

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Konsep Manajemen Strategi

A. Definisi Manajemen Strategi

Secara Etimologis, manajemen adalah kosa kata yang berasal dari bahasa Perancis kuno, yaitu *menagement* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.¹

Menurut David, manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.²

Menurut Sondang P. Siagian manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.³

Menurut Fidler, manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.⁴

Menurut Bambang Haryadi manajemen strategi adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi

¹ Sondang, P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Bumi Aksara, 2008, hlm 62

² David, Fred R. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta, Salemba Empat. 2011. hlm.20

³ *Ibid* hlm 1

⁴ Fidler, B. *Strategic Management for School Development*. London, Paul Chapman Publishing, 2002. hlm.98

organisasi.⁵

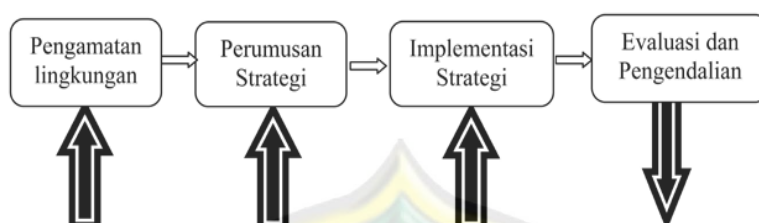
Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi SDM, dalam lembaga pendidikan dan organisasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

Konsep-konsep dan prinsip-prinsip dasar tentang manajemen strategi dikemukakan oleh Wheelen and Hunger sebagai berikut : (1) Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. (2) Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi, kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*), lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Variable-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan datang disebut factor strategi dan diidentifikasi melalui analisis SWOT. (3) Keputusan strategi berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga karakteristik, yaitu rare, consequential, dan directive. Rare merupakan keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, serta tidak dapat ditiru. Consequential, merupakan keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen. Directive merupakan keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan. (4) Manajemen strategi pada banyak organisasi cenderung dikembangkan dalam empat tahap, mulai dari perencanaan keuangan dasar ke perencanaan berbasis peramalan yang biasa disebut perencanaan strategis menuju manajemen strategi yang berkembang sepenuhnya, termasuk implementasi, evaluasi, dan

⁵Hariadi, Bambang. 2003. Strategi Manajemen. Malang, Banyumedia Publishing.hlm

pengendalian.⁶

Komponen-komponen dan struktur manajemen strategi mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Hal tersebut di gambarkan sebagai berikut :



Sumber: Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (E. Mulyasa: 162) *Gambar.2.1 manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*

Sedikitnya terdapat tiga langkah utama pendekatan strategis dalam konteks manajemen, meliputi : perencanaan strategi, sumber-sumber yang diperlukan dan struktur organisasi.

Sifat khusus yang utama dalam sebuah manajemen yaitu integrasi dan penerapan ilmu serta pendekatan analisis yang dikembangkan oleh banyak disiplin ilmu. Oleh setiap organisasi memerlukan pengambilan keputusan, pengorganisasian aktivitas, penanganan manusia, pembagian tugas dan kewenangan, evaluasi prestasi yang mengarah kepada sasaran kelompok yang kesemuanya ini sebagai aktivitas dari manajemen.⁷

Unsur yang terdapat dalam sebuah manajemen yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Seni dan Ilmu
- b. Mempunyai tujuan yang akan dicapai
- c. Terdapat beberapa kegiatan berupa, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian.
- d. Ada objeknya baik berupa barang dan jasa(pelayanan)⁸

⁶Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson. 2010. hlm 29

⁷Segala, S., 2013, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, Cet.6, hlm.50

⁸Ranupandojo, H., 1987, *Teori dan Konsep Manajemen*, Yogyakarta, UPP-AMP YKPN, Cet II, hlm.43

B. Implementasi Manajemen Strategi

1. Karakteristik Manajemen Strategi

Berdasarkan uraian mengenai konsep manajemen strategik di atas disimpulkan karakteristik manajemen strategik adalah: (1) Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, dalam arti mencakup kepentingan seluruh komponen organisasi. Hasil rumusan rencana ini biasanya dituangkan dalam bentuk rencana-rencana organisasi secara hierarkis, yakni: rencana strategis (renstra), rencana operasional (renop), program, dan kegiatan, (2) Rencana strategi berorientasi ke masa depan (misal 10 tahun ke atas), (3) Visi dan misi organisasi menjadi acuan dalam penyusunan rencana strategi, (4) Adanya keterlibatan pimpinan puncak dalam penyusunan rencana strategi, (5) Hasil rumusan rencana strategis diimplementasikan melalui fungsi manajemen.⁹

2. Dimensi Manajemen Strategi

Manajemen strategik memiliki dimensi yang bersifat multidimensional, yaitu: (1) Dimensi waktu dan orientasi masa depan. Manajemen strategi berorientasi kepada sasaran jangka panjang. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Durasi waktu rencana strategik tersebut bahkan dapat berkisar antara 25-30 tahun ke atas, (2) Dimensi internal dan eksternal, (3) Dimensi pendayagunaan sumber-sumber, (4) Dimensi multibidang, (5) Pengikutsertaan manajemen puncak.¹⁰

Selain lima dimensi diatas, menurut Musa Hubeis Mukhamad Najib, dalam bukunya terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan yaitu : pertama keadaan (reliability), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat dan memuaskan. Kedua daya tangkap

⁹ *Ibid* hlm 23.

¹⁰ *Opcit*, Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm 15

(responsiveness), yaitu kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Ketiga jaminan (assurance), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para tenaga kependidikan, bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan. Keempat empati, meliputi kemudahan dan melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Kelima bukti langsung meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan, dan sarana komunikasi.¹¹

Kebanyakan orang beranggapan bahwa mengelola lembaga pendidikan agama tidak perlu mendapat perhatian dan penanganan khusus sebab *out-put*-nya kurang dapat diandalkan untuk berkompetisi dalam masyarakat jika dibanding *out-put* lembaga pendidikan lain. Secara administratif, lembaga pendidikan Islam yang benar-benar menerapkan manajemen strategik pendidikan dengan baik sangat jarang sekali. Salah satu hal yang sangat berkaitan dengan lembaga pendidikan adalah lingkungan pendidikan yang menjadi salah satu sarana seorang anak dapat memperoleh pendidikan dengan baik. MAN 1 Pati adalah salah satu lembaga pendidikan di Kabupaten Pati yang berkomitmen terhadap kualitas agar mampu menjadi sekolah yang unggul. Karena kualitas suatu lembaga pendidikan tak hanya ditentukan oleh kualitas pembelajaran semata namun juga dipengaruhi bagaimana lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola pegawainya dengan baik sehingga memunculkan motivasi dan potensi pegawainya untuk mampu mengupayakan yang terbaik dalam melakukan tugasnya dalam memotivasi siswanya.

Penelitian awal yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa madrasah masih terus menambah dan memperbaiki fasilitas pendidikan yang dimiliki. Penambahan dan perbaikan tersebut bertujuan untuk

¹¹ *Ibid* hlm 6

meningkatkan kualitas pelayanan terhadap para siswa dan guru. Sarana prasarana yang lengkap bagi seluruh warga madrasah akan menunjang teraktualisasinya kemampuan profesional guru dan staf dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dan meningkatkan hasil pembelajaran bagi peserta didik.

Manajemen Madrasah dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya untuk a) mengendalikan proses yang berlangsung disekolah, baik kurikuler maupun administrasi; b) melibatkan proses diagnosa dan tindakan untuk menindaklanjuti diagnosa;c) memerlukan partisipasi semua pihak: kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa dan pakar.¹²

Fungsi Manajemen dalam madrasah sangat besar pengaruhnya. Manajemen adalah proses yang berlangsung terus-menerus, dimulai dari: membuat perencanaan dan pembuatan keputusan (planning); mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki (organizing); menerapkan kepemimpinan untuk menggerakkan sumberdaya (actuating); dan melaksanakan pengendalian (controlling). Proses sebagaimana telah diuraikan, sering disebut dengan konsep POAC (planning- organizing-actuating-controlling).¹³ Empat fungsi-fungsi manajemen pendidikan:

Pertama *planning* berbicara tentang fungsi manajemen pembelajaran pendidikan Agama Islam perencanaan menempati fungsi pertama dan menentukan kearah mana suatu pendidikan akan dibawa. Perencanaan baik akan mewujudkan tujuan dari suatu pendidikan serta mutu pendidikan Islam.

Kedua *organizing* menggambarkan bahwa kesatuan arah dari berbagai bagian organisasi, yaitu arah yang jelas, kesatuan perintah atau komando, keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab,

¹² Zainal Aqib. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, PT Sarana Tutorial Nurani Sejahtera, Bandung, 2015, hlm. 118.

¹³ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, hlm 135

pembagian kerja/tugas yang tepat dan sesuai dengan kemampuan akan menentukan keberhasilan dari suatu pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam.

Ketiga *actuating* merupakan inti dari fungsi manajemen, karena jika perencanaan dan pengorganisasian yang baik namun tidak dilaksanakan maka akan kurang berarti dan sia-sia. Untuk itu maka semua Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber pendidikan yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Keempat *Controlling* bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi dan perbaikan. Dengan demikian apa yang dilakukan staff dapat diarahkan kejalan yang tepat dengan maksud pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Inti dari *controlling* adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana.¹⁴

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa bermutu tidaknya penyelenggaraan sekolah dapat diukur berdasarkan pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut. Manajemen memiliki kedudukan strategis dalam memberikan dukungan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Agar penyelenggaraan pendidikan lebih efektif dan efisien, maka diperlukan manajemen. Artinya bahwa tanpa adanya manajemen yang baik dipastikan tujuan pembelajaran tidak akan tercapai secara maksimal.

¹⁴ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatis Di Era Kompetitif*, Malang, UIN Maliki Press, 2010, hlm.122

C. Ruang Lingkup Manajemen Strategi

a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan . diputuskan bersama.¹⁵ Tahap perumusan strategi perencana eksekutif merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menganalisis alternatif strategi, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk. Alat manajemen yang potensial untuk membantu analisis peluang dan ancaman tersebut dapat menggunakan teknik analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*).¹⁶

Menurut Stoner, perencanaan merupakan kegiatan yang terbagi dalam empat tahap dan berlaku untuk semua kegiatan perencanaan pada unsur jejang organisasi.

Tahap pertama : Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya, sumberdayanya secara tidak efektif.

Tahap kedua : merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak di capai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencanadapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik yang didapat melaluikomunikasi dalam organisasi.

¹⁵ Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, Rosdakarya.2009

¹⁶ *Opcit.* hlm 8

Tahap Ketiga : mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intren dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walau pun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap Empat : mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.¹⁷

b. Pelaksanaan (Implementasi)

Tahap implementasi pimpinan melakukan perumusan strategi operasional, menetapkan sasaran tahunan atau jangka pendek, kebijakan, motivasi dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis, dan melembagakan strategi.¹⁸

c. Pengendalian

Tahap pengendalian dan evaluasi pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di

¹⁷ Marno dan Supriyatno, Triyo, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung, PT. Refika Aditama, 2008

¹⁸ Taufiqurrohman, *Manajemen Strategik*, Jakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2016

masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu a) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, b) mengukur prestasi, dan c) mengambil tindakan korektif.¹⁹

2. Peningkatan Kualitas

A. Pengertian Kualitas

Kualitas yaitu Menurut istilah, kata kualitas berarti mutu, yaitu tingkat baik buruknya sesuatu.²⁰ Akan tetapi banyak pakar dan organisasi yang mencoba mendefinisikan kualitas (mutu) berdasarkan sudut pandangnya masing-masing seperti yang terurai di bawah ini:

- a. Menurut **Joseph Juran**, kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna.
- b. Menurut **Edward Deming**, suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan kebergantungan pada biaya rendah dan sesuai dengan pasar.
- c. **Welch Jr** mengatakan bahwa kualitas adalah jaminan kesetiaan pelanggan, pertahanan terbaik melawan saingan dari luar, dan satu-satunya jalan menuju pertumbuhan dan pendapatan yang langgeng.
- d. Menurut ISO 2000, kualitas adalah totalitas karakteristik suatu produk (barang dan jasa) yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikan atau ditetapkan.
- e. Menurut **Soewarso Hardjosudarmo**, bahwa yang dimaksud kualitas adalah penilaian subyektif daripada “costumer” penentuan ini ditentukan

¹⁹ Napa J.Awat, *manajemen strategi*, Liberty Yogyakarta, 1989.hlm 20

²⁰ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 2002, hlm.603

oleh persepsi “costumer” terhadap produk dan jasa²¹.

Dari beberapa pendapat tokoh di atas, terdapat beberapa kesamaan yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas menyangkut produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap kualitas saat ini, mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)

B. Unsur Peningkatan Kualitas Pendidikan

1. Kurikulum

Kurikulum merupakan rancangan segala kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang mempunyai peran penting. Kurikulum pendidikan Islam memiliki ciri-ciri tertentu, menurut Al Syaibani ciri-ciri kurikulum Pendidikan Islam yaitu :

- a) Menonjolkan Pendidikan Agama dan Akhlak dan berbagai tujuan, kandungan, metode, alat, dan tekniknya.
- b) Memiliki perhatian yang luas dungan yang menyeluruh
- c) Memiliki keseimbangan antara kandungan kurikulum dari segi ilmu dan seni, kemestian pengalaman, dan kegiatan pengajaran yang beragam. Didalam pembahasan kurikulum perubahan dan pengembangan kurikulum harus ada di madrasah, karena dunia sains dan teknologi cepat sekali mengalami perubahan. Karena itu, sistem pendidikan harus bisa merespon perubahan-perubahan itu. Sebab banyak sekali persoalan-persoalan yang dihadapi pendidikan. Didalam Al-Qur'an disebutkan *watawashau bi al haqq watawashau bi al- shabr* (saling menasehati dengan kebenaran dan saling menasehati dengan kesabaran).²²

²¹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung, Refika Aditama, 2010, hlm 226-227

²² *Opcit*, Mujamil Qomar hlm. 13

2. Pemimpin

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. kepribadian kepala sekolah sebagai leader tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggungjawab, berani mengambil resiko, dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan.,Memiliki kepribadian yang kuat, Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga kondisi siswanya berbeda dengan yang lainnya. Memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya.

Sehingga untuk mencapai tujuan yang akan di capai oleh seorang pemimpin dan aggotanya seorang pemimpin setidaknya memiliki tujuh karakteristik kepemimpinan profetik yang bisa saya uraikan pada tulisan ini, yaitu antara lain :

- a) Memiliki karakter *shidiq* (jujur). Kepemimpinan profetik mengedepankan integritas moral (akhlak), satunya kata dan perbuatan, kejujuran, sikap dan perilaku etis. Sifat jujur merupakan nilai-nilai transedental yang mencintai dan mengacu kepada kebenaran yang datangnya dari Allah SWT (Shiddiq) dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Perilaku pemimpin yang "shiddiq" (shadiqun) selalu mendasarkan pada kebenaran dari keyakinannya, jujur dan tulus, adil, serta menghormati kebenaran yang diyakini pihak lain yang mungkin berbeda dengan keyakinannya, bukan merasa diri atau pihaknya paling benar.
- b) Memiliki karakter *amanah*. Kepemimpinan profetik menghadirkan nilai-nilai bertanggungjawab, dapat dipercaya, dapat diandalkan, jaminan kepastian dan rasa aman, cakap, profesional dalam

melaksanakan tugas kepemimpinannya. Karakter tanggungjawab, terpercaya atau *trustworthy* (amanah) adalah sifat pemimpin yang senantiasa menjaga kepercayaan (trust) yang diberikan orang lain. Karakter amanah dapat menajamkan kepekaan bathin seorang pemimpin untuk bisa memisahkan antara kepentingan pribadi dan kepentingan publik/organisasi.

- c) Memiliki karakter *tabligh*. Kepemimpinan profetik menggunakan kemampuan komunikasi secara efektif, memiliki visi, inspirasi dan motivasi yang jauh ke depan. Seorang pemimpin itu memerlukan kemampuan komunikasi dan diplomasi dengan bahasa yang mudah dipahami, diamalkan, dan dialami orang lain (*tabligh*). Sosok pemimpin (seperti karakter nabi dan rasul) bahasanya sangat berbobot, penuh visi dan menginspirasi orang lain.
- d) Memiliki karakter *fathanah* (cerdas). Kepemimpinan profetik itu mempunyai kecerdasan, baik intelektual, emosional maupun spiritual, kreativitas, peka terhadap kondisi yang ada dan menciptakan peluang untuk kemajuan. Sosok pemimpin itu harus cerdas, kompeten, dan profesional (*fathanah*). Pemimpin yang mengacu sifat *fathanah* nabi adalah pemimpin pembelajar, mampu mengambil pelajaran/hikmah dari pengalaman, percaya diri, cermat, inovatif tetapi tepat azas, tepat sasaran, berkomitmen pada keunggulan, bertindak dengan motivasi tinggi, serta sadar bahwa yang dijalankan adalah untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama yang akan dicapai dengan cara-cara yang etis.
- e) Memiliki karakter *istiqamah* (konsisten/teguh pendirian). Kepemimpinan profetik mengutamakan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement* (*Istiqamah*)). Pemimpin yang *istiqamah* adalah pemimpin yang taat azas (peraturan), tekun, disiplin, pantang menyerah, bersungguh-sungguh, dan terbuka terhadap perubahan dan pengembangan.
- f) Memiliki karakter *mahabbah* (cinta, kasih-sayang). Kepemimpinan

profetik mengutamakan ajaran cinta (mahabbah) bukan kebencian dan pemaksaan. Karakter pemimpin profetik selalu peduli (care) terhadap moral dan kemanusiaan, mudah memahami orang lain/berempati, suka memberi tanpa pamrih (altruistik), mencintai semua makhluk karena Allah, dan dicintai para pengikutnya dengan loyalitas sangat tinggi.

- g) Memiliki karakter *shaleh/ma'ruf* (baik, arif, bijak). Kepemimpinan profetik adalah wujud sebuah ketaatan kepada Allah dan mendarmabaktikan dirinya untuk kesalehan, kearifan dan kebajikan bagi masyarakatnya. Ketaatan dan keshalehan para nabi atau rasul berpedoman pada wahyu dan mu'jizat dari Allah. Karakter shaleh/arif dapat melahirkan pesona kharismatik yang merupakan ilham dari ilahi, yang terpancar pada permukaan kulit, tutur kata, pancaran mata, sikap, tindakan, dan penampilan. Seorang pemimpin yang shaleh mempunyai kualitas kepribadian individu yang utuh sehingga menyebabkan orang lain menaruh simpati, percaya dan menganut apa yang diinginkannya. Pemimpin shaleh berarti pemimpin yang dirinya diakui pengikut, karena ketaatannya kepada Allah.²³

Selain kepemimpinan, produktivitas dalam dunia pendidikan merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (input). Produktivitas dapat dinyatakan dengan kuantitas maupun kualitas. Kuantitas output merupakan jumlah lulusan, sedangkan input merupakan jumlah tenaga kerja sekolah, dan sumber daya lainnya. Sedangkan produktivitas dalam ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, ia digambarkan dari ketetapan penggunaan metode dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia serta mendapatkan respon positif bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya. Ada pula yang menekankan produktivitas pada sisi pemberian

²³ Qomar Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta, Erlangga, 2007, hlm 268

perhatian dan kepuasan kepada pelanggan, sehingga semakin banyak dan banyak dan semakin memuaskan pelayanan yang diberikan sebuah corporate atau lembaga terhadap customer, maka semakin produktif lembaga tersebut.

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan erat dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks produktivitas pendidikan, sumber-sumber pendidikan dipadukan dengan cara-cara yang berbeda. Perpaduan tersebut sama halnya dengan upaya memproduksi pakaian yang menggunakan teknik-teknik yang berbeda dalam memadukan buruh, modal, dan pengetahuan. Untuk menguasai teknik-teknik tersebut diperlukan proses belajar.

Seiring dengan bertambahnya waktu, semakin besar pula modal untuk pendidikan. Sekolah pun semakin berkembang seiring dengan besarnya tuntutan pendidikan yang harus dikembangkan. Perubahan dalam intensitas tenaga kependidikan pun kemudian harus dilakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan. Sehingga perlu diaplikasikan model ketrampilan mengajar yang bervariasi. Secara sederhana produktivitas pendidikan dapat diukur dengan melihat indeks pengeluaran riil pendidikan seperti dalam National Income Blue Book, dengan cara menjumlahkan pengeluaran dari banyaknya peserta didik yang dididik. Namun cara ini merupakan pengukuran cara kasar terhadap produk riil kependidikan. Cara ini pun tidak menceritakan sama sekali tentang kualitas lulusan lembaga pendidikan, juga derajat efisiensi berbagai sumber yang digunakan. Sehingga pengukuran output pendidikan dengan cara yang rasional penting untuk dipertimbangkan, namun juga perlu disadari bahwa pengukuran ini tidak dapat memberi indikasi langsung mengenai kuantitas pengajaran yang diterima setiap peserta didik. Thomas dalam Mulyasa mengemukakan bahwa produktivitas pendidikan dapat ditinjau dari 3 dimensi sebagai berikut :

1. Meninjau produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, yaitu

seberapa besar dan seberapa baik layanan yang dapat diberikan dalam proses pendidikan, baik oleh guru kepala sekolah maupun pihak lain yang berkepentingan.

2. Meninjau produktifitas dari segi keluaran perubahan perilaku, dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu disekolah
3. Melihat produktifitas sekolah dari keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah. Hal ini mencakup “harga” layanan yang diberikan (pengorbanan atau cost) dan “perolehan” yang ditimbulkan oleh layanan itu atau disebut “peningkatan nilai baik“.

Dari uraian di atas, nampak jelas bahwa pengukuran produktivitas pendidikan erat kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi, yang sangat bergantung pada akurasi kerangka yang digunakan dalam analisis dan kualitas data. Dalam konteks ini agaknya tidak perlu diperdebatkan bagaimana pengukuran pendidikan dalam pertumbuhan ekonomi, sebab umumnya riset mengenai ini membuktikan bahwa peranan pendidikan tetap substansial dalam pertumbuhan ekonomi. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengetahui produktivitas pendidikan dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, antara lain dapat dilakukan dengan analisis efektifitas biaya, analisis biaya minimal, dan analisis manfaat.²⁴

Yang termasuk lagi dalam faktor pelayanan peningkatan kualitas yaitu hubungan masyarakat. Hubungan masyarakat merupakan menumbuhkan hubungan baik antara segenap komponen pada suatu lembaga dalam rangka memberikan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi. Semua ini bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan pengertian dan kemampuan publik dan opininya yang menguntungkan (saling kerja sama).²⁵

²⁴ *Opcit Mujamil Qomar*, hlm 270

²⁵ *Opcit Mujamil Qomar*, hlm 280

Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan masyarakat merupakan suatu kegiatan yang bertujuan memperoleh *goodwill*, kepercayaan, saling pengertian dan citra yang baik dari publik. Sasaran hubungan masyarakat adalah menciptakan opini publik yang menguntungkan semua pihak (lembaga pendidikan islam dan masyarakat).

Hubungan masyarakat merupakan unsur yang sangat penting dalam manajemen kepemimpinan guna mencapai tujuan yang spesifik dari organisasi atau perusahaan.²⁶

Posisi masyarakat dalam lembaga pendidikan memiliki double position (Posisi ganda) yaitu ; 1).Berposisi sebagai objek dan 2).Berposisi sebagai subjek, dimana kedua- dua posisi tersebut memiliki makna fungsional bagi pengelola lembaga pendidikan Islam. Didalam perekrutan para peserta didik baru masyarakat berposisi sebagai obyek yang sangat diperlukan oleh lembaga pendidikan sementara respon masyarakat terhadap lembaga tersebut masyarakat berposisi sebagai subjek yang memiliki kewenangan penuh untuk menerima atau menolaknya. Lebih lanjut untuk menunjukkan betapa pentingnya manajemen masyarakat pendidikan Islam ini Mujamil Qomar menukil pendapat E. Mulyasa, model manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan pendidikan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan sungguh- sungguh, disertai pembinaan secara terus – menerus dan khusus masyarakat yang berkepentingan langsung dengan sekolah.

Adapun bentuk dari dukungan dan partisipasi serta dukungan masyarakat tersebut dapat berbentuk gagasan, kritikan. Pendekatan yang harus dikembangkan oleh pimpinan lembaga pendidikan Islam dalam menarik peran serta dan dukungan masyarakat antara lain adalah;

²⁶ <https://muhfathurrohman.wordpress.com/2012/10/13/manajemen-hubungan-masyarakat-di-lembaga-pendidikan-islam/>

1. Dalam berbagai kegiatan yang memungkinkan untuk diikuti oleh masyarakat maka masyarakat harus selalu dilibatkan.
2. Para tokoh masyarakat harus diidentifikasi, dan dilibatkan dalam berbagai program dan kegiatan sekolah, karena para tokoh masyarakat memiliki pengaruh besar pada komunitas masyarakat tersebut dimana mereka berada.
3. Memilih waktu yang tepat dalam melibatkan masyarakat pada program kegiatan sekolah.²⁷ Pentingnya hubungan sekolah dengan masyarakat :
 - a. Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang harusnya mendidik generasi muda untuk hidup di masyarakat
 - b. Sekolah haruslah merupakan tempat pembinaan dan pengembangan pengetahuan dan kebudayaan yang sesuai dan dihendaki oleh masyarakat tempat sekolah itu didirikan.
 - c. Sebaliknya, masyarakat harus membantu dan bekerja sama dengan sekolah agar apa yang diperoleh dan dihasilkan sesuai kehendak dan kebutuhan masyarakat.
 - d. Mengikutsertakan masyarakat secara aktif dalam usaha memecahkan permasalahan pendidikan

Partisipasi, dukungan dan bantuan secara konkrit dari masyarakat baik berupa finansial, material untuk kelancaran sekolah.

Mengembangkan pengertian, antusiasme dan partisipasi masyarakat tersebut sangat penting, apalagi bagi masyarakat kita yang pada umumnya masih belum menyadari bahwa tugas dan tanggung jawab pendidikan anak-anak adalah juga tugas dan tanggung jawab masyarakat di samping sekolah dan pemerintah.

Dalam hal fungsi pokok hubungan sekolah dan pemimpin dengan masyarakat adalah menarik simpati masyarakat umumnya serta publik khususnya, sehingga dapat meningkatkan relasi serta animo pada sekolah tersebut. Hal ini akan membantu sekolah mensukseskan program-

²⁷ *Opcit*, Mujamil Qomar hlm 183

programnya. Sehingga mampu mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.²⁸

Selain kepemimpinan dan hubungan dengan masyarakat, manajemen layanan pendidikan Islam juga mempengaruhi peningkatan kualitas lembaga. Dalam komponen pelayanan pendidikan Islam ini, arahan pemikiran Prof. Dr. Mujamil Qomar, M.Ag agar para pimpinan lembaga pendidikan Islam, baik itu kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala sekolah, pengasuh atau kiyai pada suatu pesantren, ketua jurusan, dekan, direktur pada program pascasarjana maupun rektor memiliki paradigma pemikiran bahwa mereka semua itu adalah sebagai “Khodim al – ummat” (pelayan umat). Oleh sebab itu falsafah yang harus dilaksanakan adalah falsafah penjual. Sebagai penjual yang baik para pelanggan dan konsumen menginginkan sikap dari penjual tersebut antara lain ;

1. Berusaha memberikan pelayanan yang cepat dan tepat
2. Senantiasa berusaha bersikap ramah
3. Berusaha memberikan harga yang bersaing secara sehat
4. Berusaha menghibur pembeli/ pelanggan
5. Senantiasa berperilaku jujur (apa adanya)
6. Selalu berusaha bersikap sabar jika ada pembeli yang bersikap kurang menyenangkan

Didalam pendidikan Islam, pelayanan meliputi berbagai bentuk pelayanan antara lain adalah ; a). Pelayanan Pembelajaran, b). Pelayanan Bimbingan, c). Pelayanan Konseling, d). Pelayanan Kepegawaian, e). Pelayanan Keuangan f). Pelayanan Kesejahteraan.

Tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal, dapat digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan sekolah. Pernyataan ini termuat dalam Panduan Manajemen sekolah, sekolah dapat dikatakan berhasil, jika mampu memberikan layanan yang sama dengan harapan

²⁸ Purwanto , M . Ngaim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung. 2010, hlm. 189

pelanggann atau melebihi harapan pelanggan.²⁹

Dalam permasalahan kualitas atau mutu didalam lembaga pendidikan Islam merupakan permasalahan paling kompleks. Mayoritas lembaga pendidikan Islam sebagian saja yang berhasil merealisasikan mutu dalam pendidikan. Dalam faktor internal sekolah yang memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu yaitu: kesejahteraan guru, kemampuan guru, sarana kelas, dan buku-buku pelajaran peserta didik.³⁰

Dalam kepemimpinan sebuah lembaga tak lepas dari perubahan didalam otganisasi. Perubahan adalah suatu keniscayaan dalam komunitas sosial dan pendidikan merupakan bagian dari kegiatan sosial maka perlu disadari dan dicermati serta diantisipasi. Pemimpin lembaga pendidikan sebagai seorang manajemen maka harus melakukan langkah-langkah menejerial perubahan yang selalu dihadapi. Memenej perubahan seharusnya diarahkan kepada kegiatan menejerial yang mengarah kepada pembaharuan pendidikan, dengan langkah- langkah pembenahan yang mengarah pada peningkatan hasil mutu yang lebih baik dari sebelumnya.

Manajemen perubahan sama artinya dengan manajemen pembaharuan manajemen yang selalu mengapdate sistem pendidikan agar sesuai dengan perubahan jaman pada saat perubahan yang sedang dialami oleh masyarakat. Lebih lanjut Prof. Mujamil Qomar, M.Ag menukil pendapat James L. Price yang mencoba mebedakan "*Innovation is a less general term than social change, that is, any modification of the social structure and for culture of a socisl, All innovation is social change but not all social change is innofation*" (Pembaharuan adalah istilah yang kurang umum dibanding perubahan sosial, yakni suatu modifikasi dari sebuah struktur sosial atau budaya dari sistem sosial seluruh pembaharuan adalah perubahan sosial, tetapi tidak seluruh perubahan sosial merupakan pembaharuan).

Didalam buku Prof. Mujamil Qomar, M.Ag, dijelaskan

²⁹ *Ibid*, Mujamil Qomar hlm.193.

³⁰ *Opcit*, Mujamil Qomar hlm. 205.

pemahaman tentang perubahan dan pembaharuan karya beliau dengan mengajak para pembaca menjelajah pada lapangan theologi Islam dengan mengutip ayat Al Qur'an yang terdapat pada surat Ar-Ra'du ayat 11 dan pada surat Al-Anfal 53.

a) Q.S Ar-Ra'du : 11

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ
 بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.(Q.S.Ar-Ra'du :11)

b) Q.S. Al Anfal : 53

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا
 مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: (siksaan) yang demikian itu adalah Karena Sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan meubah sesuatu nikmat yang Telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu meubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha Mengetahui. (Q.S. Al- Anfal:53)

Sabyek perubahan atau sebagai agen perbahan adalah para pemimipin baik mereka berkapasitas sebagai kepala sekolah atau kepala madrasah pimpinan pondok pesantren (kiyai), ketua sekolah tinggi, rektor perguruan tinggi derektur ma'had. Para impinan inilah yang

harus merencanakan perubahan sebab para pimpinan lembaga tersebut memiliki beberapa peran antara lain ;

- a) *catalyst*,
- b) *solution*
- c) *givers*,
- d) *process helpers*
- e) *lesource linkers*

Islam sebagai landasan teologis dalam pendidikan Islam, mendorong dan menganjurkan kepada pengikutnya agar selalu memiliki tradisi perubahan dan pembaharuan didalam menapaki hidup. Perubahan itu memang harus direncanakan oleh para pimpinan sebuah lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang sedang menjalani proses.

Evektifitas pelaksanaan proses pendidikan dapat terwujud apabila pekerjaan dapat dibagi habis dan merata kepada semua subject pendidikan yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan. Pembagian tugas merupakan kegiatan manajemen, disinilah para pemimpin lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan untuk menjelaskan kepada setaf-setafnya kepada siapa mereka harus bertanggungjawab, kepada siapa mereka harus melaporkan hasil kinerjanya, dengan siapa mereka harus bekerjasama, dengan siapa harus berinteraksi, terhadap siapa mereka memiliki kewenangan untuk memerintah dan pekerjaan apa saja yang menjadi kewajiban mereka.³¹

Secara struktural dalam organisasi pendidikan Islam dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian manajer dan bagian staf. Dan dilihat dari segi macamnya, manajer dapat dibagi menjadi tiga macam yaitu ;

1. Manajer Puncak (*Top Manager*)
2. Manajer Madya (*Midle manager*)
3. Manajer terdepan/ rendah (*low manager*)

Tak lepas dari komunikasi dalam pendidikan, problem dan konflik

³¹ *Op.cit* Mujamil Qomar hlm.225

sebagai salah satu gejala sosial akibat dari interaksi, maka konflik tidak akan dapat dihindari dimana saja dalam komunitas sosial. Pendidikan adalah salah satu dari kegiatan sosial maka sudah pasti akar terjadi konflik didalamnya, lembaga pendidikan adalah salah satu dari lembaga sosial maka disana akan terjadi pula konflik. Konflik sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan dan perbedaan atau ketidakcocokan dengan entitas sosial atau antara entitas sosial, seperti individu- individu, kelompok- kelompok atau organisasi.

Sesungguhnya konflik memiliki beberapa jenis dan bermacam akan tetapi dalam ringkasan buku ini penuli ringkasan ini hanya ingin menampilkan bagaimana seharusnya seorang pemimpin atau manajer pendidikan itu memiliki kemampuan untuk menjelangnya atau menghadapi konflik yang terjadi pada lembaga yang dipimpinnya. . Mujamil Qomar menukil pendapat Abuddin Nata, bahwa sangat perlu dikembangkan beberapa etika bverikut ini;

- a. Melihat perbedaan itu sebagai sesuatu yang harus ada
- b. Menyadari bahwa bisa saja pendapat orang lain itu mengandung kebenaran
- c. Bersikap terbuka
- d. Bersikap objektif
- e. Tidak berpandangan bahwa perbedaan itu sebagai sesuatu yang harus dipertentangkan dan menjadi penyebab permusuhan
- f. Menjunjung tinggi nilai- nilai luhur yang universal seperti persaudaraan, kejujuran, keadilan, kebenaran.

Komunikasi merupakan komponen yang sangat penting dalam berorganisasi. Dari komunikasi seseorang dalam pergaulan dapat diperoleh pergaulan sosial yang akrab. Ada ungkapan dalam bahasa arab “*salamatan al insan fi hifdhi al lisan*” (keselamatan seseorang terletak dalam menjaga lisan). Karena dengan adanya komunikasi dapat menghindari dari kesalahpahaman, dan permusuhan, dan dapat

mengharmoniskan pergaulan sosial di lingkungan organisasi.³²

3. Pembiayaan

Salah satu unsur yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan adalah pembiayaan pendidikan yang memadai. Sekolah harus memiliki dana yang cukup untuk menyelenggarakan pendidikan. Oleh karena itu pembiayaan harus dikelola secara transparan. Pengertian pembiayaan pendidikan adalah sejumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesionalisme guru, pengadaan sarana ruang belajar siswa, perbaikan ruang, pengadaan peralatan, kegiatan ekstra kurikuler siswa dan pengadaan buku pelajaran³³

Penulis mengambil kesimpulan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan adalah serangkaian aktivitas yang mengatur keuangan madrasah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan madrasah. dengan pengendalian atas fungsi manajemen untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dari berbagai hasil kajian konseptual dapat dideskripsikan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan berbasis madrasah mencakup tiga kegiatan pokok yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pertanggungjawaban. Berdasarkan penjelasan dari konsep manajemen pembiayaan di lembaga pendidikan formal dapat melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. Penganggaran (*budgeting*)

Penganggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan untuk mengatur pemakaian sumber daya pada masa yang

³² Loc,cit., Mujamil Qomar,hlm 76

³³ Harbangan Siagian, *Administrasi Pendidikan* ,Semarang, Setya wacana, 1989,130.

akan datang.³⁴

Anggaran sering kali dimaknai sebagai suatu rencana, namun dalam bidang manajemen pembiayaan di lembaga pendidikan sering disebut dengan RAPBM. Ada dua bagian dalam penganggaran, yaitu perkiraan pendapatan dan pengeluaran. Perkiraan dan penyajian pendapatan harus dapat dipertanggungjawabkan sehingga dapat direalisasikan.⁵⁷ Biaya pendidikan pada umumnya diartikan sebagai pengeluaran sejumlah uang untuk membiayai pendidikan.

Investasi dalam pendidikan diperlukan untuk merespon kebutuhan ekonomi tenaga kerja menurut jenis pendidikan. Investasi merupakan pengorbanan sejumlah nilai tertentu saat ini untuk memperoleh nilai (pengembalian) mendatang yang tentunya dengan harapan lebih besar dari nilai saat ini.³⁵

Biaya investasi sekolah meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana serta biaya pengembangan sumber daya manusia. Sementara itu, biaya personal meliputi segala macam pembiayaan yang harus dikeluarkan oleh siswa sekolah, antara lain SPP (*tuition fee*) dan biaya praktikum, agar dapat mengikuti pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Adapun biaya operasional sekolah menurut Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Pasal 62 meliputi biaya investasi, biaya operasional dan biaya personal. Biaya investasi meliputi penyediaan sarana prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Sedangkan biaya operasional mencakup tiga komponen, yaitu: (1) gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; dan (2) bahan atau peralatan pendidikan habis pakai

³⁴ Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan konsep dan aplikasinya*, Jakarta, Rajagrafindo Persada, 2014, 4.

³⁵ *Opcit*, Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*,... 39

(boardmarker/kapur penghapus, tinta, kertas tik dan sebagainya); (3) dan biaya operasional pendidikan tidak langsung yakni biaya pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, air, jasa, daya listrik, telekomunikasi, asuransi dan sebagainya.³⁶ Penerimaan biaya pendidikan di sekolah H. M. Levin dalam Armida menyatakan adalah *school revenue refer to the financial receipts of school for supporting their operations. Such revenues can be derived from taxation, tuition charges, and student fees as well as from contributions and income from the provisions of goods and services.*³⁷

Kaitannya dalam penyusunan anggaran adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Dengan anggaran berimbang maka kehidupan sekolah akan menjadi efektif dan efisien dalam hal keuangan, sehingga sentralisasi pengelolaan keuangan perlu difokuskan pada bendaharawan sekolah, dalam rangka untuk mempermudah pertanggungjawaban keuangan.

Penulis menyimpulkan bahwa anggaran ialah suatu rencana yang berisi jumlah uang yang dimiliki untuk membiayai kegiatan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

4. Sarana Prasarana

Dalam kegiatan belajar mengajar sarana dan prasarana sangat diperlukan dalam rangka menunjang kelancaran proses kegiatannya, sehingga pengelolaan sarana dan prasarana sangat diperlukan oleh

³⁶ Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sinar Grafik.

³⁷ Armida, "Sistem Anggaran Pendidikan (Studi Tentang Sistem Penganggaran Pendidikan dan Efektivitas Penggunaan Biaya Pendidikan serta Dampaknya Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Kota Jambi)", Jurnal Penelitian Pendidikan Volume 12, Nomor 1, 1 April 2011,5.

setiap instansi terutama sekolah. Sarana dan prasarana adalah segala sesuatu yang berupa barang, baik secara langsung maupun tidak langsung mendukung pelaksanaan proses belajar-mengajar. Sarana dan prasarana menjadi bagian penting dalam mendukung pembelajaran, karena tanpa adanya sarana dan prasarana yang mendukung, maka proses pembelajaran tidak dapat berjalan secara optimal, oleh karena itu pengelolaan sarana dan prasarana sangat diperlukan untuk mewujudkan pembelajaran yang efektif.

Sarana pendidikan merupakan sarana penunjang bagi proses belajar mengajar. Menurut rumusan Tim Penyusunan Pedoman Pembakuan Media Pendidikan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan adalah Sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar dan mengajar baik yang bergerak maupun tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif, dan efisien.³⁸

Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di sekolah. Dalam pendidikan misalnya lokasi atau tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, ruang dan sebagainya. Sedangkan sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah, seperti: ruang, buku, perpustakaan, labolatorium dan sebagainya.

Pengadaan sarana dan prasarana merupakan fungsi operasional pertama dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan persekolahan. Fungsi ini pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat, dengan harga, maupun sumber yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pengadaan sarana prasarana pendidikan juga merupakan upaya

³⁸ Burhanudin, Yusak, *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia. . 2005. Hlm 12

merealisasikan rencana kebutuhan pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya, antara lain sebagai berikut.

- 1) Pengadaan buku, alat, dan perabot dilakukan dengan cara membeli, menerbitkan sendiri, dan menerima bantuan/ hadiah/ hibah.
- 2) Pengadaan bangunan, dapat dilaksanakan dengan cara:
 - membangun bangunan baru;
 - membeli bangunan;
 - menyewa bangunan;
 - menerima hibah bangunan;
 - menukar bangunan;
- 3) Pengadaan tanah, dapat dilakukan dengan cara membeli, menerima bahan, menerima hak pakai, dan menukar.

Dalam rangka pengadaan atau memilih dan pemeliharaan alat-alat atau perlengkapan sekolah sebagai satuan pendidikan merupakan tanggung jawab dari pemimpin sekolah atau kepala sekolah. Maka kepala sekolah itu harus mampu untuk mengetahui bukan saja ilmu yang berkenaan dengan prinsip-prinsip gedung serta mempunyai ilmu yang cukup banyak berkenaan dengan alat-alat atau perkakas kantor baik itu kursi, meja, bangku dan lain sebagainya.³⁹

3. Penelitian Terdahulu

Tesis Faiq Nurul Izzah Tentang Bauran Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan, pasca sarjana STAIN Kudus tahun 2016. Disitu menjelaskan tentang persaingan antar lembaga pendidikan melalui pemasaran jasa pendidikan dan mutu lembaga.

Tesis Alif Nurul Laila tentang Strategi Meningkatkan Kualitas Madrasah Melalui Citra Lembaga, pasca sarjana UIN Malang tahun 2014. Disitu dijelaskan tentang peningkatan lembaga madrasah melalui citra madrasah. Strategi yang

³⁹ Nurnirin. *Peranan Kepala Sekolah dalam Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*. Jurnal Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan. Universitas Negeri Malang. 2012. hlm 70

dilakukan dalam tesis tersebut implementasi strategi dilakukan oleh pihak kepala sebagai orang yang menjadi tauladan di masyarakat.

Tesis Luluk Aryani tentang Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga, pasca sarjana IAIN Salatiga Ambarawa tahun 2015. Disitu di jelaskan bahwa peningkatan kualitas lembaga madrasah yang difaktori oleh pembiayaan.

Ketiga jenis tesis tersebut memiliki substantif tentang peningkatan kualitas lembaga, namun faktor yang melatarbelakangi peningkatan kualitas berbeda. Dalam kesempatan ini, peneliti menyajikan tentang implementasi manajemen strategi lembaga dalam meningkatkan kualitas melalui : kurikulum pendidikan, kepemimpinan, pembiayaan dan sarana prasarana pendidikan.

