sama, Cavanaugh dan Dillard berpendapat bahwa budaya sekolah memiliki banyak elemen sentral, sistem kepercayaan yang mewujudkan asumsi dan keyakinan dasar tentang kelompok. Hal ini akan mempengaruhi sistem nilai kelompok, yang merupakan ekspresi dari pertimbangan atau keputusan umum tentang kepentingan relatif suatu isu. Sistem nilai kelompok ini akan mempengaruhi perkembangan aturan yang mengungkapkan harapan perilaku dan

---

<sup>187</sup> Caldwell N.J. dan Sprink, J.M., *Kepemimpinan Pemerintahan Sendiri Sekolah* (London: Falmer Press, 1993), Op.cit, h. 69.

mengacu pada norma-norma yang memaksakan kendala pada konsekuensi perilaku.<sup>188</sup>

Dari sudut pandang yang lebih fokus, menurut Headley Bear dikutip Srinatun, unsur-unsur budaya sekolah terbagi dalam dua kategori (kategori), yaitu yang terlihat dan yang tidak terlihat.<sup>189</sup>

- a. Unsur tak kasat mata, yaitu falsafah atau pandangan utama sekolah tentang realitas atau makna hidup yang lebih luas atau tentang apa yang dianggap penting dan yang harus diperjuangkan sekolah.
- b. Elemen terlihat, yaitu elemen yang dapat diekspresikan secara konseptual. Termasuk:
  - 1) Visi, misi, tujuan, sasaran
  - 2) Kurikulum
  - 3) Bahasa komunikasi
  - 4) Struktur organisasi
  - 5) Upacara
  - 6) Tata tertib dan hukuman
  - 7) Layanan psikologi sosial (guru BK)
  - 8) Prosedur belajar mengajar
  - 9) Pola interaksi sekolah dengan orang tua, masyarakat dan yang materiil  
dapat berupa: fasilitas dan peralatan, keuangan, seragam dan piala.

Menurut Mardabi, unsur budaya sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan adalah:

- a. Budaya sekolah positif: kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan.  
Contoh: kolaborasi dalam prestasi, pengakuan prestasi, dan komitmen untuk belajar.

---

<sup>188</sup> Kavanaugh dan Dalar, Mengembangkan, Memelihara dan Mengubah Budaya Sekolah. Artikel yang disajikan di American Association for Educational Research Yearbook.

<sup>189</sup> Srinatun, "Upaya Meningkatkan Prestasi Guru Melalui Budaya Sekolah," Majalah: Integralistik. 1 (2011), Op.cit, h. 64.

- b. Budaya sekolah negatif, yaitu budaya yang tidak sesuai dengan peningkatan mutu pendidikan. Artinya resistensi terhadap perubahan dapat diekspresikan pada ketakutan siswa membuat kesalahan, ketakutan siswa bertanya, dan siswa jarang bekerja sama untuk memecahkan masalah.
- c. Budaya sekolah yang netral, yaitu budaya yang tidak terfokus pada satu aspek saja, tetapi dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan peningkatan mutu pendidikan. Ini bisa berupa pertemuan keluarga di sekolah, seragam guru, seragam siswa, dll.

Bentuk budaya sekolah secara inheren unik dan menarik karena pendapat, sikap dan perilaku yang ada dan berkembang di sekolah terutama mencerminkan keyakinan dan keyakinan yang mendalam dan khusus dari masyarakat sekolah. Selain banyak unsur budayanya, budaya sekolah juga memiliki tingkatan dari yang abstrak sampai yang konkrit.

Menurut Hoy dan Miskel yang dikutip Suhardi Sigit, kebudayaan memiliki tingkatan yang terdiri dari tingkatan atas, menengah dan bawah. Tingkat atas adalah artefak, yaitu benda atau barang yang diciptakan oleh orang, tingkat menengah adalah nilai, yaitu nilai, dan tingkat bawah adalah asumsi, yaitu asumsi.<sup>190</sup>

Senada dengan pandangan tersebut, Shane beranggapan bahwa ada 4 (empat) tingkatan budaya dari yang paling abstrak hingga yang paling realistis, yaitu: artefak, norma, nilai, dan asumsi.<sup>191</sup>

- a. Artefak, yaitu hal-hal yang dilihat, didengar, dan dirasakan oleh seseorang di luar organisasi ketika memasuki organisasi yang sebelumnya tidak diketahui. Artefak fisik dapat dilihat pada produk, layanan, dan perilaku

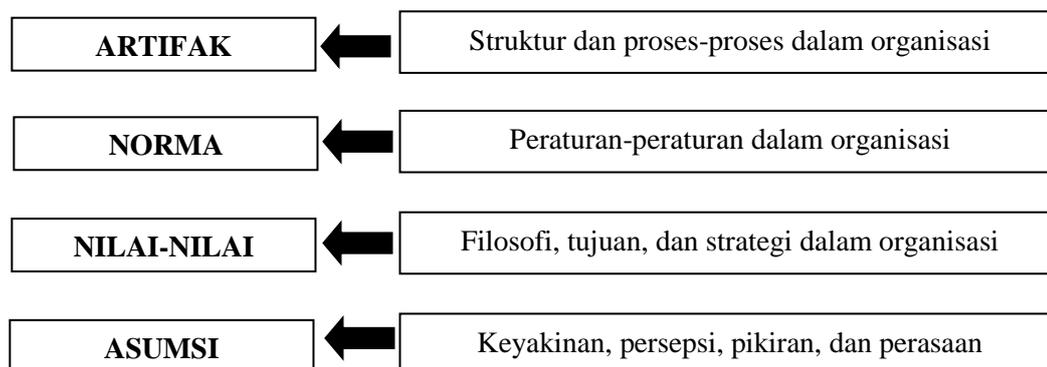
---

<sup>190</sup> Suhardi Sigit, *Pengertian Umum Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: BPFE-UTS, 2003), h. 280.

<sup>191</sup> Edgar, *Budaya dan Kepemimpinan Organisasi* (San Francisco: Juicy-Bass, 1992), Op.cit, h. 17.

komunitas sekolah masing-masing. Di dalam organisasi itu sendiri, artefak dapat dilihat dalam struktur dan proses kegiatan sekolah.

- b. Aturan tersebut muncul di sekolah dalam bentuk aturan tertulis dan kesepakatan tidak tertulis. Berisi arahan positif dan sanksi bagi pelanggaran sekolah.
- c. Nilai-nilai di dalam sekolah menjadi daya tarik tersendiri, sehingga seseorang di luar sekolah memiliki kepentingan untuk diikutsertakan dalam budaya sekolah, apalagi jika nilai-nilai yang dipersepsikan tersebut didukung oleh anggota kelompoknya. Bentuk nilai yang dirasakan antara lain pengorbanan warga saat melakukan kegiatan sekolah. Secara organisasi, nilai-nilai tersebut akan terwujud dalam tujuan dan strategi sekolah.
- d. Asumsi tentang keyakinan yang diyakini oleh komunitas sekolah adalah nyata. Seringkali asumsi ini tidak direkam atau disuarakan. Antara lain, asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul dalam praktik terbaik manajemen. Di sisi lain, menjalankan organisasi sekolah yang kurang terstruktur mencerminkan asumsi atau keyakinan yang lemah, sehingga budaya sekolah juga kurang jelas. Bagi anggota sekolah, perbedaan keyakinan, asumsi, dan gagasan tentang organisasi tercermin dalam perasaan dan pemikiran mereka tentang organisasi mereka.



Gambar 2.15: Tingkatan Budaya Organisasi

Sistem pendidikan mengembangkan pola situasi tertentu sesuai dengan harapan masyarakat sekolah. Kehidupan sekolah dan norma-norma yang telah

ditetapkan dapat disebut budaya sekolah. Dengan demikian, budaya sekolah memiliki beberapa unsur penting, yaitu:

- a. Lokasi lingkungan fisik dan prasarana sekolah (gedung sekolah dan perlengkapan lainnya).
- b. Program ini berisi ide dan fakta yang membentuk keseluruhan buku teks.
- c. Anggota individu sekolah, terdiri dari guru, siswa, staf pengajar dan staf.
- d. Nilai normatif, sistem organisasi dan iklim sekolah.<sup>192</sup>

Seperti keluarga dan lembaga sosial lainnya, sekolah merupakan salah satu lembaga sosial yang mempengaruhi proses sosialisasi dan fungsinya mentransfer budaya masyarakat kepada siswa. Sekolah adalah suatu sistem sosial dengan organisasi yang unik dan model hubungan yang unik antara anggotanya, karena setiap sekolah memiliki kode etik, adat istiadat, upacara, seragam dan simbol-simbol lain yang memberikan sekolah gaya khusus. Sekolah. Dalam situasi seperti itu, pola perilaku siswa yang khas dapat berkembang, yang dapat dilihat dari pakaian, bahasa, upacara dan kebiasaan aktivitas. Alasan lain munculnya budaya sekolah adalah tugas khas sekolah untuk mengajar anak-anak melalui transmisi berbagai pengetahuan dan sikap,

Ketika kurikulum dan kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan, berbagai perilaku berkembang yang unik di sekolah dan berbeda dari kelompok lain di masyarakat. Setiap budaya memiliki bentuk perilaku yang diharapkan dari warganya. Sekolah diharapkan dapat menciptakan situasi khusus bagi siswa, guru, dosen, dan staf. Ini adalah norma bagi setiap anggota sekolah. Standar ini terbukti dalam kaitannya dengan warga sekolah, dalam peraturan sekolah, dalam tindakan dan hukuman pelanggar, dan dalam berbagai acara seperti upacara.

---

<sup>192</sup> Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, SK. Karya, h. 64.

### 3. Pengembangan dan Perubahan Budaya Mutu Sekolah

Mengembangkan budaya pendidikan berkualitas di sekolah bukan hanya soal produk fisik, seperti di sektor industri. Hal ini disebabkan karena kontribusi utama bagi sekolah adalah faktor manusia, dan hasil pendidikan adalah faktor manusia, dan efektivitasnya akan diuji ketika siswa berinteraksi dengan masyarakat luas. Seluruh komponen sistem sekolah terintegrasi dan ditujukan untuk mendukung terciptanya transfer nilai terbaik.

Menurut Zamroni, syarat pertama dalam mengembangkan budaya sekolah adalah pemimpin atau sekelompok orang yang memiliki kesadaran, keinginan dan komitmen untuk mengembangkan ide-ide baru, yang kemudian dirumuskan menjadi visi, misi, dan tujuan sekolah yang dijabarkan secara jelas.<sup>193</sup> Mereka harus berani menjelaskan visi, misi, dan tujuannya dalam langkah dan tindakan konkrit terkait dengan model dasar asumsi yang ada di sekolah. Ketika ada template dasar, asumsi yang tidak sesuai atau sesuai berarti template dasar ini harus dimodifikasi dengan template asumsi dasar yang baru. Langkah-langkah untuk mengembangkan budaya sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut:<sup>194</sup>

- a. Buat kelompok dengan kesadaran, keinginan, dan komitmen untuk melakukan perubahan bersama.
- b. Nyatakan visi, misi dan tujuan sekolah, serta harapan mereka.
- c. Menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas, kesadaran dan solidaritas untuk visi dan misi;
- d. Bentuk kelompok kerja sesuai dengan rancangan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan.
- e. Mulailah dengan langkah dan tindakan nyata.

---

<sup>193</sup> Zamroni, Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi (Jakarta: PSAP, 2007), h. 10.

<sup>194</sup> *ibid.*, h.254.

- f. Keterkaitan tindakan tertentu dengan nilai-nilai saat ini, asumsi-asumsi yang mendasari serta nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang mendasari yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi telah berubah.
- g. Persiapan strategi secara simultan; Ini adalah strategi individu dan strategi perusahaan.

Strategi untuk mencapai budaya sekolah perlu diidentifikasi sebagai pedoman untuk tindakan individu dan institusional. Pada tingkat individu, strategi yang diperlukan meliputi:

- a. Mengadakan pertemuan kelompok masyarakat untuk:
  - 1) menyerahkan penelitian tentang budaya;
  - 2) mendeskripsikan makna bentuk-bentuk budaya tertentu;
  - 3) identifikasi kekayaan budaya; Dan
  - 4) menghubungkan nilai dengan asumsi awal,
- b. Mengkomunikasikan bagian-bagian budaya yang mendorong dan menghambat pencapaian tujuan,
- c. Pelaporan dan analisis asumsi kunci yang perlu diubah,
- d. Secara sadar seorang pemimpin atau penggerak perubahan memperhatikan dan mengatasi masalah yang diidentifikasi dan memberikan contoh bagaimana mengatasi masalah ini dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia dengan tepat; Dan
- e. Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada warga sekolah agar dapat melakukan tindakan yang telah ditentukan.<sup>195</sup>

Pada tingkat kelembagaan, strategi untuk membangun budaya sekolah meliputi:

- a. Penguatan organisasi sekolah melalui pengembangan moral guru, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- b. Pengembangan sistem penghargaan dan hukuman

---

<sup>195</sup> *ibid.*, hal. 256.

- c. Kembangkan sistem untuk merekrut, mempromosikan, dan memecat guru
- d. Tinjau desain dan tata letak fisik sekolah yang ada dan modifikasi jika perlu
- e. Review dan pengembangan ritual yang ada
- f. Tinjau dan, jika perlu, modifikasi istilah linguistik, logo, dan mitos yang ada.<sup>196</sup>

Mekanisme pengembangan budaya sekolah juga dapat dipantau melalui:

- a. Memperbaiki struktur dan desain organisasi sekolah
- b. Sistem dan prosedur operasi
- c. Meningkatkan Alat Pendukung Pembelajaran
- d. Cerita, legenda, dan dongeng yang merupakan simbol penting dari sekolah, digunakan sebagai sarana transmisi nilai, filosofi, dan kepercayaan yang perlu diwujudkan.<sup>197</sup>

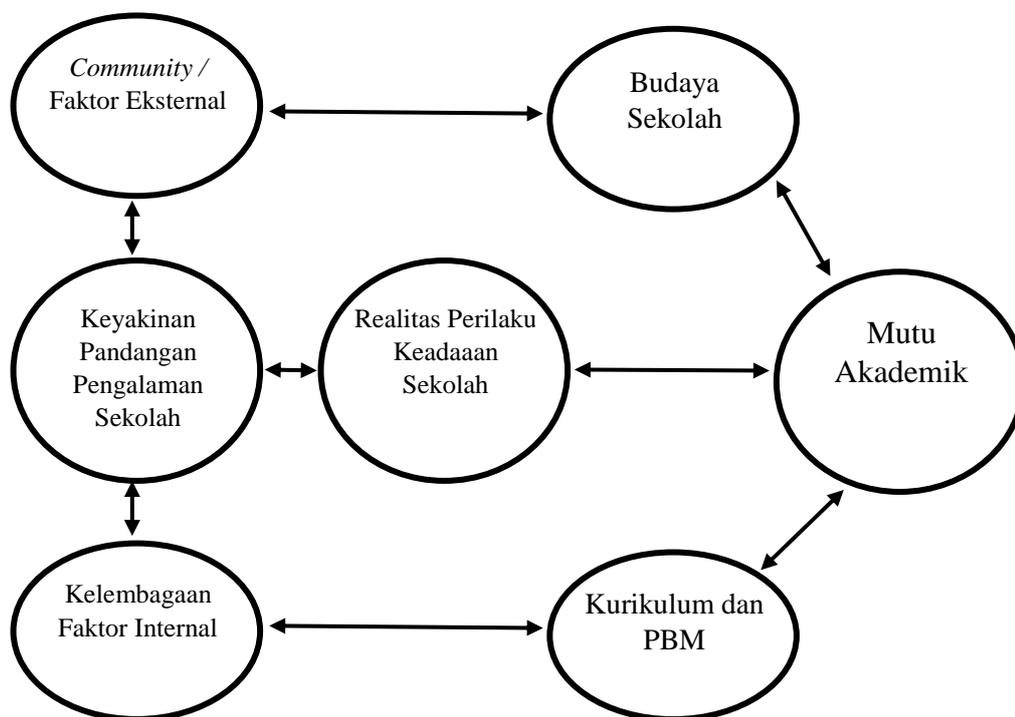
Budaya sekolah memegang peranan penting dalam mempengaruhi prestasi siswa. Ada dua model yang bisa menjelaskan hubungan antara budaya sekolah dan prestasi siswa, kata Zamroni.<sup>198</sup> Pertama, budaya sekolah yang muncul di sekolah melalui pengalaman hidup langsung siswa. Proses kompleks interaksi budaya di sekolah mengarah pada penggantian budaya lama dengan yang baru. Pembentukan budaya pada model pertama ini dikaitkan dengan konsep total quality management in education (TQME). Model pertama ini bisa dilihat pada foto di bawah ini:

---

<sup>196</sup> *ibid.*, h.257.

<sup>197</sup> Ansar dan Masaong, *Manajemen Sekolah*, Op. Cit, hal. 195.

<sup>198</sup> Zmuni, *Membangun Budaya Sekolah Menuju Pendidikan Berkualitas: Simposium Nasional Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Pengembangan Budaya Sekolah* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2005).

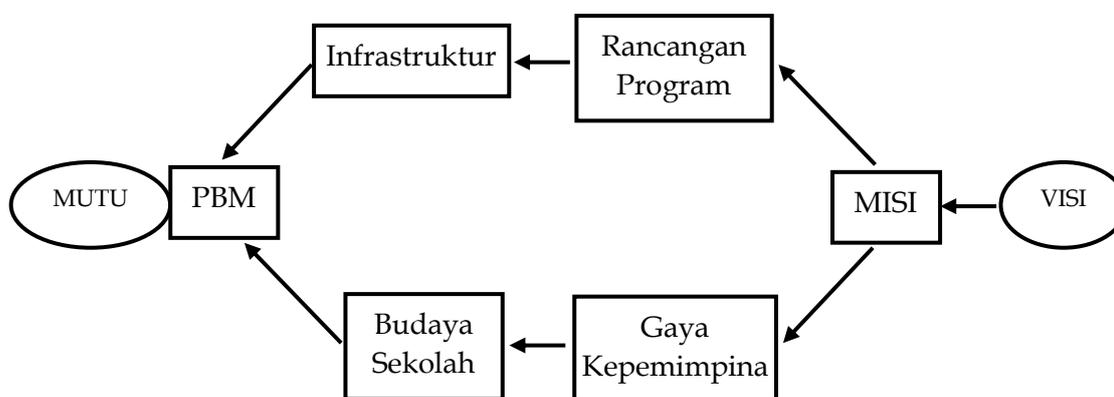


Gambar 2.16: Peningkatan Mutu sekolah dengan Budaya Sekolah Model TQME  
(Sumber: Zamroni, 2005: 8)

Seperti yang Anda lihat dari gambar, ada enam variabel yang berkorelasi dengan prestasi. Budaya sekolah dalam model TQME tercermin dalam realitas perilaku dan kondisi sekolah sehari-hari. Prestasi siswa yang meliputi prestasi intelektual, moral, dan sosial, secara langsung dipengaruhi oleh budaya. Prestasi siswa tersebut dapat memperkuat sekaligus melemahkan budaya sekolah yang ada. Selain itu, budaya sekolah juga berkorelasi dengan variabel/eksternalitas sekolah; Hal ini menunjukkan bahwa komunitas sekolah secara keseluruhan memiliki dampak langsung terhadap realitas perilaku dan keberadaan sekolah sehari-hari.

Kedua, kualitas sekolah ditingkatkan melalui budaya melalui Model Regulated School to Strength, atau disingkat OSFEC. Model ini lebih sederhana daripada model TQME. Dalam model kedua ini, pemimpin sekolah diposisikan

sebagai faktor kunci atau determinan dalam meningkatkan kualitas sekolah melalui budaya. Seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.17: Peningkatan Mutu Sekolah dengan Budaya Sekolah Model OSFEC (Sumber: Zamroni: 9)

Peningkatan kualitas sekolah dengan menggunakan model OSFEC sebagaimana diuraikan di atas, dimulai dengan mempertimbangkan sekolah sebagai tujuan/sasaran utama yang ingin dicapai di masa mendatang. Kejelasan arah visi sekolah dapat memotivasi seluruh warga sekolah untuk saling bekerjasama untuk mencapai tujuan sekolah yang telah disepakati. Visi tersebut secara praktis dijabarkan dalam misi sekolah yang memiliki dua aspek yaitu aspek operasional dan aspek etika. Aspek operasional berupa pengembangan kurikulum sekolah, dan aspek etika berupa kepemimpinan sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan di sekolah membentuk budaya sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah yang ingin dicapai bersama.

Kepemimpinan sebagai faktor kunci strategis dalam kualitas sekolah. Menurut Arcaro, seorang pemimpin yang berkualitas didefinisikan sebagai orang yang mengukur keberhasilannya dengan keberhasilan individu dalam suatu

organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin sekolah merupakan elemen kunci dalam menciptakan dan melembagakan budaya mutu di sekolah. Membangun budaya mutu memerlukan pemberdayaan lembaga sekolah berupa kemampuan merenovasi sekolah.<sup>199</sup>

Perubahan kepemimpinan seringkali membawa visi baru yang, bersama dengan kebijakan lain, akan ditransformasikan menjadi misi organisasi yang akan diwujudkan di tempat kerja. Reformasi sekolah tentunya membutuhkan proses dan tidak bisa dilakukan secara otomatis. Untuk itu, diperlukan sikap positif terhadap reformasi bagi seluruh komponen di sekolah dan dalam rangka menyediakan sumber daya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Membangun budaya pendidikan yang berkualitas di sekolah harus diikuti dengan perubahan dari pihak pimpinan sekolah. Perubahan di sekolah tidak hanya menyangkut administrasi sekolah, tetapi juga dapat menciptakan iklim/suasana yang kondusif bagi perkembangan pribadi siswa; Ia tidak hanya menjadi lembaga yang mekanis dan birokratis, tetapi juga menjadi lembaga pendidikan yang inovatif dan demokratis. Hasil dari perubahan dimensi mutu adalah sekolah harus menerapkan manajemen inovatif yang dapat mengadaptasi dan memperbaharui dirinya, khususnya dalam bidang kepemimpinan pendidikan.

Menurut Payne, Turner dan Brick menjelaskan bahwa sekolah memiliki 14 cara untuk bertahan dan bersaing, yaitu:

- a. Inovasi berkelanjutan untuk pengembangan siswa, staf dan berbagai layanan sekolah.

---

<sup>199</sup> Jerome S. Arcaro, Pendidikan Berkualitas: Panduan Penerapan (Florida: St. Lucy Press, Delray Beach, 1995), h. 13.

- b. Mengadopsi filosofi baru, mengubah kualitas menjadi filosofi dan model baru dengan penekanan pada kualitas pengajaran dan kualitas sekolah.
- c. Berhenti mengandalkan pemeriksaan latar belakang, guru (guru) harus melakukannya dengan baik.
- d. Jangkau orang tua (masyarakat) atau tingkat sekolah dasar untuk memastikan masukan yang berkualitas.
- e. Melakukan penilaian dan penelitian berkelanjutan untuk mengembangkan sistem dan proses, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas.
- f. Memberikan pelatihan dan pelatihan ulang tentang kualitas dosen, staf, dan mahasiswa secara keseluruhan. Guru adalah panutan untuk kualitas sambil mengembangkan keterampilan dalam pengendalian diri, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- g. Kepala sekolah sebagai pemimpin membimbing guru dan siswa. Di kelas, guru bertindak lebih seperti pemimpin daripada pemimpin.
- h. Semua karyawan harus merasa bahwa mereka dapat mengidentifikasi atau menjelaskan masalah yang mereka hadapi dan mencari cara untuk memperbaikinya. Di dalam kelas, guru harus mengembangkan suasana kerjasama dengan siswa.
- i. Seluruh civitas akademika (penduduk sekolah) harus bertindak sesuai dengan kebijakan dan tujuan sekolah. Hal ini diperlukan untuk menghilangkan penghalang antara departemen dan staf yang berbeda, serta antara siswa.
- j. Meminimalisir berbagai slogan, tekanan dan target koersif dari luar negeri.
- k. Mengurangi jumlah kuota dan menggantinya dengan aplikasi mengemudi, karena menetapkan kuota justru akan menurunkan produktivitas dan kualitas.
- l. Singkirkan hambatan yang dapat menghancurkan kebanggaan guru dan siswa dalam kemampuan akademik mereka.

- m. Memberikan pelatihan atau program pengembangan diri untuk semua sesuai dengan kebutuhan dan pengetahuan materi, metode dan teknik baru.
- n. Manajer harus memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk berpartisipasi atau berperan dalam pencapaian mutu.<sup>200</sup>

Namun, Anda akan menghadapi kendala untuk membangun budaya kualitas dalam proses renovasi. Menurut E. Mulyasa, hambatan meliputi hambatan akibat inkonsistensi nilai, karena perubahan dalam pendidikan selalu menyertakan tujuan dan strategi pelaksanaannya; adanya perebutan kekuasaan, karena pada hakikatnya reformasi selalu mengandaikan adanya redistribusi kekuasaan; Dan konflik psikologis atas ketakutan akan hal yang tidak diketahui. Dengan demikian, akibat dari perubahan dimensi mutu adalah sekolah harus menyesuaikan dan memperbaharui diri mengingat mutu sebagai budaya kelembagaan di sekolah.<sup>201</sup>

Untuk mencapai hasil baru yang diharapkan berdasarkan budaya mutu yang kuat, terlebih dahulu harus melalui proses transformasi (pengembangan). Menurut Eco Ricardos Indraget, proses perubahan kualitas budaya sekolah ditandai dengan perubahan di lingkungan pesantren, khususnya berupa: pertama, eksklusi, yaitu proses pengucilan atau eksklusi yang sebenarnya tidak perlu dilakukan. . Kedua, penyederhanaan, yaitu generalisasi atau pengurangan rantai teknologi. Ketiga, integrasi, yang terdiri dari pengembangan beberapa operasi

---

<sup>200</sup> John Payne, Philip Tumer dan Robert Pryke, *Kualitas Pendidikan Secara Keseluruhan* (Bandung: Pemuda Ruzdakaria, 2002), h.10-13.

<sup>201</sup> E. Molisa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasinya* (Bandung: Ruzdakarya Muda, 2002), h.156-157.

yang sebenarnya dapat dilakukan secara bersamaan (simultaneous).<sup>202</sup> Pada saat yang sama, ada masa transisi sikap, perilaku, nilai dan sekolah lama untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja berdasarkan budaya kualitas yang kuat. Setiap perubahan yang dia tidak sukai harus tentang nilai-nilai. Perubahan yang tidak mempengaruhi atau mentransformasi nilai-nilai kemanusiaan akan terus mengarah pada hal atau jalan yang sama seperti sebelumnya.<sup>203</sup>

Peningkatan kinerja akademik yang berkelanjutan ini terkait dengan filosofi kaizen bahwa selalu ada ruang, waktu, dan energi untuk perbaikan. Di Jepang, istilah "perbaikan berkelanjutan" penuh dengan muatan budaya yang disebut kaizen (perbaikan bertahap). Kai berarti perubahan dan Zen berarti baik; Sejahtera menyangkut kualitas, konsistensi dalam mencapainya diperlukan.<sup>204</sup>

Senada dengan pemikiran sebelumnya, Tony Barnes dari Sudruan Danim mengemukakan sepuluh prinsip kaizen, yaitu:

- a. Orientasi pelanggan
- b. Perbaikan terus-menerus
- c. Saya dengan jujur mengakui masalahnya
- d. Promosikan keterbukaan
- e. kegiatan koperasi
- f. Manajemen proyek melalui tim lintas fungsi
- g. Mempertahankan proses hubungan yang benar
- h. Kembangkan disiplin pribadi
- i. Memberikan informasi kepada seluruh karyawan, dan

---

<sup>202</sup> Eco Ricardos Indragit, Aksi Pemerintah (Yogyakarta: Andy Offset, 2005), h. 12.

<sup>203</sup> Muladi, "Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah," Jurnal Psikologi Islam 6, No. 1 (2009), h. 120 - 121.

<sup>204</sup> Jens J. Dahlgard, Kai Christensen dan Gopal K. Kanji, Fundamentals of Total Quality Management (London: Taylor & Francis Group, 2002), h. 12.

j. Berikan wewenang kepada setiap karyawan.<sup>205</sup>

Arif Rahman, Ketua Harian Komisi Nasional Indonesia untuk UNESCO, berpendapat bahwa sekolah yang berkualitas (unggul) memiliki ciri-ciri sebagai berikut.<sup>206</sup>

- a. Kepemimpinan sekolah yang profesional, yaitu pemimpin yang aktif, tegas dan termotivasi, memiliki keterampilan, kemampuan dan keinginan untuk mengembangkan sekolah;
- b. Seluruh elemen warga sekolah memahami visi dan misi sekolah yang telah dikembangkan dan mampu mengimplementasikannya;
- c. Suasana pendidikan yang menyenangkan ditandai dengan suasana kelas yang mendukung dan lingkungan kerja sekolah yang menyenangkan;
- d. Kegiatan pembelajaran di sekolah sangat bervariasi, misalnya kegiatan intrakurikuler, ekstra kurikuler dan ekstra kurikuler yang berjalan seimbang dan saling mendukung. Meningkatkan waktu belajar, penekanan pada kemampuan akademik, penekanan pada prestasi siswa;
- e. Guru memiliki rencana pembelajaran yang menunjukkan tujuan yang jelas, terstruktur, dikomunikasikan kepada peserta didik, dan fleksibel sesuai dengan keadaan peserta didik;
- f. Sekolah, orang tua dan siswa memberikan dukungan dan penguatan untuk semua program positif;
- g. Sekolah menjalankan fungsi monitoring dan evaluasi secara tepat dan terprogram serta berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah;
- h. Sekolah memahami hak dan kewajiban siswa dan dilaksanakan dengan baik di sekolah;

---

<sup>205</sup> Danim, Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari unit birokrasi hingga institusi akademik, h. 20.

<sup>206</sup> Arif Rahman, Ciri-Ciri Sekolah Unggulan Republik, Terakhir Dimodifikasi 2010, <https://www.republika.co.id/berita/Pendidikan/berita/10/05/18/115906-prof-arief-rachman-ada> - Ciri-ciri dari seorang siswa yang sangat baik.

- i. Ada kemitraan antara sekolah dan orang tua siswa; Dan
- j. Kehadiran kreativitas dalam organisasi sekolah untuk pengembangan pendidikan di masa depan.

Oleh karena itu, Ali Effendi menekankan bahwa pengembangan sekolah yang baik diharapkan dapat memberikan pendidikan yang berkualitas. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah tidak terlepas dari upaya sekolah mengembangkan budaya mutu. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pendidikan di sekolah hanya dapat dicapai oleh sekolah dengan karakteristik terbaik, karena sekolah menengah memiliki budaya sekolah yang baik. Budaya sekolah merupakan faktor penting dalam membentuk siswa menjadi optimis, kooperatif, berani menyombongkan diri, dan memiliki keterampilan interpersonal dan akademik.<sup>207</sup>

Pengembangan dan perubahan budaya mutu sekolah merupakan dasar bagi terciptanya pendidikan yang berbudaya mutu. Pengembangan budaya mutu di sekolah merupakan proses jangka panjang yang disertai dengan perubahan mendasar pada falsafah, tujuan, kegiatan dan struktur kelembagaan sekolah. Dalam hal ini, relevansi budaya sekolah yang tidak dapat dipisahkan atau bahkan menjadi faktor penentu proses memperoleh pendidikan yang berkualitas di sekolah. Oleh karena itu, rencana peningkatan mutu pendidikan di sekolah secara sadar dan terencana harus mencakup rencana strategis pengembangan dan perubahan budaya/budaya baru di sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah ke depan.

---

<sup>207</sup> Ali Effendi, *Budaya Mutu di Sekolah Hebat: Teladan dari SD Sabililla Malang* (Malang: UM Malang, 2009), h. 23.

Menurut Poervanto, untuk mencapai sejumlah perubahan budaya mutu sekolah.<sup>208</sup> Bahwa budaya organisasi (sekolah) yang kuat dibangun di atas empat dimensi C, yaitu komitmen (commitment), kompetensi (ability), koherensi (kohesi), dan konsistensi (consistency). Keinginan untuk menyediakan sekolah dengan yang terbaik harus diimbangi dengan kemampuan individu, baik itu keterampilan teknis, psikologis atau sosial untuk diintegrasikan ke dalam kehidupan sekolah umum. Ini harus dilakukan secara konsisten, bertentangan dengan kesepakatan bersama. Empat dimensi K yang membentuk budaya kuat tidak dapat dipisahkan.

Untuk mendukung pandangan ini, Hickman dan Silva<sup>209</sup> Ia menekankan tiga aspek dalam mengembangkan budaya sukses, yaitu komitmen, kompetensi, dan konsistensi. Prinsip aslinya adalah bahwa semua guru dan staf pengajar memiliki komitmen yang kuat terhadap keberadaan sekolah. Kompetensi adalah kemampuan menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan guru dan visi misi sekolah. Upaya mengembangkan budaya mutu di sekolah memerlukan konsistensi yang konstan sesuai dengan kewajiban dan kemampuannya sebagai guru dan tenaga kependidikan yang bertanggung jawab terhadap proses pemeliharaan mutu pendidikan.

Sama pentingnya membangun budaya mutu yang kuat di sekolah membutuhkan pemimpin yang juga memiliki kepemimpinan yang kuat di sekolah — yaitu, yang memiliki visi dan misi dan karakter yang sepenuh hati. Pimpinan sekolah harus mampu memberikan keteladanan kepada bawahannya, maupun

---

<sup>208</sup> Poervanto, *Budaya Perusahaan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 69.

<sup>209</sup> Craig Heckman, "Mengelola Strategi Budaya Perusahaan dan Perubahan di Era Baru" (New York: The Book of Bloom, 1984), h. 149.

kepada warga sekolah secara keseluruhan, sehingga rencana pengembangan dan perubahan budaya mutu di sekolah dapat dengan mudah dilaksanakan sesuai dengan arah yang disepakati bersama. kebijakan sekolah. Karena keteladanan seorang pemimpin berperan besar dan mempengaruhi perubahan kualitas budaya sekolah.

#### **D. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Untuk memperoleh gambaran fokus dan posisi masalah yang dipelajari sebelumnya, penulis melakukan meta-studi dari hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan studi berorientasi masalah yang diulas oleh penulis. Berikut adalah beberapa temuan dari penelitian sebelumnya, yaitu:

1. Arjimana (disertasi, 2014), yang berjudul: “Strategi Manajemen Perguruan Tinggi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” (Studi Deskriptif dan Analitik Pria di Provinsi Bali), diperoleh hasil penelitian yaitu: “Strategi Manajemen Perguruan Tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Negara”. dan MAN Patas Buleleng dan MAN Amplapura mengambil langkah-langkah yang tepat dalam manajemen strategis, yaitu: 1) menganalisis kebutuhan pemangku kepentingan eksternal dan internal, 2) menerapkan pernyataan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi; dan analisis faktor eksternal dan internal. 3) Konsep dan program dilaksanakan dengan manajemen yang matang, didukung oleh kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah. Personil departemen SDM teliti dan didukung oleh guru, programmer, perencana dan

memastikan hasil belajar yang berkualitas di tiga madrasah; 4) Penilaian program dilakukan dengan sistem dan struktur yang terkelola dengan baik, sehingga penilaian dapat menjadi sarana untuk menilai dan mengukur pelaksanaan program pembelajaran. Rekomendasi dalam penelitian ini adalah model manajemen SMA strategis yang dapat dilaksanakan jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan inti dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik. Guru dan hasil belajar yang berkualitas di ketiga madrasah, dan 4) Melaksanakan penilaian terprogram dengan sistem dan struktur yang terkelola dengan baik sehingga penilaian dapat menjadi sarana menilai dan mengukur pelaksanaan program pendidikan. Rekomendasi dalam penelitian ini adalah model manajemen SMA strategis yang dapat dilaksanakan jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan inti dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik. Guru dan hasil pendidikan yang berkualitas di tiga madrasah dan 4) Melakukan penilaian terprogram melalui sistem dan struktur yang terkelola dengan baik, sehingga evaluasi dapat menjadi sarana untuk menilai dan mengukur pelaksanaan program pendidikan. Rekomendasi

dalam penelitian ini adalah model manajemen SMA strategis yang dapat dilaksanakan jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan inti dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik. Rekomendasi dalam penelitian ini adalah model manajemen SMA strategis yang dapat dilaksanakan jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan inti dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik. Rekomendasi dalam penelitian ini adalah model manajemen SMA strategis yang dapat dilaksanakan jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan inti dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik. Rekomendasi dalam penelitian ini adalah model manajemen SMA strategis yang dapat dilaksanakan jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan inti dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik.

Rekomendasi dalam penelitian ini adalah model manajemen SMA strategis yang dapat dilaksanakan jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan inti dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik. yang dapat terwujud jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan dasar dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik. yang dapat terwujud jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan dasar dan didukung oleh seluruh warga sekolah. Model manajemen strategis ini memberdayakan setiap kepala sekolah menengah untuk mengambil langkah-langkah strategis dan komprehensif untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik.

2. Erawan (Disertasi, 2012). Judul: Manajemen Perubahan (Strategis) Budaya Organisasi Perguruan Tinggi Islam Negeri (contoh dari praktik UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang). Penelusuran tersebut menghasilkan hasil sebagai berikut: (1) karakteristik budaya organisasi IAIN/STAIN adalah sederhana, hierarkis, birokratis, formal dan kekeluargaan: fungsi; Integrasi menciptakan stabilitas, identitas ambigu dan

kepemimpinan hierarkis: tipe; Hirarki dan Klan (2) Alasan mengapa IAIN/STAIN berubah menjadi UIN yaitu; secara internal - karena efektivitas organisasi menurun; Secara lahiriah - karena tuntutan dan persaingan global (3) karakteristik budaya organisasi UIN bersifat kompleks dan berorientasi pasar, sehingga menghasilkan efisiensi, efektivitas, fleksibilitas dan profesionalisme: tugas; Takamul adalah pelopor integrasi keilmuan (bukan dikotomi), identitas Islam modern/multiple/inklusif, entrepreneurship: Tipe; Mempertimbangkan dimensi pasar (4) untuk mengubah budaya organisasi, transisi dari dimensi sosial ke dimensi pribadi; Batasan dan Ruang Lingkup Antara Budaya Organisasi Swasta, Publik dan Sosial (5) Pengelolaan perubahan budaya organisasi dari IAIN/STAIN ke UIN dilakukan dengan dua cara yaitu formal dan informal. Jalur formal terdiri dari empat langkah, yaitu: (a) perubahan institusi; (b) perubahan visi dan misi; (c) Perubahan struktur organisasi. (d) Penggantian nilai-nilai internal lama (budaya) dengan yang baru. Jalur informal melalui panutan/komitmen kepemimpinan. Strategi perubahan budaya (nilai) organisasi dilakukan dalam empat tahap; (a) diagnostik (b) persiapan (c) pelaksanaan (d) evaluasi. Kementerian Agama RI, (d) Mengganti nilai-nilai internal (budaya) lama dengan yang baru. Jalur informal melalui panutan/komitmen kepemimpinan. Strategi perubahan budaya (nilai) organisasi dilakukan dalam empat tahap; (a) diagnostik (b) persiapan (c) pelaksanaan (d) evaluasi. Kementerian Agama RI, (d)

Mengganti nilai-nilai internal (budaya) lama dengan yang baru. Jalur informal melalui panutan/komitmen kepemimpinan. Strategi perubahan budaya (nilai) organisasi dilakukan dalam empat tahap; (a) diagnostik (b) persiapan (c) pelaksanaan (d) evaluasi. Kementerian Agama Indonesia,

3. Joemad Tjiptovardojo (disertasi, 2010), berjudul “A Strategic Model for Quality Improvement in Private Higher Education” (Studi Kualitatif Strategi Peningkatan Mutu di Universitas Vidyatama Kota Bandung), diperoleh hasil penelitian yaitu: Peningkatan mutu pendidikan tinggi di Struktur Pendidikan Tinggi Kemandirian dan globalisasi, hal ini dapat dicapai melalui penerapan manajemen strategis melalui penerapan strategi peningkatan kualitas guru dan staf, kualitas pelayanan administrasi dan peningkatan kualitas infrastruktur kelembagaan. Hasil yang disajikan dalam penelitian ini adalah
4. Eddie Satriadi (disertasi, 2010), berjudul “Efektivitas Penerapan Manajemen Strategis Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” (contoh dari Universitas Bung Hatta). Hasil penelitian yang diperoleh yaitu: Hasil efektivitas penerapan manajemen strategis untuk peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pimpinan Universitas Bung Hatta Padang secara umum berkualitas sangat baik. Faktor dominan tersebut antara lain: 1) karakteristik lingkungan strategis untuk peningkatan mutu pendidikan, sangat baik. Hal ini terlihat saat ia memerankan karakter Bong Hatt untuk menarik perhatian publik

terhadap Universitas Bong Hatt di Padang; 2) Perumusan visi, misi, tujuan dan program perbaikan sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan pemahaman manajemen terhadap visi dan misi universitas. Program peningkatan kualitas digambarkan secara hierarkis, logis, logis, realistis, dan terukur; 3) Pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan memberikan hasil yang berbeda-beda, data yang diperoleh menunjukkan hasil yaitu: 3.1) Struktur organisasi sangat baik, 3.

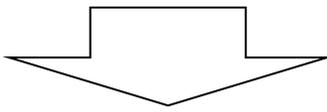
5. Ahmed Kosassikh (disertasi, 2010) dengan topik: “Mengelola peningkatan mutu pendidikan (Strategi peningkatan prestasi kepala sekolah dan guru dengan bantuan MKKS dan MGMP dalam mengajar di sekolah menengah negeri di kabupaten Garut)”, diperoleh hasil penelitian yaitu: kualitas pendidikan khususnya peningkatan kinerja kepala sekolah dan guru di tiga jejaring SMPN di wilayah Garut dilakukan melalui Pemberdayaan MKKS dan Pemberdayaan MGMP. MKKS dan MGMP merupakan wadah pembelajaran dan pusat pembelajaran bagi kepala sekolah dan pendidik, pusat informasi, pusat pembelajaran, seminar, pelatihan, peningkatan kepemimpinan, kompetensi manajerial, proses pembelajaran, dan peningkatan kompetensi lainnya. Faktor penghambat yang dihasilkan antara lain: 1) kesadaran guru itu sendiri, 2) situasi keuangan, 3) kondisi dan sarana prasarana, dan 4) letak geografis sekolah dengan tempat tinggal siswa. Strategi bagi kepala sekolah dan guru untuk mengatasi hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

6. Mohamed Elham (disertasi, 2007), berjudul: Manajemen Strategis Pembangunan dan Peningkatan Kualitas Lembaga Pemerintah Daerah (contoh dari IPDN Jawa Barat). Hasil penelitian yang diperoleh yaitu: Manajemen strategis pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dapat dilaksanakan secara efektif dengan prinsip demokratis, kolaboratif, kreatif dan konstruktif; Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri harus mengembangkan program, mengawasi dan menyelesaikan berbagai masalah kepegawaian; Faktor pendukung antara lain gerakan peningkatan kualitas hidup masyarakat, budaya gotong royong dan kekeluargaan, potensi IPDN, kemampuan dan infrastruktur kampus, dan dukungan daerah.

Dasar perbandingan beberapa penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1: Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Relevan

<b>Nama (Tahun)</b>	<b>Judul</b>	<b>Fokus</b>	<b>Obyek</b>	<b>Jenis penelitian</b>	<b>Pendekatan</b>
Arjiman (2014)	<i>Manajemem Strategik Madrasah Aliyah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan</i>	Penerapan manajemen strategik, dan mutu pendidikan secara komprehensif	MAN di Bali	Kualitatif	Studi Deskriptif
Djoemad Tjiptowardojo (2010)	<i>Model Strategik Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Swasta</i>	Strategi-strategi peningkatan mutu	Perguruan Tinggi Swasta	Kualitatif	Studi kasus

Edi Satriadi (2010)	<i>Efektivitas Implementasi Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan</i>	Efektivitas implementasi dalam manajemen strategik	Universitas Bung Hatta	Kualitatif	Studi kasus
Ahmad Kosasih (2010)	<i>Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan</i>	Strategi peningkatan kinerja kepala sekolah dan guru melalui MKKS dan MGMP dalam pembelajaran	SMP Negeri di Kabupaten Garut	Kualitatif	Studi multi kasus
Muhamad Ilham (2007)	<i>Manajemen Strategik Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Institut Pemerintahan Dalam Negeri</i>	Implementasi fungsi-fungsi manajemen strategik dalam pengembangan mutu pendidikan	Institut Pemerintahan Dalam Negeri	Kualitatif	Studi kasus
					
Muhammad Amar Khana	<i>Manajemen strategik budaya mutu pendidikan</i>	- Manajemen Strategik - Budaya Mutu pendidikan	Sekolah Islam (SMA)	Kualitatif	Studi kasus

Seperti yang dapat dilihat dari tabel di atas, perbedaan fokus penelitian sebelumnya dengan yang akan peneliti lakukan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut: Pertama, penelitian sebelumnya lebih fokus pada implementasi fungsi manajemen strategis dalam analisis strategi secara komprehensif. untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian yang akan dilakukan peneliti akan lebih fokus pada satu sektor mutu pendidikan, yaitu budaya mutu pendidikan.



unggulan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Dan budaya layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Dan budaya layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Dan budaya layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Dan budaya layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan. Dan budaya layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu adanya penelitian yang lebih fokus dan mendalam terkait manajemen strategis budaya mutu madrasah unggulan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Ali. *Budaya Mutu Pada Sekolah Unggulan: Studi Kasus Di SD Sabilillah Malang*. Malang: Malang UM, 2009.
- Ahmad Calam, Amnah Qurniati. “Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan.” *Jurnal Ilmiah Sainitik* 15, no. 1 (2016): 53–68. <https://prpm.trigunadharma.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6MakalahFuturologi.pdf>.
- Ahmad Marimba. *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma’rif, 1989.
- Akdon. *Strategic Management for Education Management*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Al-’Ainain, Ali Khalil. , *Falsafah Al-Tarbiyyah Al-Islamiyyah Fi Al-Qur’an Al-Karim*. t.tp: Dar al-Fikr al-‘Araby, 1980.
- Al-Abrasyi, M Athiya. *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*. Terj. Bustami A. Ghani Dan Djohar Bahry. Jakarta: Bulan Bintang, 1993.
- Al-Qardhawi, Yusuf. *Metode Dan Etika Ilmu Perspektif Islam*. Bandung: Rosdakarya, 1989.
- Ali, Mohammad. *Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press, 2007.
- Amin, N, Siswanto, and L Hakim. “Membangun Budaya Mutu Yang Unggul Dalam Prganisasi Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal At-Tanzim* 3, no. 2 (2019): 84–92.
- Amir. “Membangun Budaya Mutu Pada Lembaga Pendidikan Islam Menuju Madrasah Unggul.” *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2019): 1–12.
- Amirullah, and Haris Budiono. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- An-Nahlawi, Abdurrahman. *Pendidikan Islam Di Rumah, Sekolah Dan Masyarakat*. Jakarta: GIP, 2004.
- Ansar, and Masaong. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Gorontalo: Sentra Media, n.d.
- Anwir. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press, 2006.
- Arcaro, Jerome S. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Florida: St

- Lucie Press, Delray beach, 1995.
- Arifin, M. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bina Aksara, 1987.
- Arikunto, Suharismi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Ashraf, Ali. *Horison Baru Pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Firdaus, 1993.
- Astawa, I Nyoman Temon. "Memahami Peran Masyarakat Dan Pemerintah Dalam Kemajuan Mutu Pendidikan Di Indonesia." *Jurnal Pendidikan* 3, no. 2 (2017): 179–205.
- Azra, Azyumardi. *Esei-Esei Intelektual Muslim Dan Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos, 1999.
- Badrudin. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Baharuddin. "Manajemen Strategik Mutu Pendidikan." *Jurnal Idaarah* III, no. 36 (2019): 155–163. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/idaarah/article/download/9793/pdf>.
- Bandell, Tony, Bloutser, Louise, Kelly, and John. *Benchmarking for Competitive Advantage* Pitman Publishing. London: United Kingdom, 1993.
- Bar-Tal. *Share Beliefs in Society: A Social Psychological Analysis*. London: age Publication, 2000.
- Barnawi, and Muahmmad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Basuki, Johannes. *Budaya Organisasi, Konsep Dan Terapan*. Jakarta: Yayasan Pembina Manajemen, 1997.
- Bate, Paul. *Strategic for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1994.
- Besterfield, Dale H. *Total Quality Management (3rd Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003.
- Bogdan, Robert C, and Sari Knopp Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn and Bacon, Inc, n.d.
- Bps.go.id. "Indeks Pembangunan Manusia (IPM)." *Bps.Go.Id*. Last modified 2016. <http://www.bps.go.id>.
- Bracker, Jeffrey. "Strategic of the Development Management Concept." *Academy of Management* 5, no. 2 (1980): 219–224.

- Bruner, D.Y, and B.J Greenlee. "Analysis of School Work Culture in Schools That Implement Comprehensive School Reform Models." *Educatiouiowa*.
- Bungin, M Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Bush, T, and M Oleman. *Leadership and Strategic Managemenet in Education*. London: University Nasional, 2000.
- Byrson, John M. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001.
- Cahyana, Ade. "Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Satuan Otonomi Pendidikan." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 16, no. 2 (2010): 109.
- Caldwell, N.J, and J.M Sprink. *Leading the Self-Managing School*. London: Falmer Press, 1993.
- Cavanagh, R.F, and G.B Dallar. "The Development, Maintenance, and Transformation of School Culture. Makalah Disampaikan Dalam the Annual of the American Educational Research Association." *Eric*. Accessed February 18, 2016. [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov).
- Cheng, Yin Yeong. *School Effectiveness and Shool-Based Management*. New York: Palmer Press, 1996.
- Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Dacholfany, M Ihsan. "Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami Di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi." *At-Tajdid : Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam* 1, no. 011 (2017): 1–13.
- Dalgharld, Jens J, Kai Kristenseen, and Gopal K Kanji. *Fundamental of Total Quality Management*. London: Taylor & Francis Group, 2002.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Daradjat, Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam (Cetakan V)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Darmadji, Ahmad. "Implementasi Total Quality Management Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di MAN Model Yogyakarta [Implementation of Total Quality Management to Improve Educational Quality in MAN Model Yogyakarta]." *Jurnal Pendidikan Islam el-Tarbawi* 1, no. 2 (2008): 181–200. <http://journal.uui.ac.id/index.php/Tarbawi/article/view/2770>.

- David, Fred R. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Dawwabah, Asraf Muahammad. *Bisnis Rasulullah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra, n.d.
- Denison, Daniel R. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Pengelolaan Sekolah Dan Madrasah*. New York: John-Wesley & Sons, 1990.
- Depdiknas. *Model Penyelenggaraan Sekolah Kategori Mandiri/ Sekolah Standar Nasional*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas; Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2008.
- Dermayanti. *Manajemen Strategis*. Bandung: PT Refika Aditama, 2016.
- Dewey, John. *Democracy and Education*. New York: The Macmillan Company, 1964.
- Dirgantoro, Crown. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, Dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo, 2002.
- Disdiknas. *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) Dan Pelaksanaannya*. Yogyakarta: Media Wacana Press, 2003.
- Dzaujak, Ahmad. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud, 1996.
- Edgar, H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Engkoswara, and Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Evan, J.R, and W.M Lindasay. *The Management and Control of Quality, (Edition 6)*. Singapore: Thomson South Western, 2005.
- Fahmi, Irfan. *Manajemen Strategis Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Faisal, Sanafiah. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar Dan Aplikatif*. Malang: YA3, 1990.
- Faisal, Sanapiah. *Dasar-Dasar Dan Aplikasi*. Malang: YA3, 1990.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan (Cetakan VII)*. Bandung: Rosdakarya, 2004.
- Faturrohman, Muhammad. *Budaya Relegius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Kalimedia, 2015.

- Gall, Meredith D, Joycc, and R G Borg. *Educational Research: An Introduction*. New York: Person Education, 2007.
- Gary, Shyane. "Impelementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification." *Strategic Managemenet Jurnal* 2, no. 26 (2005): 643–664.
- Gryna, Frank M. *Quality Planning and Analysis (From Product Development Throught Use (4th Ed.))*. New York: McGraw-Hill, 2001.
- Habsari, Arkasmiralda, and Akhmadi Akhmadi. "Ukuran Perusahaan, Profitabilitas Dan Nilai Perusahaan: Studi Empirik: Perusahaan Sektor Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2011 Sampai Dengan 2015)." *Tirtayasa Ekonomika* 13, no. 2 (2018): 300–319.
- Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hamalik, Omar. *Kurikulum Dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Harapan, Fajar, Ulfah Irani Z, and Murniati Ar. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sman 10 Fajar Harapan." *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah* 2, no. 2 (2014): 58–70.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2002.
- Hermino, Agustinus. *Assesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan: Tinjauan Perilaku Organisasi Menuju Comprehensive Planing*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.
- Hickman, Craig. *Managing Corporate Culture Strategy and Change in The New Age*. New York: A Plum Book, 1984.
- Hidayat, Ara, and Imam Mazhali. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Pengelolaan Sekolah Dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba, 2012.
- Hill, Charles W.L. *Strategic Management: An Integrated Approach (Second Edition)*. Boston Toronoto: Houghton Company, 1992.
- Hitt, Michael A, R Duene Ireland, and Robert E Hoskisson. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Era Globalisasi*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Hitt, Michasel A. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Era Globalisasi*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Hofstede. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mc Graw Hill, 1997.

- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Hokpins, and Jackson. *Effective Leadership for School Improvement*. New York: Routledge Falmer, 2003.
- Horison, J Richard, and Glenn R Carroll. "Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Forma Organizations, Administrative Science Quartely." *JSTOR* 36, no. 4 (1991): 552–582.
- Hoy, K Wayne, and Cecil G Msikel. *Educational Administration; Theory, Research, and Practice*. t.t: McGraw-Hill, 2008.
- Hunger, and Wheelen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Idi, Abdullah. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011.
- Ikawijaya. *Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan*. Jakarta: PT Renika Cipta, 2008.
- Indrajit, Eko Ricardus. *Government in Action*. Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Irintara, Yosol. *Manajemen Humas Sekolah*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2013.
- Jabar, S.C.A. "Pencapaian Keunggulan Pada SMA Negeri Dan Swasta Berkategori Unggl Di Kota Bandung." *Jurnal Penelitian Pendidikan* 12, no. 2 (2011): 86–93.
- Jatmiko. *Manajemen Strategic*. Malang: UMM Press, 2004.
- Jauch, and Glueck. *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan. (Alih Bahasa Murad Dan AR. Henry Sitanggang)*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Johnson, W.J. "School Work Culture Profile: A Statistical Analysis and Strategy." *Edm*. Last modified 1993. Accessed February 18, 2016. [http://eric.edm.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql\\_content\\_storage/01/0000019b/80/3/1/66.pdf](http://eric.edm.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql_content_storage/01/0000019b/80/3/1/66.pdf).
- Katsir, Ibnu. "Tafsir Surat Al-Baqarah Ayat 148." *Ibnu Katsir Online*.
- . "Tafsir Surat Ali Imran Ayat 16-17." *Ibnu Katsir Online*. Accessed June 10, 2021. <http://www.ibnukatsironline.com//2015/04/tafsir-surat-ali-imran-ayat-16-17.html>.
- Katz, Robert L. *Skill of an Effective Administrator*. In: *Bursk E. Bodget T., Editors. Development of Executive Leaders*. Harvard: Harvard University, 1971.

- Kemendikbud, Statistik. "Sekolah Swasta Di Indonesia." *Statistik Pendidikan*. Last modified 2020. <http://statistik.data.kemdikbud.go.id/index.php/page/sma>.
- Khan, Shamila Nabi, Muhammad Zeeshantahir, and Sohail Zafar. "Strategy Formulation, Strategy Content and Performance: Empirical Evidence From Private Sector Organizations in Pakistan." *Pakistan Business Review* 11, no. 1 (2016): 357–376.
- Klimann, Ralph H. *Gaining Control of The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- Klingner, Donal E, and John Nalbandian. *Public Personel Management: Content and Strategies*. New Jersey: Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 1985.
- Komariah, Aan, and Cepi Triatna. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kotter, John P, and James L Heskett. *Coorporate Culture and Performance (Edisi Bahasa Indonesia: Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja)*. Jakarta: Prenhalindo, 1997.
- Kottler, John P, and James Heskett. *Coorporate Culture and Performance (Edisi Bahasa Indonesia: Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja)*. Jakarta: Prenhalindo, 1997.
- Krietner, Robert. *Management, Boston, Edisi Ke-3*. Houghton: Mifflin Company Kreitner, 1986.
- Kunandar. *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Grafindo Persada, 2007.
- Kurniawati, Etik. "Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *At-Taqaddum* 9, no. 1 (2017): 113–132.
- Lincoln, Yvonna S, and Egon G Guba. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage Publication, 1985.
- Lynch, P.D. "The School Culturein the Lower Rio Bravo Valley, (Eric Document Reproduction Service (EDRS) No. ED 422136." *Eric*. Accessed February 16, 2016. The school culturein the lower Rio Bravo Valley, (Eric Document Reproduction Service (EDRS) No. ED 422136.
- Ma'rif, Syamsul. *Revitalisasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Graham, 2008.
- MacNeil, Angus J., Doris L. Prater, and Steve Busch. "The Effects of School Culture and Climate on Student Achievement." *International Journal of Leadership in Education* 12, no. 1 (2009): 73–84.

- Maimun, Agus, and Agus Zaenul Fitri. *Sekolah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif Di Era Kompetitif*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Margono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, n.d.
- Marimah, Mari. *Wawancara Kepala Sekolah SMA Darul Hikam Menegani Profil Perguruan Darul Hikam*. Bandung: SMA Darul Hikam, 2016.
- Marjoko, Marjoko, Soegito Soegito, and Retnaningdyastuti Retnaningdyastuti. "Strategi Peningkatan Budaya Mutu Madrasah Aliyah Negeri Di Kota Semarang." *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 5, no. 2 (2016): 150–165.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Paradigma Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001.
- Maswan. "Manajemen Peningkatan Mutu Lulusan." *jurnal Tarbawi* 12, no. 2 (2015): 194–204.
- Miles, Matthew, and A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis (Terjemahan)*. Jakarta: UI Press, 2005.
- Miller, Larence M. *American Spirit, Vision of a New Corporate Culture*. New York: Random House, Bussiness Devision, 1984.
- Miskawaih, Ibn. *Menuju Kesempurnaan Akhlak: Buku Daras Pertama Tentang Filsafat Etika, Terj. Helmi Hidayat*. Bandung: Mizan Pustaka, 1997.
- Mohammady, ZM Abid. "Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi." *MUslim Heritage* 2, no. 2 (2017): 408–430. [www.kompasiana-rangking-pendidikan-dunia.diakses](http://www.kompasiana-rangking-pendidikan-dunia.diakses).
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 2002.
- Monday, and Premeaux. *Management: Concept, Practices, and Skills*. Boston: Simon and Schuster, 1993.
- Morgan. *The Image of Organizations*. London: : SAGE Publication, 1997.
- Muchtar, Heri Jauhari. *Fiqih Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Muhadjir, Neong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998.
- Muhaimin. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003.
- Mukhtar, and Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Group, n.d.

- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- . “Pengembangan Budaya Mutu Madrasah.” *Jurnal Psikologi Islam* 6, no. 1 (2009): 120–121.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik Dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Munir, M. “Pengamatan Lingkungan Internal Dan Eksternal Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam* 1, no. 1 (2019): 95–116.
- Murniati, and Usman N. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis, 2009.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, Cet II*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Muyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Nashrudin, Udin. *Observasi Dan Wawancara Khusus Dengan Kepala Sekolah SMA Al Ma’soem*. Sumedang: SMA Al Ma’soem Sumedang, 2015.
- Nasution. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia, n.d.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- . *Metode Research: Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003.
- Nata, Abudin. *Ensiklopedi Islam*. Jakarta: Ichtar Baru Van Hoeve, 1996.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gaja Mada University Press, 2003.
- Novita, Mona. “Sarana Dan Prasarana Yang Baik Menjadi Bqgian Ujung Tombak Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam.” *Nur El-Islam* 4, no. 2 (2017): 1–33.
- Nuraini, Desyinta. “Alasan Mutu Pendidikan Indonesia Masih Rendah.” *Kabar24*. Last modified 2020. Accessed June 21, 2020. <https://kabar24.bisnis.com/read/20200504/79/1236020/alasan-mutu-pendidikan-indonesia-masih-rendah>.

- Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model Dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Pabundu, Tika. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Paine, John, Philip Tumer, and Robert Pryke. *Total Quality in Education*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Paine, Lynn S. *Managing for Organizational Integrity*. Harvard: Business Review, 1994.
- Patton, Micahel Quinn. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Terj. Budi Puspo Priyadi. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Pearce, and Robinson. *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Penyusun, Tim. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2003.
- Peterson. "Reculturing Schools." Last modified 2002. [http://smhp.psych.ucla.edu/qf/burnout \\_qt/reculturingschools.pdf](http://smhp.psych.ucla.edu/qf/burnout_qt/reculturingschools.pdf). Summer (volume: 23:3).
- Peterson, K. "Time Use Flows from School Culture: River of Values and Traditions Can Nurture or Poison Staff Development Hours [Versi Elektronik]." *Journal of Staff Development* 20, no. 2 (1999).
- Peterson, Kent D, and Terrence E Deal. *Shaping School Culture: The Hearth of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Pettugrew, A.M. "On Studying Organizational Cultures; Dalam Administrative Science Quarterly" 24 (1978): 570–581.
- Philip Kotler, and Kevin Lane Keller. *Marketing Management Edisi 15e*. Pearson Prentice: Global Edition, 2016.
- Poerwanto. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Porter. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan Keunggulan Bersaing*. (Terjemah Agus Dharma, Dkk). Jakarta: Erlangga, 1992.
- Priansa, Doni Juni. *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Purkey, S.C, and M.S. Smith. *Too Soon to Cheer? Synthesis of Research on Effective Schools [Versi Elektronik]*. t.t: Educational Leadership, 1982.

- Purnomo, Setiawan Hari. *Manajemen Strategi*. Jakarta: FEUI, 2007.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga, 2007.
- R, Jauch Laurence, and William F Glueck. *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*. (Alih Bahasa Murad Dan AR. Henry Sitanggang). Jakarta: Erlangga, 1997.
- Rachman, Arief. "Ciri Ciri Sekolah Unggulan." *Republika*. Last modified 2010. <https://www.republika.co.id/berita/pendidikan/berita/10/05/18/115906-prof-arief-rachman-ada-sepuluh-ciri-sekolah-unggul>.
- Rahmah, S. "Mengenal Sekolah Unggulan." *Itqan* 7, no. 1 (2016): 1–14.
- Richard, L Daft. *New Era of Management*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Ritho'a, A Rahman. *Ensiklopedi Hukum Islam*. Jakarta: Ichtisar Baru Van Hoeve, 2003.
- Riyanto, Slamet, Hatmawan, and Aglis Andita. *Metode Riset Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications, 6th Edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 1996.
- Robbins, Stephen P, and Mary Coulter. *Manajemen*. Jakarta: Indeks, 2004.
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Prenada Mediagrup, 2004.
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Saharsaputra, Uhar. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*. Bandung: Refika Aditama, 2004.
- Sahney, S, D.K Banwet, and S Karunes. "Enhancing Quality in Education Application of Quality Cuncion Depelopment an Industry Perspectiv." *Word Study* 52, no. 6 (n.d.): 298.
- Salih, 'Abdullah Abdul-Rahman. *Education Theory: A Qur'anic Outlook*. Makkah: Umm al-Qura University, n.d.
- Sallis. *Total Quality Management in Education*. (Cetakan XI). Yogyakarta: IRCisoD, 2007.

- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Philadelphia, 1993.
- Sanderson, S.M, and G.A Luffman. "Strategic Planning and Environmental Analysis." *European Journal of Marketing* 22, no. 2 (1988): 1–14.
- Sanjaya, Wina. *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Kencana, 2005.
- Sarjanku. "Metode Pengumpulan Data Teknik." *Sarjanaku.Com*. Last modified 2013. <http://www.sarjanaku.com/2013/01/metode-pengumpulan-data-teknik.html>, .
- Sathe, Vijay. *Culture And Related Corporate Realities*. Inc. Homewood: Richard D. Irwin, 1985.
- Sergiovanny. *Hand Book for Effective Department: Leadership Concept and Practice in Today's Secondary School*. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1995.
- Shihab, Quraish. "Tafsir Quraish Shihab." *Tafsirq*.
- . *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Quran (Volume 7)*. Jakarta: Lentera Hati, 2004.
- Siagian, P Sondang. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Siagian, Saiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, Dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sigit, Suhardi. *Prilaku Organisasional Common Understanding*. Yogyakarta: BPFE-UTS, 2003.
- Siregar, Astri Novia, and Wildansyah Lubis. "Manajemen Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 1 (2017): 40.
- Sobiri, Achmad. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YPKN, 2007.
- Spradley, James P. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Wiston, 1980.
- Srinatun. "Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kultur Sekolah." *Jurnal: Integralistik*, no. 1 (2011).
- Stolp, S. "Leadership for School Culture." *Ed.Gov*.

- Suardi, Rudi. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM*. Jakarta: Penerbit PPM, 2001.
- Sugiyono. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- . *Metodologi Penelitian Administratif*. 2006: Alfabeta, 2006.
- Sujanto, Bedjo. *Guru Indonesia Dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*. Jakarta: Sagung Seto, 2007.
- Sukamdinata, N. Sy. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 2008.
- Sukaningtyas, Dwi, Djam'an Satori, and Udin Saefudin Sa'ud. "Developing the Capacity of the School Management in Enhancing." *Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi Dan Misi* 36, no. 1 (2017): 257–266.
- Sukardi. "Peran Budaya Mutu Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Ezponential* 1, no. 1 (2020): 75–86.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 2008.
- . *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Refika Aditama, 2006.
- Sultan, Mahmud al-Sayyid. *Mafahim Tarbawiyah Fi Al-Islam*. Kairo: Dar al-Ma'arif, 1981.
- Sumaatmadja, H Nursid. *Pendidikan Pemanusiaan Manusia Manusiawi*. Bandung: Alfabeta, 2002.
- Suman, Abdul Halim. *Manajemen Strategik Syariah*. Jakarta: Zikrul Hakim, 2015.
- Sumarsono, Tatang. *Kesederhanaan Membuahkan Kemandirian Biografi H. Ma'soem*. Sumedang: Yayasan Pendidikan Al Ma'soem, 2006.
- Supardi, M. *Metodologi Penelitian*. Mataram: Yayasan Cerdas Press, 2006.
- Surakhmad, Winarno. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dan Dasar Metode Teknik*. Bandung: Tarsit, 1994.
- Suryadi, Ace. *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional Konsep, Teori Dan Aplikasi Dalam Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Widya Aksara Press, 2009.
- Suryana, S. "Permasalahan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Pembangunan

- Pendidikan.” *Edukasi* 14, no. 1 (2020): 1–12.
- Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi Dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, 2002.
- Syafruddin. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Strategi Dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, 2002.
- Tafsir, Ahmad. *Filsafat Pendidikan Islami*. Bandung: Rosdakarya, 2006.
- Tafsirq. “Tafsir Quraish Shihab Surat Al Isra Ayat 7.” *Tafsirq*. Last modified 2017. Accessed January 7, 2017. <https://tafsirq.com/17-al-isra/ayat-7#tafsir-quraish-shihab>.
- Tafsirweb. “Tafsir Surat Ar-Rahman Ayat 47-48.” *Tafsir Web*. Last modified 2017. Accessed November 10, 2017. <http://www.tafsir.web.id/2013/04/tafsir-ar-rahman-ayat-46-78.html>.
- Taufiqurokhman. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016.
- Thourangeou. *Strategy Management: How to Plan, Execute and Control Strategic Pluc for Your Business*. New York: McGraw-Hill, 1981.
- Tjiptono, Fandy, and Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Toha, Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: CV Rajawali, 1983.
- Triansyah, Andean. “Menyekolahkan Anak Di Sekolah Unggulan, Prestise Atau Bukan?” *Kompasiana*. Last modified 2016. Accessed April 21, 2016. [http://www.kompasiana.com/adeantriyansyah/menyekolahkan-anak-di-sekolah-unggulan-prestise-atau-bukan\\_551b96ff8133114c549de0f0](http://www.kompasiana.com/adeantriyansyah/menyekolahkan-anak-di-sekolah-unggulan-prestise-atau-bukan_551b96ff8133114c549de0f0).
- Trimantara, Petrus. “Sekolah Unggulan: Antara Kenyataan Dan Impian.” *Jurnal Pendidikan Penabur* 6, no. 8 (2007): 1–15.
- Tripomo, Tedjo, and Udan. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains, 2007.
- Turner, J, and Crang. “Exploring School Culture.” *Ucalgary*. Last modified 1996. Accessed February 16, 2016. [www.ucalgary.ca/cl/](http://www.ucalgary.ca/cl/).
- Uhbiyat, Nur. *Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 1997.
- Umaedi. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: UT, 2009.

- Umar, H. *Strategic Management in Action, Konsep, Teori, Dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, Dan Wheelan Hunger*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Wagner, C.R. "Leadership for an Improved School Culture. How to Assess and Improve the Culture of Your Culture." *Schoolculture*. Last modified 2016. Accessed February 16, 2016. <http://www.schoolculture.net/kyschoolleaderfall04.pdf>.
- Wangke, Humphrey. "Peluang Indonesia Dalam Masyarakat Ekonomi Asean 2015." *Info Singkat Hubungan Internasional VI*, no. 10 (2015): 5–8. [http://berkas.dpr.go.id/pengkajian/files/info\\_singkat/Info\\_Singkat-VI-10-II-P3DI-April-2014-4.pdf](http://berkas.dpr.go.id/pengkajian/files/info_singkat/Info_Singkat-VI-10-II-P3DI-April-2014-4.pdf).
- Weheleen, Thomas L, and J David Hunger. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003.
- Widodo, Eko Suparno. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011.
- Wright, Peter. *Strategic Managemenet: Concept and Cases*. Prince Hall: Upper Saddle River, n.d.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publication, 1987.
- Yunus, Eddy. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset, 2016.
- Yunus, Edy. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset, 2016.
- Zainal, Veitzal Rivai. *Islamic Education Management*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Zamroni. *Mengembangkan Kultur Sekolah Menuju Pendidikan Yang Bermutu: Seminar Nasional Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Pengembangan Budaya Sekolah*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2005.
- . *Meningkatkan Mutu Sekola*. Yogyakarta: : PSAP Muhammadiyah, 2007.
- . *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bayu Indra Grafika, 2000.
- . *Pendidikan Dan Demokrasi Dalam Transisi*. Jakarta: PSAP, 2007.
- Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Zuhairin. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.

*Geografis Topografi Sumedang*, 2010.

“Laporan Badan Pusat Statistik (BPS) Dan Human Development Report 2014.”  
<http://www.id.undp.org>.

*Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007*, n.d.

*Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2016 Tentang Standar Penilaian Pendidikan Pada Bab V Bentuk Penilaian Pasal 6 Dan 7*, n.d.

*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007, Standar Pendidikan Nasional: Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah Standar Tentang Sktuktur Organisasi Sekolah*, n.d.

*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007*, n.d.

*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*, n.d.

*Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*, n.d.

*Salinan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015*, n.d.

“Tafsir Surat Al-Kahfi Ayat 30.” *Tafsirq*. Last modified 2017. Accessed January 7, 2017. <https://tafsirq.com/18-al-kahf/ayat-30#tafsir-jalalayn>.

“Tafsir Surat Yunus Ayat 21-23.” *Tafsir Web Web*. Last modified 2013. Accessed November 11, 2016. <http://www.tafsir.web.id/2013/03/tafsir-yunus-ayat-21-33.html#more>.

*Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 22 Tahun 2003 Bab I Pasal 1*, n.d.

*Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 22 Tahun 2003 Bab XI Pasal 39 Ayat 1*, n.d.

*Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003*. Jakarta: Sinar Grafika, 2003.

*UU Nomor 20 Tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional*, n.d.