

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I tentang Ketentuan Umum pasal 1 ayat 1 menyatakan:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan sebagai salah satu bagian penting dalam proses pembangunan suatu bangsa menjadi salah satu faktor penentu pertumbuhan ekonomi suatu negara. Oleh karenanya, pendidikan dipandang sebagai suatu investasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Manfaat (*benefit*) pendidikan tentu tidak dirasakan secara langsung, namun pasti dirasakan pada waktu-waktu yang akan datang, karena *human investment* merupakan upaya untuk memperoleh penghidupan yang layak di masa depan. Pendidikan dapat dikatakan sebagai proses pemberdayaan, yaitu proses untuk mengungkapkan potensi yang ada pada manusia sebagai individu, yang selanjutnya dapat memberikan sumbangan kepada keberdayaan masyarakat lokal, kepada bangsanya, dan pada akhirnya pada masyarakat global.

Pemikiran tentang mutu pendidikan dapat ditemukan dalam berbagai jenis sesuai dengan sudut pandang para ahli yang melihat mutu pendidikan dari tiga perspektif yaitu perspektif ekonomi, sosiologi dan pendidikan.¹ Berdasarkan perspektif ekonomi, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mempunyai kontribusi tinggi terhadap pertumbuhan ekonomi lulusan pendidikan secara langsung dan dapat memenuhi angkatan kerja di berbagai sektor ekonomi. Berdasarkan perspektif sosiologi, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang

¹ Mohammad Fakri Gaffar, *Pembiayaan Pendidikan: Permasalahan dan Kebijakan dalam Perspektif Reformasi Pendidikan Nasional*. (Jakarta : Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia IV. 12-22 September 2000), 20.

bermanfaat bagi seluruh masyarakat dilihat dari berbagai kebutuhan masyarakat seperti mobilitas sosial, perkembangan budaya pertumbuhan kesejahteraan dan pembebasan dari kebodohan. Sedangkan menurut perspektif pendidikan, mutu pendidikan dari sisi pengadaan proses belajar mengajar dan dari segi kemampuan lulusan dapat memecahkan masalah dan berfikir kritis. Untuk sampai kepada konsep ini, maka mutu dapat dikaji baik dari segi proses dengan produk maupun dari sisi internal.

Terdapat tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami perubahan secara merata². *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* tetapi tidak dilaksanakan secara konsisten. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua *input* yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila *input* pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelatihan, dan perbaikan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan (*Output*) secara otomatis akan terjadi. Dalam kenyataannya, sering mutu pendidikan yang diharapkan kadang-kadang terwujud hal itu diantaranya karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan proses pendidikan. Padahal proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratis-sentralistik, sehingga madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi madrasah setempat. Dengan demikian, madrasah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

² Depdiknas, *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, Buku I Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta: Ditjen Dikdasmen, Direktorat SLTP, 2001), 1.

Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua murid dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan input (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua murid, sebagai salah satu unsur yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*).

Salah satu jenis pendidikan yang diakui eksistensinya adalah madrasah. Pada tahun 1967 terbuka kesempatan untuk menerbitkan madrasah swasta untuk semua tingkatan, Madrasah Ibtidayah Negeri (MIN), Madrasah Tsanawiyah Islam Negeri (MTsIN) dan Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN). Namun ketentuan itu hanya berlangsung 3 tahun, dan dengan alasan pembiayaan dan fasilitas yang sangat terbatas, maka melalui Keputusan Menteri Agama No. 213 tahun 1970 tidak ada lagi penegerian bagi madrasah-madrasah swasta. Namun kebijakan tersebut tidak berlangsung lama, memasuki tahun 2000 kebijakan penegerian dimunculkan kembali.

Sebagaimana yang dikutip dari situs Emis (*Education Management Information System*) Pendidikan Islam Kemenag, hingga semester genap 2015/2016, jumlah RA dan Madrasah di Indonesia mencapai 77.336 lembaga.

Tabel 1. 1 Jumlah Madrasah di Indonesia

No	Jenjang	Swasta	Negeri	Jumlah Lembaga
1	RA	27.999		27.999
2	MI	22.874	1.686	24.560
3	MTs	15.497	1.437	16.934
4	MA	7.080	763	7.843
Jumlah				77.336

Sumber: emispendis.kemenag.go.id

Peningkatan jumlah baik negeri maupun swata semakin meningkat. Hingga kini jumlah madrasah di Jawa Barat berjumlah 14.197.

Tabel 1. 2 Jumlah Madrasah di Jawa Barat

No	Jenjang	Swasta	Negeri	Jumlah Lembaga
1	RA	6.527		6.527
2	MI	3.760	91	3.851
3	MTs	2.585	159	2.744
4	MA	998	77	998
Jumlah				14.197

Sumber: emispendis.kemenag.go.id

Jumlah Madrasah Aliyah di Kota Bandung terdiri dari 2 Madrasah Aliyah Negeri dan 23 Madrasah Swasta 2 (dua) Madrasah Aliyah Negeri terdiri dari MAN 1 dan MAN 2. Adapun Kota Cimahi terdiri dari 1 (satu) Madrasah Negeri dan 6 Madrasah Swasta.

Pada pengamatan awal peneliti mencoba membandingkan hasil Akreditasi MAN 2 Kota Bandung Dengan MAN Kota Cimahi.

Tabel 1. 3 Hasil Akreditasi

Standar Nasional Pendidikan Diterbitkan 9 Nopember 2010	MAN 2 Kota Bandung	MAN Kota Cimahi
Standar Isi	98,33	91,67
Standar Proses	95,00	82,50
Standar Kompetensi Lulusan	96,00	99,00
Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	85,83	77,50
Standar Sarana dan Prasarana	95,00	68,33
Standar Pengelolaan	95,00	85,00
Standar Pembiayaan	95,00	90,00
Standar Penilaian Pendidikan	98,75	88,75
Jumlah	94,60	84,65

Sumber Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah www.ban-sm.or.id

Berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor 087/U/2002, akreditasi madrasah mempunyai tujuan, yaitu: (1) memperoleh gambaran kinerja madrasah sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu; (2) menentukan tingkat kelayakan suatu madrasah dalam penyelenggaraan pelayanan pendidikan. Tujuan akreditasi tersebut berarti bahwa hasil akreditasi itu:

(1) Memberikan gambaran tingkat kinerja madrasah yang dijadikan sebagai alat pembinaan, pengembangan dan peningkatan madrasah baik dari segi mutu, efektivitas, efisiensi, produktivitas dan inovasinya. (2) Memberikan jaminan kepada publik bahwa madrasah tersebut telah diakreditasi dan menyediakan layanan pendidikan yang memenuhi standar akreditasi nasional. (3) Memberikan layanan kepada publik bahwa siswa mendapatkan pelayanan yang baik dan sesuai dengan persyaratan standar nasional.

Banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan itu sendiri. Salah satunya adalah faktor perencanaan pendidikan³ yang nantinya akan membentuk suatu sistem tertentu. Sistem pendidikan ini harus sesuai dengan relevansi kebutuhan dan tuntutan zaman. Pendidikan yang baik harus dilaksanakan secara terarah, sistematis sesuai tujuan yang telah direncanakan serta mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), juga dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan (imtaq). Dalam hal ini, perencanaan pendidikan memiliki posisi yang cukup strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. Perencanaan pendidikan dapat memberikan kejelasan arah usaha dalam proses pendidikan. Dengan kejelasan arah ini usaha pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, salah satu indikator keberhasilan proses pendidikan terletak pada mutu perencanaan pendidikan yang menyeluruh.

Untuk melihat mutu pendidikan peneliti mencoba untuk membandingkan hasil nilai rata-rata UN tahun pelajaran 2012/2013 MAN 2 Kota Bandung dengan MAN Kota Cimahi yang terdiri dari Program Studi IPA, IPS dan Keagamaan.

Tabel 1. 4 Nilai UN Program Studi Keagamaan

Nama Madrasah	Mata Ujian Keagamaan							Peringkat
	BIN	ING	MAT	TAF	HAD	FIQ	TOT	
MAN Kota Cimahi	7,75	7,30	7,05	7,80	7,78	7,67	45,35	1
MAN 2 Kota Bandung	7,56	7,44	6,90	7,58	8,04	7,41	44,93	2

Sumber CL 1.1.4.4. PDK

³ Perencanaan pendidikan adalah suatu penerapan yang rasional dari analisa sistematis proses perkembangan pendidikan dengan tujuan agar pendidikan itu lebih efektif dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan dan tujuan para peserta didik dan masyarakatnya. Lihat Udin Syaefudin Sa'ud & Abin Syamsuddin Makmur, *Perencanaan Pendidikan suatu Pendekatan Komprehensif* (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2009), 8.

Dede Saefulloh menyebutkan bahwa pada angkatan tersebut murid MAN Kota Cimahi program studi keagamaan tahun pelajaran 2012/2013 merupakan angkatan yang kreatif, sangat menonjol dalam aspek kreatifitasnya, bahkan mampu memproduksi film tentang kegiatan keagamaan. Namun pada tahun setelahnya atau tahun pelajaran 2013/2014 nilai tersebut mengalami penurunan nilai total rata-rata yang asalnya 45,35 menjadi 39,56.⁴

Selanjutnya untuk Program Studi IPS, MAN 2 Kota Bandung menempati Rangking pertama

Tabel 1. 5 Nilai UN Program Studi IPS

Nama Madrasah	Mata Ujian							Peringkat
	BIN	ING	MAT	EKO	SOS	GEO	TOT	
MAN 2 Kota Bandung	7,54	7,27	6,72	6,84	7,33	6,67	42,37	1
MAN Kota Cimahi	7,33	7,21	6,69	6,81	7,13	6,65	41,82	2

Sumber CL 1.1.4.4. PDK

Kokom Komariah menyebutkan bahwa pada dasarnya murid angkatan MAN 2 Kota Bandung Program Studi IPS tahun pelajaran 2012/2013 sudah bagus. Kebijakan yang dilakukan waktu itu adalah kerjasama dengan GO (*Ganesha Operation*), imbasnya ada jam tambahan khusus untuk menghadapi UN⁵. Namun pada tahun setelahnya atau tahun pelajaran 2013/2014 nilai tersebut mengalami penurunan nilai total rata-rata yang asalnya 42,41 menjadi 38,63.

Selanjutnya untuk program studi IPA, MAN 2 Kota Bandung menempati rangking pertama. Dalam observasi, peneliti mengamati bahwa fasilitas labolatorium yang dimiliki MAN 2 Kota Bandung relatif lebih lengkap dibanding dengan MAN Kota Cimahi.

Tabel 1. 6 Nilai UN Program Studi IPA

Nama Madrasah	Mata Ujian							Peringkat
	BIN	ING	MAT	FIS	KIM	BIO	TOT	
MAN 2 Kota Bandung	7,81	7,63	6,79	6,47	7,47	7,11	43,39	1
MAN Kota Cimahi	7,73	7,62	6,49	6,48	6,96	6,98	42,26	2

Sumber CL 1.1.4.4. PDK

⁴ Dede Saefulloh (Wakil Bidang Kurikulum MAN Kota Cimahi), Wawancara: Kota Cimahi, 21 Nopember 2014.

⁵ Kokom Komariah (Wakil Bidang Kurikulum MAN 2), Wawancara: Kota Bandung, 22 Nopember 2014.

Berdasarkan studi pendahuluan yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi di madrasah negeri Kota Cimahi dan Kota Bandung. Penelitian ini merasa penting didasarkan masing-masing mempunyai kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi.

Berdasarkan dari penelitian Yudhi Saparudin rendahnya mutu pendidikan di madrasah disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya kinerja Kepala MA yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas, budaya organisasi MA yang belum kondusif yaitu adanya dualisme dalam manajemen antara kepala MA dengan ketua yayasan (bagi MA Swasta) dan kompetensi guru belum optimal. Faktor lain adalah mutu proses pembelajaran, mutu penilaian, mutu lulusan, mutu pengelolaan dan keterbukaan serta pengawasan madrasah yang belum optimal.⁶

Dalam rangka memberikan pendidikan yang bermutu, perencanaan pendidikan dirumuskan secara menyeluruh, mulai dari tingkat nasional (*makro*), tingkat daerah (*meso*) sampai tingkat institusi/madrasah (*mikro*). Sejalan dengan semakin kompleknya lingkungan internal dan eksternal pendidikan, kebutuhan melakukan perencanaan strategis⁷ semakin diperlukan. Gejala ini perlu mendapat respon proaktif dengan cara mamahami paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan yang menuntut kontekstual tempat institusi pendidikan itu beroperasi.

Pemerintah telah menerbitkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Instruksi presiden tersebut mewajibkan setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara negara untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta

⁶ Yudhi Saparudin, *Studi Pengembangan Produktifitas Madrasah Aliyah di Jabar*, (Bandung; Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2011), 16.

⁷ Perencanaan strategis (*strategic planning*) merupakan bagian dari proses manajemen strategis (*Management Strategic*) yang terkait dengan proses identifikasi tujuan jangka panjang dari sebuah lembaga atau organisasi, penggalan gagasan dan pilihan-pilihan, pengambilan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dan pemantauan (*monitoring*) kemajuan atau kegagalan dalam rangka menentukan strategi di masa. Penerapan perencanaan strategis di dunia pendidikan baru berkembang sekitar satu dekade yang lalu. Saat mana lembaga-lembaga pendidikan dipaksa harus berhadapan dengan berbagai perubahan baik di dalam maupun di luar lingkungan lembaga, dan dipaksa harus tanggap terhadap berbagai tantangan yang timbul seperti halnya menurunnya dukungan keuangan, pesatnya perkembangan teknologi, dan berubahnya struktur kependudukan, dan tertinggalnya program-program akademik. Sebagai dampak dari kondisi ini, sejumlah lembaga pendidikan kemudian menggunakan perencanaan strategis sebagai alat untuk "meraih manfaat dan perubahan strategis untuk menyesuaikan diri dengan pesatnya perubahan. Lihat Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Rencana Strategis Dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdiknas, 2007), 24.

kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategis yang ditetapkan oleh masing-masing instansi.

Oleh karena itu, untuk lebih spesifik dan sesuai dengan latar belakang masalah dan fenomena yang dilihat dari penelitian di lapangan, maka penelitian ini difokuskan kepada masalah manajemen strategis dengan mengambil judul Manajemen Strategis Madrasah (Penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung dan Madrasah Aliyah Negeri Kota Cimahi)

B. Perumusan Masalah Penelitian

Atas dasar latar belakang masalah di atas, maka fokus masalah penelitian ini adalah penerapan manajemen strategis pendidikan MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi. Dengan analisis tersebut maka masalah di atas dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) madrasah di MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi?
2. Bagaimana penerapan perumusan strategi (*strategy formulation*) madrasah di MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi?
3. Bagaimana penerapan pelaksanaan strategi (*strategy implementation*) madrasah di MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi?
4. Bagaimana penerapan evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*) madrasah MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengamati pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) madrasah di MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi.
2. Menganalisis perumusan strategi (*strategy formulation*) madrasah di MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi.
3. Menganalisis pelaksanaan strategi (*strategy implementation*) madrasah di MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi.
4. Menganalisis evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*) madrasah MAN 2 Kota Bandung dan MAN Kota Cimahi.

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki beberapa kegunaan, baik secara akademis maupun praktis.

Secara akademis: diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan konsep ilmu pendidikan Islam, khususnya dalam menerapkan manajemen strategis di lingkungan Kementerian Agama di Kota Bandung dan Cimahi, melalui pemahaman teoritis yang dikonfirmasi dengan kondisi empirik.

Secara praktis: diharapkan dapat berguna menjadi bahan informasi dalam studi manajemen strategis Madrasah di lingkungan Kementerian Agama di Kota Bandung dan Cimahi, yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam rangka mencapai efektivitas program pendidikan yang komprehensif dan berkelanjutan.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang masalah manajemen strategis telah banyak dilakukan. Berdasarkan penelusuran hasil penelitian terdahulu, terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini:

Pertama, penelitian yang dilaksanakan oleh Ismaun tahun 1999, yang menjadi disetasi peneliti di Universitas Pendidikan Indonesia yang berjudul *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus Kebijakan Pengelolaan Program Pendidikan pada ITB dan IKIP Bandung Tahun: 1996/1997-2005/2006)*. Permasalahan pokok dalam penelitian ini ialah sistem/model manajemen pendidikan tinggi yang sesuai untuk pengembangan mutu terpadu program pendidikan tinggi dalam menghadapi tantangan abad ke 21. Permasalahan tersebut difokuskan pada: Apa peran visi pimpinan ITB dan IKIP Bandung, sebagai manajemen puncak, dalam proses pengambilan keputusan strategik tentang program pendidikan tinggi menghadapi tantangan, masalah dan peluang tahun 2020 mendatang

Hasil penelitian dan analisis data pada kedua perguruan tinggi tersebut menunjukkan adanya persamaan dan karakteristik masing-masing. Pertumbuhan dan perkembangan dalam sejarah yang panjang hingga kini, kedua lembaga pendidikan tinggi itu memiliki tradisi, budaya komunitas ilmiah, etos kerja dan cita-

cita serta ciri-ciri tersendiri. Cita-cita dan upaya ITB ialah mengintegrasikan IPTEK dan Bisnis/Manajemen serta Humaniora. Sedang IKIP Bandung bercita-cita dan berupaya untuk menyelaraskan dan memadukan disiplin ilmu pendidikan dan IPTEKS serta profesi keguruan/kependidikan dengan landasan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dalam kampus ilmiah, religius dan edukatif. Isu-isu utama atau masalah pokok yang dihadapi oleh ITB dan IKIP Bandung pada dasarnya adalah sama, yakni pengembangan mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan, kemandirian dan kerjasama yang saling menguntungkan serta daya saing secara sehat dalam era globalisasi. Sedang perbedaannya ialah ITB memfokuskan pada masalah penguasaan IPTEK dan lingkungan hidup untuk memperoleh nilai tambah bagi kesejahteraan umat manusia. Sedang IKIP Bandung memfokuskan pada masalah pengembangan jati diri manusia seutuhnya yang mampu menguasai disiplin ilmu pendidikan dan kemampuan profesional keguruan/kependidikan untuk memberdayakan segenap potensi dan kekuatan manusia, khususnya peserta didik dalam proses pembelajaran IPTEK dan lingkungan hidup yang bermakna serta nilai tambahnya bagi kesejahteraan umat manusia. Visi ITB dan IKIP Bandung intinya sama ialah bercita-cita untuk menjadi lembaga pendidikan tinggi unggulan (*center of excellence*). Visi ITB adalah menjadi lembaga pendidikan tinggi penelitian dan pengembangan (*Research and Development University*) yang inovatif dan berkewirausahaan di bidang IPTEK dan Bisnis/Manajemen yang sangat kompetitif kelas dunia.

Kedua, penelitian yang dilaksanakan oleh I Nyoman Natajaya tahun 2001, untuk disertasi penelitian di Universitas Pendidikan Indonesia yang berjudul *Perencanaan Strategik Perguruan Tinggi Negeri*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tujuannya adalah berusaha untuk mengungkapkan, mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana proses penyusunan perencanaan strategik, keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik, dan bagaimanakah efektivitas pengelolaan penyelenggaraan pembangunan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja.

Penelitian ini menemukan bahwa yang menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP tahun 1996-2010 adalah sebuah tim yang disebut dengan tim Renstra, yang pada saat ini sudah diganti dengan badan perencana dan pengembangan STKIP (BPP). STKIP dalam membentuk Tim Renstra maupun BPP ini adalah dengan menggunakan landasan surat keputusan dari Ketua STKIP dan surat keputusan dari Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. STKIP Singaraja mengembangkan model perencanaan strategik yang di dalamnya mencakup langkah-langkah dan unsur-unsur: (1) menelaah kondisi internal, (2) menetapkan visi, misi, dan tujuan, (3) mengembangkan isu utama, dan (4) mengembangkan strategi. Dalam perencanaan strategik itu tampak ada hubungan antara visi, misi, tujuan, dan rencana strategi secara kurang jelas, namun demikian rencana kebijakannya khususnya dalam rencana pengembangan sumber daya manusianya kurang menggambarkan implementasi dari rencana strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. STKIP melalui tim Renstranya dalam proses menyusun perencanaan strategiknya hanya melibatkan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat internal saja, tidak melibatkan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal, seperti pesaing, pelanggan, pemakai lulusan.

Padahal sebenarnya memiliki keterdugaan yang sangat jelas, memiliki kepentingan yang tinggi, bahkan memiliki persamaan dalam memandang rencana pengembangan STKIP untuk di masa depan, menginginkan STKIP menjadi suatu universitas yang perlu diperhitungkan, di pertimbangkan dan diakomodasikan dalam proses menyusun perencanaan strategik ini, khususnya dalam mengembangkan visi, misi, tujuan termasuk dalam mengembangkan program-program pendidikan yang akan ditawarkan STKIP di masa depan. STKIP Singaraja pada saat ini kalau dilihat dan bertitik tolak dari rencana kebijakan sebagai implementasi rencana strategi dalam rangka mencapai tujuan STKIP, tampaknya masih mengalami berbagai hambatan, sehingga dalam mengelola penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusianya masih tampak kurang efektif.

Ketiga, penelitian yang dilaksanakan oleh Pertama Qomari Anwar tahun 2013, yang menjadi disertasi penelitian di Universitas Pendidikan Indonesia yang berjudul *Manajemen Strategik Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan*

Tinggi. Fokus penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan: Sejauh manakah konsep manajemen strategik diterapkan dalam pengembangan dosen untuk mencapai visi dan misi UHAMKA. Kajian utamanya ialah upaya strategik pengembangan dosen yang dilakukan UHAMKA dan mengetengahkan model konseptual manajemen strategik pengembangan dosen di UHAMKA. Untuk itu digunakan studi kasus sebagai metode penelitian, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Berkenaan dengan upaya strategik pengembangan dosen yang selama ini diterapkan di UHAMKA, penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut: Pertama, kepemimpinan pada tingkat program studi, jurusan, dan fakultas menunjukkan bahwa (1) belum semua pemimpin bersikap terbuka terhadap kritik yang diajukan kepadanya meskipun kritik itu mengandung kebenaran dan bersifat konstruktif (2) dalam pendistribusian mata kuliah yang diasuh para dosen, cenderung didasarkan kepada suka dan tidak suka sehingga mengakibatkan munculnya konflik laten di antara pengajar dengan pimpinan dan (3) masih terdapat pengambilan kebijakan yang tidak didasarkan kepada aspirasi bersama, visi dan misi organisasi. Kedua, dari sudut pandang budaya organisasi terdapat situasi yang menunjukkan sempitnya ruang gerak inovasi dan kreativitas. Pada tingkat struktural tampak kenyataan sebagai berikut: (1) masih ada tenaga pengajar yang disiplin ilmunya tidak sesuai dengan bidang keilmuan yang diajarkannya (2) masih ada pemikiran di antara mereka bahwa tenaga pengajar dan pemimpin pada semua tingkatan harus bagian dari keluarga besar persyarikatan, meskipun kompetensinya tidak memadai dan (3) diabaikannya profesionalisme sehingga mempertinggi potensi konflik. Ketiga, selain nilai positifnya, hampir semua jenis strategi pengembangan dosen yang selama ini diterapkan oleh UHAMKA memiliki kelemahan dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan tindak lanjut setelah pengembangan.

Adapun model konseptual yang direkomendasikan dalam penelitian diorientasikan kepada perwujudan dosen yang mumpuni (*insan kamil*), yaitu dosen yang memiliki kemampuan profesional sesuai bidang keilmuannya, kreatif, inovatif, disiplin, bekerja keras, bertanggung jawab dan berahlak mulia yang

didasari iman dan taqwa. Dengan kata lain bahwa dosen yang mumpuni adalah dosen yang memiliki semangat dan disiplin kerja yang tinggi, cermat dan jelas dalam memberikan pelayanan belajar, kaya akan ilmu pengetahuan dan pengalaman, objektif dalam memberikan penilaian, dan konsisten sebagai ilmuwan. Secara administratif dosen yang mumpuni memiliki kriteria (1) kualifikasi pendidikan sesuai bidang ilmu minimal S2; (2) kepangkatan akademik minimal lektor; (3) memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi; dan (4) berdedikasi sebagai kader pemimpin visioner dan pengelola budaya organisasi Muhammadiyah.

Keempat, penelitian yang dilaksanakan oleh Sudadio tahun 2004, yang menjadi disertasi penelitian di Universitas Pendidikan Indonesia yang berjudul *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sekolah Dasar Era Otonomi Daerah Di Kabupaten Serang*. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap dan menganalisis; (1) berbagai faktor yang memiliki daya dukung terhadap peningkatan mutu pendidikan di SD, (2) Teknik pengukuran mutu pendidikan di SD, (3) Faktor-faktor yang mendukung perbaikan dan pengembangan mutu pendidikan di sekolah dasar (4) Strategi dasar dalam rangka mempertahankan secara berkelanjutan mutu pendidikan di SD. Sebagai landasan analisis, peneliti melakukan kajian pustaka terhadap teori-teori yang relevan, diantaranya adalah teori administrasi dan manajemen pendidikan, teori tentang Sekolah Dasar, serta berbagai teori seperti; teori *Balanced Score Card*, teori strategis serta teori inovasi dan kompleksitas masa depan.

Data penelitian ini, menggunakan metodologi penelitian kualitatif deskriptif dengan analisis teori *Balanced Score Card* terhadap data yang diperoleh dari sumber data yaitu: 10 sekolah dasar yang disusun atas dasar klaster yaitu; klaster I, II dan III, serta berdasarkan hasil triangulasi. Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan, (1) Daya dukung faktor-faktor yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan di SD ternyata belum maksimal, (2) Pengukuran mutu pendidikan di SD dilakukan melalui kegiatan evaluasi hasil pembelajaran, (3) Faktor manusia, metoda/prosedur dan materi merupakan aspek yang paling mendukung dalam perbaikan dan pengembangan mutu pendidikan di SD, (4) Strategi dasar

dalam rangka secara berkelanjutan mempertahankan mutu pendidikan di SD, meliputi strategi GBM (Guni, Biaya dan manajemen). Atas dasar analisis dan pembahasan, peneliti mencoba merumuskan dua alternatif strategi yaitu: (1) laksanakan secara sinergis dan integral strategi dasar yang ditetapkan, (2) Pembinaan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap perbaikan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Sebagai kesimpulan dan rekomendasi adalah: (1) Pada umumnya daya dukung faktor-faktor yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan di SD adalah kurang baik, (2) Mutu pendidikan di SD diukur melalui kegiatan evaluasi pembelajaran, (3) Adapun faktor-faktor yang mendukung perbaikan dan pengembangan mutu pendidikan di SD meliputi: penyediaan guru yang profesional, penyediaan anggaran yang memadai dan pembinaan manajemen madrasah.

Berdasarkan penelitian ini merekomendasikan: (1) perlunya pengelolaan secara sinergis dan integral terhadap faktor-faktor yang berpengaruh pada mutu pendidikan di SD, (2) pengukuran mutu pendidikan di SD perlu mengembangkan evaluasi pembelajaran yang variatif, (3) Agar selalu mensinergikan secara seimbang dan teknis menerus terhadap faktor manusia, prosedur dan materi yang mendukung perbaikan mutu pendidikan di SD, (4) agar strategi dasar yang menjadi pilihan utama dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar dapat diimplementasikan secara seimbang dan berkelanjutan.

Kelima, penelitian yang dilaksanakan oleh Effendy Suryana tahun 2004, yang menjadi disertasi penelitian di Universitas Pendidikan Indonesia yang berjudul *Implementasi Perencanaan Strategik Penyelenggaraan Pendidikan Dasar : Kontribusi Relatif Beberapa Faktor Determinan Terhadap Pencapaian Kebutuhan Penyelenggara Pendidikan Dasar Di Kabupaten Subang*. Penelitian ini menaruh perhatian pada pentingnya implementasi perencanaan Strategik, yang dimulai dengan penilaian kebutuhan dan strategi kebijakan untuk pencapaian tujuan secara tepat dan cermat. Dalam penelitian ini masalah yang diteliti adalah: "Faktor-faktor dominan apa dalam implementasi perencanaan strategi yang memberikan kontribusi relatif terhadap pencapaian penyelenggaraan pendidikan dasar (SD dan SLTP) di Kabupaten Subang". Berdasarkan kerangka berpikir dan premis penelitian, maka hipotesisnya sebagai berikut: "Pemenuhan kebutuhan minimal

penyelenggaraan pendidikan dasar (SD dan SLTP) di Kabupaten Subang dapat mencapai sasaran, jika faktor-faktor Strategik sebagai faktor determinan telah diidentifikasi secara cermat dan dijadikan landasan implementasi perencanaan Strategik "Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Implementasi kebijakan pembangunan pendidikan dasar di kabupaten Subang yang dibangun oleh pola hubungan Strategik visi dan misi kolektivitas pembangunan pendidikan belum secara optimal mengingat masih ditemukan berbagai hambatan, seperti pemahaman terhadap pencapaian kebutuhan minimal penyelenggaraan Pendidikan Dasar. (2) Nilai-nilai kultural masyarakat sebagai lingkungan Strategik pembangunan pendidikan dasar di kabupaten Subang, belum optimal dipertimbangkan mengingat pola hubungan kekuatan internal dan eksternal pembangunan pendidikan tidak teridentifikasi dengan data yang tepat. (3) Keputusan Strategik sebagai kerangka dasar dalam implementasi perencanaan strategik pembangunan pendidikan dasar sebagai upaya pencapaian kebutuhan minimal penyelenggaraan Pendidikan Dasar, belum secara optimal digali dan dicari solusinya secara cermat. (4) Koordinasi implementasi perencanaan pembangunan pendidikan dasar di kabupaten Subang dengan harapan dibangun oleh pola hubungan interaktif, kenyataannya masih belum terkoordinasi secara sinerjik. Hal itu disebabkan dalam implementasi perencanaan strategik belum terdapat pola hubungan yang sinkron antara program pusat, propinsi dan daerah.

Ditinjau dari hasil implementasi perencanaan strategik pembangunan pendidikan dasar di kabupaten Subang, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Visi dan misi pembangunan pendidikan dasar belum optimal, mengingat pelaksanaan pemetaan permasalahan pembangunan pendidikan, masih mengalami berbagai hambatan krusial berkaitan dengan data. (2) Hasil analisis SWOT sebagai faktor penentu menunjukkan belum spesifik. Hal itu terbukti dari analisis faktor dominan yang tidak muncul ke permukaan hasil hitung statistik. Kondisi tersebut, memberikan kelemahan dalam menetapkan tujuan dan sasaran pendidikan dasar SD/MI dan SLTP/MTs, serta paket A dan B. (3) Implementasi perencanaan pembangunan pendidikan dasar belum secara optimal diketahui patok duganya (*benchmarking*). (4) Evaluasi implementasi perencanaan sampai saat ini belum

menunjukkan efektivitasnya. Hal itu terbukti dari analisis faktor dominan yang tidak muncul ke permukaan hasil perhitungan statistik. (5) Implementasi perencanaan Strategik belum didukung kuat oleh "data based" pendidikan di setiap wilayah yang tersebar di kabupaten Subang.

Keenam, penelitian yang dilaksanakan oleh Hadi Purnomo Tahun 2005, yang menjadi disertasi penelitian di Universitas Pendidikan Indonesia yang berjudul *Strategi Peningkatan Mutu Madrasah Tsanawiyah : Penelitian Kualitatif Terhadap Strategi Peningkatan Mutu MtsN Di Kabupaten Jember, Propinsi Jawa Timur*. Upaya peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah tidak bisa dilepaskan dari peningkatan partisipasi masyarakat dalam konteks otonomi pendidikan dan otonomi daerah. Salah satu masalah yang esensial dikaji adalah alternatif strategi-strategi apa yang dapat diaplikasikan untuk peningkatan mutu pendidikan "berbasis madrasah di MTsN Kabupaten Jember. Adapun tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang pemahaman *stake holders* madrasah terhadap program mutu pendidikan, menganalisis informasi tentang alternatif strategi-strategi, faktor-faktor pendukung, dan prospek program peningkatan mutu.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti berperan sebagai alat utama pengumpul data penelitian (*researcher as key instrument*) dan sumber data utama untuk tiga MTsN; yaitu: MTsN Jember II, MTsN Bangsal sari, dan MTsN Arjasa. Berdasarkan analisis data kualitatif terhadap faktor-faktor pendukung peningkatan mutu (Kurikulum/pembelajaran, Administrasi/manajemen, Organisasi kelembagaan, Sarana-prasarana, Ketenagaan, Pembiayaan, Peserta didik, Peranserta masyarakat, dan lingkungan dan budaya) dari ketiga MTsN tersebut, selanjutnya peneliti menganalisis faktor dukungan terhadap peningkatan mutu madrasah.

Dalam analisis ditemukan enam sumber daya yang memiliki faktor dukungan tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah, yaitu: Ketenagaan, Administrasi/manajemen, Sarana-prasarana, Kurikulum dan pembelajaran, Pembiayaan, dan Organisasi Kelembagaan. Dari enam sumber daya tersebut terdapat tiga sumber daya yang memiliki faktor dukungan tertinggi dan

sekaligus berperan sebagai strategi dasar, yaitu: Ketenagaan, Administrasi/manajemen, dan Sarana-prasarana. Berdasarkan hasil analisis kekuatan-kelemahan dan peluang-tantangan (SWOT) ditemukan tiga strategi dasar untuk pengembangan model alternatif strategi peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah, yaitu: Ketenagaan, Administrasi/manajemen, dan Sarana-prasarana. Kesimpulan dan implikasi penelitian ini mengindikasikan rekomendasi penelitian sebagai berikut: perlunya peningkatan peranan dan dukungan pihak-pihak stakeholders madrasah terhadap program peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah melalui upaya-upaya peningkatan mutu ketenagaan, peningkatan mutu pelayanan administrasi/manajemen, dan peningkatan jumlah dan mutu sarana-prasarana.

E. Kerangka Berpikir

Untuk memetakan permasalahan penelitian ini, penyusun menggunakan tiga tahapan teoritik: *Grand theory, middle range teori dan operational theory/ applied theory*.

Grand theory dalam penelitian ini adalah manajemen. Menurut Wehrich & Koontz *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims*.⁸ Manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu, bekerja sama dalam kelompok, mencapai tujuan yang efisien. Unsur Manajemen di kenal dengan 7 M. *Man, Money, Material, Methods, Machines, Market, Minute*.⁹

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi

⁸ Heinz Wehrich & Harold Koontz, *Management A Global Perspective*, (Newyork: McGraw-Hill Ins, 1994), 4

⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta 2013) , cet. Ke-1, 4.

karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para professional dituntut oleh kode etik¹⁰.

Middle Range Theori yang digunakan adalah manajemen Strategis (*Strategic management*). Manajemen Strategis menurut David *Strategic management can be defined as the formulation, implementation and evaluation of actions that will enable an organization to achieve its objectives.*¹¹ Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan. Pendapat selanjutnya Hunger & Whelen *Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation.*¹² Manajemen strategis adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, kegiatan tersebut terdiri dari perumusan strategi, pelaksanaan dan evaluasi.

Nawawi menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategi) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.¹³

Analisis SWOT merupakan sebuah metode untuk menguji strategi-strategi yang potensial yang dikembangkan atas dasar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Melalui pengkombinasian masing-masing unsur dan data yang luas yang telah terkumpul sebagai hasil analisis dapat berfungsi sebagai pemicu diskusi dan

¹⁰ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2011), cet. Ke-11, 1.

¹¹ Fred R. David, *Fundamental of Strategic Management*, (Colombus Tolonto London Sydney: Auburn University 1986), 4.

¹² Wheelen & Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 5.

¹³ Hadari Nawawi (2005); *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Press, 2005), 148

perbaikan strategi yang selama ini telah digunakan atau mengembangkan strategi-strategi baru. Matrik SWOT dapat membantu pengembangan strategi dengan menggunakan alat analisis ini. Matrik SWOT pada dasarnya merupakan daftar dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, Terdapat empat pilihan strategi dalam matrik SWOT: *competition*, *mobilization*, *investment/divestemen*, dan *damage control*.¹⁴

Strategi *competition* diterapkan apabila madrasah berada dalam posisi yang kuat dan banyak peluang yang teridentifikasi (S-O). Strategi ini merupakan pemanfaatan peluang berdasarkan kekuatan yang dimiliki. Strategi *mobilization* dipilih apabila organisasi memiliki kekuatan yang cukup, tetapi diluar sana banyak ancaman yang harus dihadapi (S-T). Dengan kata lain, organisasi harus menanggulangi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang ada. Strategi *investment/divestment* diambil apabila organisasi dalam kondisi yang lemah akan tetapi banyak peluang yang tersedia (W-O). Dengan strategi ini organisasi memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan kekuatannya. Strategi *damage control* dipakai apabila organisasi berada pada kondisi lemah dan harus banyak menghadapi ancaman (W-T). Dengan strategi ini organisasi harus menekan kelemahan dan ancaman secara bersama-sama.

Operational theory/applied theory dalam penelitian ini adalah manajemen pendidikan yang mencakup aspek-aspek kesiswaan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, kurikulum dan pembelajaran, pembiayaan dan hubungan Masyarakat. Gaffar & Nurdin, menyatakan bahwa sumber daya madrasah terdiri atas 5 Komponen yang saling terkait dan tidak terpisahkan, yaitu (1) Kurikulum dan Pembelajaran, (2) Sumber Daya Manusia, (3) Sarana dan prasarana, (4) Pembiayaan dan (5) Dukungan Masyarakat.¹⁵

Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* bab IX Pasal 35:

1. Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan,

¹⁴ Fred R. David, *Strategic Management*, terjemahan oleh Dono Sunardi (Jakarta: Salemba empat 2012), 5.

¹⁵ M.F Gaffar, dan Nurdin, *Manajemen Pendidikan Dalam Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan*, (Bandung: Paedagogina, 2007), h.565.

- pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.
2. Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan.
 3. Pengembangan standar nasional pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standardisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan.
 4. Ketentuan mengenai standar nasional pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Secara Nasional diberlakukan standar-standar mutu pendidikan, yang disebut Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dalam pasal 2 ayat 1 PP No. 19 tahun 2005 dinyatakan bahwa ruang lingkup SNP meliputi: (1) Standar Isi; (2) Standar Proses; (3) Standar Kompetensi Lulusan; (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (5) Standar Sarana dan Prasarana; (6) Standar Standar Pengelolaan Sekolah (7) Standar Pembiayaan, dan 8. Standar Penilaian Pendidikan.

Peraturan Pemerintah RI. Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 1 ayat 9 tentang Standar Nasional Pendidikan, disebutkan bahwa: Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan Kabupaten/ Kota, Provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 Tentang *Standar Sarana dan Prasarana*. Standar sarana dan prasarana mencakup: (1) kriteria minimum sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah. (2) kriteria minimum prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah.

Pengelolaan sarana dan prasaran madrasah dimulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa madrasah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang sangat

erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar. Pada dasarnya madrasah yang berstatus negeri dan dengan statusnya itu seluruh pembiayaan, ketenagaan, semua kebutuhan fasilitas tercukupi oleh pemerintah.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dalam Bab I Pasal 1 disebutkan “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan dasar dan menengah”. Dalam hal ini manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.¹⁶

Burrus dalam Suharsaputra menyebutkan ada lima langkah dalam proses pengembangan kompetensi, yaitu (1) pengakuan kompetensi, (2) memahami kompetensi, (3) bereksperimen dengan mendemonstrasikan kompetensi, (4) berpraktik menggunakan kompetensi dan (5) menerapkan kompetensi dalam situasi-situasi kerja dan dalam konteks karakteristik lain.¹⁷

Alma menyebutkan tiga dimensi mutu pendidikan : (1) Dimensi mutu pengajar yang sangat terkait dengan faktor-faktor kemampuan dan profesionalitas guru, sehingga kajian terhadap mutu pendidikan berarti kajian masalah mutu guru dan mutu proses pendidikan. (2) Dimensi bahan ajar, yang berbicara tentang masalah kurikulum dalam arti sejauh mana kurikulum suatu institusi pendidikan relevan dengan kebutuhan anak dimasyarakat dan kebutuhan anak dimasyarakat dan kebutuhan lingkungan pendidikan yang berubah demikian cepat. (3) Dimensi hasil belajar, Dimensi yang terakhir ini mencakup baik perolehan nilai-nilai hasil belajar maupun dalam cakupan yang luas, yaitu perolehan lapangan pekerjaan dan sekaligus perolehan pendapatan setiap lulusan¹⁸.

Edwar sallis dalam Suharsaputra ada banyak sumber mutu dalam pendidikan misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua,

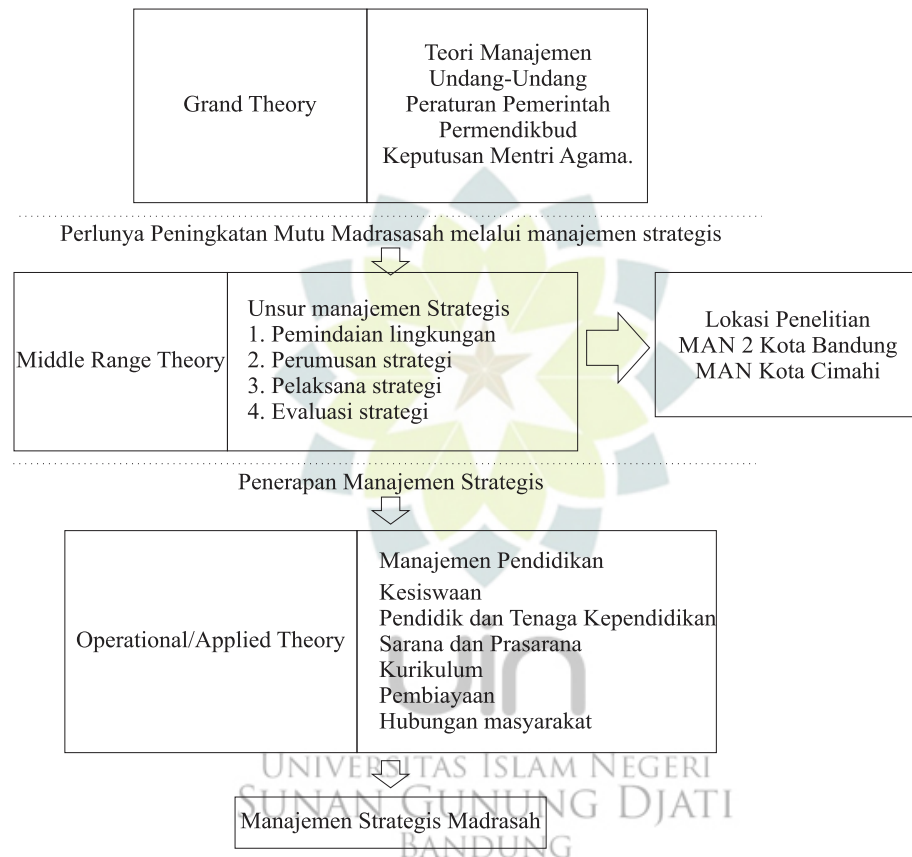
¹⁶ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), 42.

¹⁷ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, 229.

¹⁸ Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2005), 125.

bisnis dan komunikasi lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.¹⁹

Tabel 1. 7 Kerangka Pemikiran



¹⁹ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, 279.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG