

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *management* yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur”.¹ Ada kemungkinan pula bahwa manajemen berangkat dari akar bahasa Italia *maneggiare* yang berarti mengendalikan, terutama mengendalikan kuda.² Sementara dalam kamus Inggris Indonesia karangan John M. Echols dan Hasan Shadily *management* berasal dari akar kata *to manage* yang berarti “mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan”.³ *Encyclopedia of the Social Science* menyebutkan bahwa manajemen adalah “suatu proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang direncanakan dan diawasi”.⁴

Robbins dalam “*managemen is process of getting activities completed efficienctly with and through other people*”.⁵ Kimball and Kimball dalam, *management embrace all dities and functions that pertain to provicion of necessary is to operate and the selection of the principal office* (manajemen terdiri dari semua tugas dan fungsi yang meliputi

¹Tim, ‘Definisi Manajemen’, dalam, <http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen#Etimologi>, diunduh pada Rabu 9 Pebruari 2012

²*Ibid.*

³John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, cet. XXIII (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 1996), 372.

⁴El Qorni, ‘*Pengertian Manajemen dan Fungsi-Fungsinya*’, dalam, <http://elqorni.wordpress.com/2009/03/15/pengertian-manajemen-dan-fungsi-fungsinya-definitons-and-functions-of-management/>, diunduh pada hari Kamis 23 Maret 2012

⁵ Mu’awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma’had UIN Malang*, cet I, (Kediri: STAIN Press, 2009), 33

penyusunan sebuah perusahaan, pembiayaan, penetapan garis-garis besar kebijaksanaan, penyediaan semua peralatan yang diperlukan dan penyusunan kerangka organisasi serta pemilihan para pejabat terasnya, pen.).⁶ Menurut Koontz and Donnel dalam <http://www.scribd.com>, menyatakan “*management is getting thing done through the efforts of other people*” (manajemen adalah terlaksananya pekerjaan melalui orang-orang lain, pen.).⁷ Menurut Millet, *management is the process of directing and fasilitating the work of people organized informal group to achieve a desire goal* (manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara formal, pen.).⁸

Elqorni mengutip *Association Management Amerika* mendefinisikan manajemen sebagai, “*the art of getting thing done through people*” (keahlian untuk menggerakkan orang untuk melakukan suatu pekerjaan, pen.).⁹ Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Willis Soerojo bahwa: “*management is a distinc process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish pre determined object*” (manajemen adalah proses yang membeda-bedakan atas perencanaan, pengorganisiran, penggerakan pelaksanaan, dan pengawasan dengan

⁶Tim, Pengertian Manajemen, dalam, <http://www.scribd.com/doc/4994224/pengertian-manajemen>, diunduh pada Rabu 23 Maret 2012

⁷Ibid.

⁸Ibid.

⁹El Qorni, *Pengertian Manajemen...*

menggunakan baik ilmu ataupun seni untuk mencapai maksud yang telah ditetapkan sebelumnya).¹⁰

Berbagai pendapat yang telah terpaparkan mengindikasikan bahwa manajemen bisa dianggap sebagai sebuah ilmu pengetahuan, karena terdapat metode dan obyek ilmu yang jelas. Manajemen dapat dikategorikan sebagai sebuah seni karena tidak semua orang mampu melakukan hal tersebut dan dibutuhkan keahlian khusus dalam melaksanakannya. Terlepas dari perbedaan pendapat yang menempatkan manajemen sebagai sebuah ilmu atau seni, dapat dilihat dalam keseharian bahwa keduanya memiliki relevansi masing-masing.

Manajemen diperlukan untuk lebih memaksimalkan hasil serta meminimalisir kesalahan yang ada dalam hal apapun. Penggunaan manajemen yang baik akan membawa kepada kematangan hasil yang telah direncanakan dari awal. Konsep manajemen meski pada awalnya diperuntukkan bagi organisasi yang berorientasi pada keuntungan, tetapi sekarang penggunaan manajemen telah merambah dalam kehidupan luas.

2. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam sebuah organisasi baik yang bersifat *profit oriented* atau tidak sangatlah besar. Penggunaan fungsi manajemen secara tepat memang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Organisasi yang meskipun berhasil mencapai tujuan sementara mereka tidak menerapkan fungsi manajemen, tentunya

¹⁰ Willis Soerojo, *Revitalisasi Fungsi Manajemen POAC G. Terry dalam Percepatan Pendidikan Dasar 9th*, dalam, <http://paperkulon.blogspot.com/2008/06/revitalisasi-fungsi-poac-html>, diunduh hari Senin 28 Maret 2012

keberhasilan tersebut dapat dipahami sebagai keberhasilan yang sementara, artinya keberhasilan tersebut terjadi karena faktor keberuntungan dan tidak akan bertahan lama.

Fungsi manajemen adalah “elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen serta dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan”.¹¹ Ada lima fungsi manajemen, yaitu “merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), dan pengarahan (*directing*)”.¹²

Fungsi manajemen bagi para ahli juga mengandung beberapa unsur yang banyak. Tidak sebatas pada permasalahan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan belaka. Unsur-unsur dalam fungsi manajemen tersebut akan diurai satu persatu supaya menjadi jelas apa maksud para ahli dalam menentukan fungsi manajemen.

Jika disederhanakan dari berbagai pendapat yang ada, maka terdapat sepuluh fungsi manajemen pada sebuah organisasi, kesepuluh fungsi tersebut adalah:

- a. *Forecasting* (ramalan): yaitu kegiatan manajer yang memproyeksikan kemungkinan yang akan terjadi bila melakukan sesuatu.
- b. *Planning* (perencanaan): penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

¹¹El qorni, *Pengertian Manajemen dan Fungsi-Fungsinya...*

¹²Tim, *Definisi Manajemen...*

- c. *Organizing* (mengorganisasi): pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan, dalam hal ini termasuk juga penetapan struktur organisasi dan tugas masing-masing.
- d. *Staffing* atau *assembling resources* (penyusunan personalia): penyusunan personalia semenjak dari perekrutan tenaga baru, pelatihan dan pengembangan sampai semua anggota mampu memberi daya guna maksimal pada organisasi.
- e. *Directing* atau *commanding* (pengarahan atau mengkomando) : usaha memberi bimbingan, saran-saran, dan perintah kepada masing-masing bawahan (delegasi wewenang) untuk dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- f. *Leading* (memimpin) : meminta orang lain agar bekerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- g. *Coordinating* (koordinasi) : menyelaraskan tugas atau pekerjaan agar tidak terjadi pelemparan tanggung jawab dan saling menyalahkan, dengan jalan menyatukan dan menyelaraskan kerja semua bawahan.
- h. *Motivating* (memberi semangat) : pemberian semangat kepada para bawahan agar melaksanakan tugas masing-masing dengan penuh tanggungjawab.
- i. *Controlling* (pengawasan) : penemuan dan penerapan cara serta peralatan untuk mengetahui bahwa kerja yang dilakukan sesuai dengan tujuan.
- j. *Reporting* (pelaporan) : penyampaian hasil kegiatan baik secara tertulis maupun lisan.¹³

Sepuluh fungsi yang secara umum masih diambil dari berbagai ahli akan dikerucutkan menjadi empat fungsi, yaitu *Planning* atau perencanaan. “Perencanaan adalah menetapkan suatu cara untuk bertindak sebelum tindakan itu sendiri dilaksanakan”.¹⁴ Perencanaan (*planning*) dalam wikipedia adalah “memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki”.¹⁵ Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan

¹³Tim, *Makalah Tentang Pengertian Manajemen,*

¹⁴Andreas Adi Darmawan, *Fungsi-Fungsi Manajemen yang Terdapat pada Rapat Anggota*, dalam, http://community.gunadarma.ac.id/blog/view/id_252650/title_fungsi-fungsi-manajemen-yang-terdapat-pada-rapat/, diunduh pada Senin 28 Maret 2012

¹⁵Tim, *Definisi Manajemen...*

itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok serta dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan. Perencanaan adalah “sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan, baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal”.¹⁶

Mulyono berpendapat bahwa:

Perencanaan mengandung arti pertama, manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran (tujuan) dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan perasaan. Kedua, rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Ketiga, di samping itu, rencana merupakan pedoman untuk: (a) organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, (b) anggota organisasi melakukan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan, dan (c) memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.¹⁷

Perencanaan berada pada tahap paling awal dari keseluruhan agenda yang akan dibuat. Perencanaan menjadi pembuka dari seluruh kegiatan manajemen yang ada, dengan perencanaan yang baik dan matang, tentunya langkah-langkah selanjutnya menjadi lebih mudah. Mahdi bin Ibrahim, sebagaimana dikutip kembali oleh A. Farhan Syaddad

¹⁶A. Farhan Syaddad dan Agus Salim, *Pengertian dan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam*, dalam, <http://farhansyaddad.wordpress.com/2009/10/30/manajemen-pendidikan-islam/>, diunduh pada Rabu 9 Pebruari 2012

¹⁷Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 25-26.

mengemukakan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan, yaitu:

- a. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan.
- b. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
- e. Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.¹⁸

Langkah kedua adalah pengorganisasian atau *organizing*, pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.¹⁹ Terry yang dikutip kebalai oleh Nanang Fattah menjelaskan, sebagaimana dikutip kembali oleh Nanang Fattah, pengorganisasian adalah “menyusun hubungan perilaku yang efektif antarpersonalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efektif dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu”.²⁰

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil.

“Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan

¹⁸ A. Farhan Syaddad dan Agus Salim, *Pengertian dan Fungsi-Fungsi*

¹⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1996), 71

²⁰ *Ibid.*, 72

dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut”.²¹ “Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan terlalu berat ditangani oleh satu orang saja, dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif”.²²

Pengorganisasian dapat juga berarti pelimpahan wewenang kepada anggota untuk melakukan tugas-tugas yang telah direncanakan, tentunya pemberian wewenang disesuaikan dengan posisi anggota dan kemampuan yang dimilikinya. Pengorganisasian lebih dikenal dengan istilah *job description* atau pembagian tugas, dalam setiap organisasi pemberian tugas juga melalui proses perencanaan yang matang.

Proses pengorganisasian terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Perincian seluruh kegiatan yang harus dilakukan seluruh anggota untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Pembagian beban-beban pekerjaan yang secara logika dapat diselesaikan oleh individu. pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak bias diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada banyak waktu terbuang dan pengeluaran biaya yang tidak perlu.
- c. Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini membuat para anggota memahami tujuan organisasi serta mencegah konflik.²³

Langkah ketiga adalah “pengarahan penggerakan atau *actuating*, yang diartikan sebagai hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang kompleks, dan dengan hubungan tersebut pimpinan mampu mengikat

²¹Tim, *Definisi Manajemen*,....

²²A. Farhan Syaddad dan Agus Salim,

²³Andi Hidayat, 'Makalah Teori Manajemen', dalam, <http://www.phicumbritz.blogspot.com/2010/01/makalah-teori-manajemen-2-gterry.html>, diunduh hari Senin 28 Maret 2011.

bawahan untuk melakukan kerja-kerja organisasi yang dibebankan kepadanya secara efektif dan efisien”.²⁴ “*Actuating* hampir sama dengan *directing* yang memiliki arti suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan perusahaan”.²⁵

Pengarahan dapat berarti pula proses memberikan bimbingan kepada rekan kerja sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁶ Pengarahan di sini lebih pada aplikatif *job description* yang telah dibagi sesuai kewenangan masing-masing anggota, dan tugas *actuating* tersebut berada di pundak seorang manajer.

Prinsip yang dilakukan manajer dalam melakukan *actuating* adalah prinsip yang mengarah kepada tujuan, prinsip keharmonisan dengan tujuan, dan prinsip kesatuan komando.²⁷ Prinsip yang mengarah kepada tujuan berarti bahwa dalam melakukan proses *actuating*, dasar yang dipijak oleh manajer adalah tujuan organisasi yang telah disepakati, bukan motif atau kepentingan yang lain.

Manajer untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut membutuhkan langkah-langkah yang tepat supaya *actuating* ini berhasil. “Langkah yang perlu diambil antara lain adalah melakukan pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat terlaksana dengan

²⁴*Ibid.*

²⁵ El Qorni, *Pengertian Manajemen dan Fungsi-Fungsinya...*

²⁶ A. Farhan Syaddad dan Agus Salim, *Pengertian dan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam...*

²⁷ Andi Hidayat, *Makalah Teori Manajemen...*

baik, memberikan perintah pada anggotanya untuk melakukan atau mengulangi sebuah kegiatan pada waktu tertentu, dan melimpahkan wewenang kepada anggotanya”.²⁸ Ketiga langkah tersebut dilakukan seorang manajer tidak serta merta, namun melihat pada kondisi dan situasi organisasi serta anggota yang ada. Pengamatan yang baik terhadap karakteristik organisasi beserta anggota yang ada akan memudahkan manajer dalam melakukan kerja-kerja organisasi.

Fungsi manajemen terakhir adalah *controlling* atau pengawasan. “Pengawasan sering disamakan dengan pengendalian, keduanya berarti mengadakan penilaian bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan oleh bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar kepada tujuan yang telah ditetapkan semula”.²⁹ “Pengawasan dapat pula dijelaskan sebagai proses pengamatan dari seluruh pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dikerjakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan”.³⁰ Berangkat dari kegiatan pengawasan ini nanti akan hadir evaluasi sementara dari manajer terhadap kerja yang dilakukan anggotanya. Evaluasi kecil berguna untuk catatan para anggota dalam menyelesaikan tanggung jawab yang ada pada diri mereka. Semakin sering *control* dilakukan, semakin bagus kinerja anggota dan hasil yang akan diperoleh kelak.

Controlling berguna dalam menjaga mutu dan kinerja anggota organisasi, *controlling* yang teratur dan terjadwal merupakan kata kunci

²⁸*Ibid.*

²⁹El Qorni, *Pengertian Manajemen dan Fungsi-Fungsinya*

³⁰Andi Hidayat, *Makalah Teori Manajemen*...

dari keberhasilan perusahaan besar untuk meningkatkan mutu *out put* mereka. “Pengawasan yang dilakukan oleh manajer, dalam sebuah organisasi diharapkan bisa meminimalisir kesalahan, memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan, memperbaiki kesalahan, meningkatkan tanggung jawab, ada *feed back* kepada manajer, dan mengukur kompetensi anggota”.³¹

3. Pengertian dan Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (perlibatan Masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Perlibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam hal itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.³²

Jadi manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta

³¹Ibid.,

³² Tim Penyusun, *Manajemen Berbasis Kinerja Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Republik Indonesia, 2010), 5-6

didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsesus umum yang menyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS/MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut :

1. Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru.
2. bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.
3. efektif dalam melakukan perbaikan peserta didik seperti kelulusan hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah.
4. adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.³³

Dalam pelaksanaanya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman-pengalaman MBS dari negara lain, kemudian memodifikasi, merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat

³³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen...*, 26

seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi dibidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini.

Manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso maupun mikro.

Manajemen berbasis madrasah yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya system insentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.³⁴

Jadi manajemen berbasis madrasah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggungjawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga

³⁴ Tim Penyusun, *Manajemen Berbasis Kinerja dan Penganggaran Berbasis Kinerja*, (Jakarta: Jakarta: Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Republik Indonesia, 2010), 28

dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi dilingkungan sekolahnya. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum elektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikanb sesuai dengan tuntutan peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

Manajemen berbasis sekolah/madrasah menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekol;ah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah,. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk

kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan peranya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.

Manajemen berbasis sekolah/madrasah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan Manajemen berbasis sekolah/madrasah, maka sejumlah karakteristik Manajemen berbasis sekolah/madrasah berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik Manajemen berbasis sekolah/madrasah tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika Manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik Manajemen berbasis sekolah/madrasah berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan *output*.³⁵

Dalam menguraikan karakteristik MPMBS, pendekatan system input-proses-output digunakan untuk memadukannya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah system, sehingga penguraian karakteristik MPMBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

Sekolah yang efektif padaunya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut :

³⁵ Tim Penyusun, *Peningkatan Manajemen Melalui Penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), 121

a. Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi

Sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PMB) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik.

PBM bukan sekedar memorisasi dan recall, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*); akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan hayati (*ethos*) serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar menegtahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).³⁶

b. Kepemimpinan sekolah yang kuat.

Pada sekolah yang menerapkan MPMBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikannya yang tersedia.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu factor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.³⁷

³⁶ Tim Penyusun, *Manajemen Berbasis...*, 12

³⁷ *Ibid.*, 13

c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib.

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*).

Sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan factor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan kepala sekolah sangat penting sekali.³⁸

d. Pengelolaan Tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Sekolah yang menerapkan MPMBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembalian, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.³⁹

Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat. Pendeknya, tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MPMBS adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

e. Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam disanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut;

³⁸ Ibid, 14

³⁹ Ibid., 15

(a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggungjawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (rewards) atau sanksi (punishment); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmodfir keadilan (fairness) harus ditanamkan; (g) imbla jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.⁴⁰

f. Sekolah memiliki “*teamwork*” yang kompak, cerdas, dan dinamis.

Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBS, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

g. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.⁴¹

h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

Sekolah yang menerapkan MPMBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasi.

⁴⁰ Ibid.,

⁴¹ Tim Penyusun, *Manajemen Berbasis...*, 15

i. Sekolah memiliki keterbukaan (*transparansi*) manajemen

Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MPMBS.

“Keterbukaan ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat control”.⁴²

j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (Psikologis dan fisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya, kemampuan merupakan musuh sekolah. “Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik berdifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap dilakukan perubahan hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik”.⁴³

k. Setelah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. “Fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam

⁴² Ibid.,

⁴³ Tim Penyusun, *Manajemen Berbasis...*, 16

rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus".⁴⁴

Perbaikan secara terus menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, system mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. System mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu.

l. Sekolah responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsive terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menaggapinya secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

m. Memiliki komunikasi yang baik

"Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah dan juga sekolah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui".⁴⁵ Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan

⁴⁴ Ibid.,

⁴⁵ Tim Penyusun, *Manajemen Berbasis...*, 18

membentuk teamwork yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

n. Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MPMBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi factor pendorong untuk terus meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat.⁴⁶

Demikian pula, para orangtua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orang tua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk meningkatkan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orang tua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program MPMBS yang telah dilakukan. Dengan

⁴⁶ Tim Penyusun, *Manajemen Berbasis...*, 19

cara ini, maka sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang.

B. Tinjauan Tentang Mutu

1. Pengertian Mutu Madrasah

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia “mutu” berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf/derajat (kepandaian, kecerdasan).⁴⁷ Pendidikan adalah perbuatan mendidik jadi secara etimologi mutu pendidikan adalah kualitas perbuatan mendidik, perbuatan disini adalah interaksi antara guru dan murid dalam proses belajar mengajar di kelas.

Istilah mutu menurut ISO 2000 dalam Erfi Ilyas yang dikutip oleh Nanang Hanafiah bahwa: “ mutu adalah totalitas karakteristik suatu produk (barang dan jasa) yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atas ditetapkan”.⁴⁸

Sedangkan menurut Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah (dit. Dikdasmen) menyatakan bahwa secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input, proses* dan *out put* pendidikan

⁴⁷ W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), 604

⁴⁸ Nanang Hanafiah dan Cucu Sahana, *Konsep Strategi Pembelajaran* (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), 83

Dari beberapa mutu yang telah dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan system pendidikan dalam mempersiapkan, mengolah dan memproses pendidikan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan *out put* yang berkualitas. *Out put* yang dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu juga harus mampu memenuhi kebutuhan stakeholders seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa sebagai berikut:

Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).⁴⁹

Jadi mutu pendidikan bukanlah satu konsep yang berdiri sendiri melainkan terkait dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan juga harus bisa menyeimbangi perubahan yang terjadi secara cepat dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pendidikan yang bermutu juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang bukan hanya memiliki prestasi akademik, tetapi juga memiliki prestasi non akademik, mampu menjadi pelopor

⁴⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 54

perubahan dan mampu dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada.

Pengertian mutu secara umum adalah gambaran dan karakteristik yang menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan. Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu bukanlah benda *magis* atau sesuatu yang rumit. Mutu didasarkan pada akal sehat.⁵⁰

Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; SDM, bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi pembelajaran, sarana sekolah, dukungan administrasi, sarana prasarana serta penciptaan suasana yang kondusif. Dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Mutu pendidikan atau mutu madrasah tetuju pada mutu lulusan. Merupakan hal yang mustahil, sekolah menghasilkan lulusan yang bermutu jika tidak melalui proses pendidikan yang bermutu pula. Merupakan hal yang mustahil pula, terjadi proses pendidikan yang

⁵⁰ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip dan Tata Langkah Penerapannya*, terj., Yosali Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 7

bermutu jika tidak didukung oleh faktor-faktor penunjang proses pendidikan yang bermutu juga. Proses pendidikan yang bermutu harus didukung oleh elemen madrasah yang bermutu pula, seperti administrator, guru, pegawai, konselor, manajerial, tata usaha, dan stakeholders lainnya yang bermutu dan profesional juga. Dan hal tersebut harus didukung oleh sarana prasarana, fasilitas, media, sumber belajar, yang bermutu juga, dan pendanaan yang mencukupi, manajemen yang tepat, serta lingkungan yang mendukung.⁵¹

Pius A. Partanto dan M. Dahlan dalam kamus Ilmiah Populer menjelaskan Mutu merupakan baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan) dan merupakan pendidikan perbuatan yang mendidik.⁵² Jadi yang dimaksud dengan mutu pendidikan adalah kualitas seorang guru baik pemahamannya atau kemampuannya terhadap interaksi belajar mengajar yang indikatornya dapat dilihat dari hasil prestasi belajar siswa, baik itu prestasi dalam bidang akademik maupun non akademik.

W. Edward deming diakui sebagai “bapak mutu”. Deming memperoleh gelar Ph.d dalam matematika dan fisika dari universitas yale. Pada tahun 1930-an, deming bekerja sama dengan ahli statistik Bell Telephone Laboratories, walter A. Shewhart, mengembangkan teknis kontrol statistik yang dapat diterapkan dalam proses manajemen.

Deming mengakui bahwa proses manajemen yang terkontrol secara statistik membantu manajer secara sistematis menentukan waktu yang tepat untuk campur tangan, sekaligus menentukan waktu yang tepat serta membiarkan proses berjalan. Selama perang dunia II, Deming berkesempatan menunjukkan kepada pemerintah bagaimana

⁵¹ Nana Syaodih Sukmadinata dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. (Bandung: Refika Aditama, 2006), 6

⁵² Pius A. Partanto dan M. Dahlan, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola, 1994), 16

metode kontrol mutu secara statistik Sherwhart dapat diajarkan kepada para pekerja dan menjalankannya dalam praktik di pabrik perlengkapan perang. Filosofi deming cenderung menempatkan mutu dalam artian yang sangat manisiawi. Ketika pekerja sebuah perusahaan berkomitmen pada pekerjaan untuk dilaksanakan dengan baik dan memiliki proses manajerial yang kuat untuk bertindak, maka mutu pun akan mengalir dengan sendirinya.

Sedangkan mutu pendidikan menurut Islam dijelaskan bahwa ketika seseorang mempelajari cara belajar, maka orang tersebut tidak hanya bisa menghadapi teknologi baru dan perubahan, akan tetapi juga dapat menyambut baik kedatangannya. Belajar Bagaimana Belajar berarti mempelajari cara otak bekerja, cara memori bekerja, cara menyimpan informasi, mengambilnya, menghubungkannya dengan konsep lain, dan mencari pengetahuan baru dengan cepat kapanpun memerlukannya. Selain itu, belajar bagaimana berpikir secara logis dan kreatif adalah satu hal yang sangat penting jika ingin dapat memecahkan masalah sosial dan personal secara efektif.

Dalam ajaran Islam, terdapat banyak ayat-ayat Al-Qur'an atau sabda-sabda Nabi saw yang secara implisit mengandung penjelasan untuk terus meningkatkan mutu pendidikan dan selalu mendorong manusia untuk berpikir dan menyelidiki alam kehidupannya sendiri dan lingkungan alam sekitarnya. Misalnya, firman Allah Surat Ali 'Imran 190:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتَلَفِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِأُولِي
 الْأَلْبَابِ ﴿١٩٠﴾

Terjemahnya: Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal. (Q.S. Ali Imron:190).⁵³

2. Mutu Madrasah menurut Undang-undang

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dalam pasal 3 dinyatakan bahwa fungsi pendidikan nasional adalah

Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁵⁴

Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan peran serta dari semua pihak, antara lain adalah lembaga pendidikan. Berbagai upaya telah dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan, seperti penyediaan media pembelajaran laboratorium perpustakaan dan para penyelenggara pendidikan terutama tenaga pengajarnya. Di sisi lain untuk meningkatkan kualitas pendidikan diadakannya tes setiap akhir semester untuk mengetahui prestasi siswa

⁵³ *Al-qur'an dan terjemahnya* (Depag RI, 1977), 213

⁵⁴ *UU Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 12

dalam menyerap materi pelajaran yang diberikan serta untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan guru dalam menyajikan materi pelajaran dalam kurung waktu tertentu sesuai dengan kurikulum. Peningkatan kualitas guru pun dalam proses belajar mengajar termasuk salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan.

Peranan guru sangat menentukan dalam usaha peningkatan mutu pendidikan formal. Untuk itu guru sebagai agen pembelajaran dituntut untuk mampu menyelenggarakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya, dalam kerangka pembangunan pendidikan. Guru mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis dalam pembangunan bidang pendidikan, dan oleh karena itu perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 4 menegaskan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk memiliki syarat tertentu, salah satu di antaranya adalah kompetensi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 dinyatakan bahwa :

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang

pendidikan dasar dan menengah meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.⁵⁵

Pada penelitian ini hanya akan dikaji dua kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik seorang guru ditandai dengan kemampuannya menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu, serta sikap dan tindakan yang dapat dijadikan teladan. Guru juga perlu memiliki kompetensi profesional yaitu selalu meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

3. Dasar-dasar Mutu Madrasah

Banyaknya masalah yang diakibatkan oleh lulusan pendidikan yang tidak bermutu, program mutu atau upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal teramat penting. Untuk melaksanakan program mutu diperlukan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen pada perubahan

Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah.

Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya,

⁵⁵ *Standar Nasional Pendidikan (SNP)* (Jakarta: Asa Mandiri, 2006), 16.

perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.⁵⁶

2. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada

“Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu itu jelas”.⁵⁷

3. Mempunyai visi yang jelas tentang kondisi yang ada

“Hendaknya, perubahan akan dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang”.⁵⁸ Pada awalnya, visi tersebut hanya dimiliki oleh pimpinan atau seorang inovator, kemudian dikenalkan kepada orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan tersebut. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.

4. Mempunyai rencana yang jelas

Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal dan eksternal tersebut akan selalu berubah.

Rencana harus selalu di-*up-dated* sesuai dengan perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (*stagnan*) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan.

⁵⁶ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 39

⁵⁷ Ibid., 40

⁵⁸ Ibid., 41

Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan di manapun ia berada.⁵⁹

4. Prinsip-prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam penerapan program mutu pendidikan diantaranya sebagai berikut:

1. Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa.
2. Kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidakmampuan dalam menghadapi "kegagalan sistem" yang mencegah mereka dari pengembangan dan penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
3. Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatanloncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Sekolah harus belajar bekerjasama dengan sumber-sumber yang terbatas. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.
4. Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas dan pimpinan kantor DIKNAS mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *team work*, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi.
5. Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika
6. Semua guru dan staf sekolah telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktifitas, dan kualitas layanan pendidikan.
7. Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan menggunakan sistem pengukuran memungkinkan para profesional pendidikan dapat memperhatikan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu

⁵⁹ Sanusi Uwes, *Manajemen...*, 45

pendidikan baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.⁶⁰

Untuk mewujudkan peningkatan mutu pendidikan, khususnya pendidikan di sekolah dapat dilalui dengan cara sebagai berikut:

1. Meningkatkan sekolah menengah atas negeri bersama dengan kemampuan kepala sekolah dalam aspek kepemimpinannya maupun menajerialnya
2. Pengembangan kualitas kinerja kualitas guru mengajar, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolah tersebut
3. Kepala sekolah harus memiliki visi dan isi yang jelas dan realistis,
4. Kepemimpinan situasional sebaiknya disosialisasikan dan dibudayakan
5. Peningkatan kualitas mutu kurikuler dengan mendatangkan pelatih profesional dari luar sekolah
6. Peningkatan alokasi dan dana sumber dari masyarakat untuk proses pembelajaran
7. Peningkatan program training dan diklat bagi guru-guru minimal satu kali dalam satu semester
8. Sekolah memprogramkan kerjasama dengan lembaga pendidikan formal
9. Sekolah membudayakan memberi penghargaan bagi guru-guru yang berprestasi.⁶¹

Adapun kriteria mutu pendidikan yang baik sekolah diharapkan memiliki beberapa indikator yang menunjukkan bahwa sekolah tersebut sudah bisa dibidang bermutu. Indikatornya adalah lingkungan sekolah yang aman dan tertib, sekolah memiliki tujuan dan target mutu yang ingin dicapai, sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, adanya pengembangan staff sekolah yang terus menerus sesuai dengan tuntutan iptek dan adanya pelaksanaan evaluasi yang

⁶⁰ Nana Sudajana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. (Bandung: Sinar Baru Algesindo 2000), 9-11

⁶¹ <http://www.ppsupi.org/abstrakadpen05.html> diakses tanggal 2 Januari 2012

berkelanjutan terhadap berbagai aspek akademik dan administratif serta pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan atau perbaikan mutu pendidikan.⁶²

Dalam kaitanya dengan peningkatan mutu pendidikan maka tidak akan terlepas dari adanya beberapa faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan pendidikan di sekolah
- b. Pengetahuan tentang anak didik
- c. Pengetahuan tentang guru
- d. Pengetahuan tentang kegiatan supervisi
- e. Pengetahuan tentang mengajar
- f. Kemampuan memperhitungkan waktu.⁶³

Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis, dapat pula prestasi bidang lain seperti olah raga, seni atau keterampilan tertentu (komputer, beragam jenis teknik, jasa). Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati dan menjaga kebersihan.⁶⁴

⁶² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Professional* (Bandung : PT. Rosda Karya, 2005), 85

⁶³ Moh. Rifai MA, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Jemarss, 1982), Jilid II, 85

⁶⁴ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Sebuah Pendekatan Baru Dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu*, (<http://www.ssep.net/director.html>), diakses pada sabtu 7 April 2012.

C. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata manus dan agree yang berarti malakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda dengan management, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan Manajemen. Akhirnya Manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan.⁶⁵

Siagian dalam bukunya M. Manullang menyatakan bahwa tiga pokok penting dalam definisi para ahli tentang manajemen, ada tiga pokok penting yaitu pertama, adanya tujuan yang ingin dicapai; kedua tujuan dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang-orang lain; dan ketiga, kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.⁶⁶

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.⁶⁷

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu

⁶⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 3

⁶⁶ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta:Gajah Mada University Press, 2005), 4

⁶⁷ Tim Penyusun, *manajemen peningkatan Mutu berbasis sekolah (MPMBS)* (www.pakguruonline.com, diakses tanggal 31 Juli 2012)

bagi berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb.). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.⁶⁸

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan bersekala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.⁶⁹

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb.) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu

⁶⁸ Manullang, *Dasar-Dasar*, 12.

⁶⁹ *Ibid.*, 13.

mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UN, UAN, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

2. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Tujuan Manajemen peningkatan mutu pendidikan erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena manajemen pendidikan pada

hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan pengertian manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat mencapai tujuan.⁷⁰

Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Tujuan pokok mempelajari manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah untuk memperoleh cara, tehnik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepiritual guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien

Menurut Shrode dan Voich yang dikutip oleh Huzaini Usman tujuan utama Manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah produktifitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.⁷¹

Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai,

⁷⁰ Nana Syaodih Sukmadinata, dkk. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), 6

⁷¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori* .,8.

produktivitas diukur atas dasar-dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.⁷²

Secara rinci tujuan manajemen peningkatan Mutu pendidikan antara lain:

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM)
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.
3. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien
4. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan
5. Teratasinya masalah mutu pendidikan.⁷³

3. Fungsi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Adapun Fungsi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan sama dengan fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu perencanaan (*planning*), perngorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawawan (*controlling*).

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

⁷² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya 2004), 15

⁷³ *Ibid.*, 18

Husaini Usman mengartikan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Y. Dior berpendapat bahwa yang disebut perencanaan ialah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang, yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.⁷⁴

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari sini perencanaan mengandung unsur-unsur yaitu; (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses (3) hasil yang ingin dicapai dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu

b. **Pengorganisasian (organizing)**

Kata organisasi berasal dari bahasa latin, organum yang berarti alat, bagian, anggota badan. Pengorganisasian menurut Handoko ialah (1) penentuan daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; (2) proses perencanaan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan; (3) penugasan tanggung jawab tertentu; (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ditambahkan pula oleh Handoko pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur

⁷⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori* .,9.

organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.⁷⁵

Meskipun para ahli Manajemen memberikan definisi berbeda-beda tentang organisasi, namun intisarinnya sama yaitu bahwa organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif termasuk organisasi pendidikan.

Sedangkan unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi adalah

1. Adanya tujuan bersama yang telah ditetapkan
2. Adanya dua orang atau lebih/perserikatan masyarakat
3. Adanya pembagian tugas-tugas yang diatur dengan hak, kewajiban dan tanggung jawab
4. Ada kehendak untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan secara individu tujuan tidak dapat dicapai⁷⁶

c. Pemimpinan (*leading*)

Kepemimpinan merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan Manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan menejer mengerjakan sesuatu dengan benar (*people do right think*). Landasan

⁷⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori* ., 127-128.

⁷⁶ Rusmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Jurnal El-Herakah, UIIS-Malang, Edisi 59, Tahun XXIII, Maret-Juni 2003, 15.

iniilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi.⁷⁷

Pemimpin adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan. Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Menurut Stoner (1988), semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Sedangkan Gerungan menyatakan bahwa setiap pemimpin, sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu (1) penglihatan sosial, (2) kecakapan berfikir, (3) keseimbangan emosi. Sedangkan menurut J. Slikboer, pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat (1) dalam bidang intelektual, (2) berkaitan dengan watak, (3) berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Ciri-ciri lain yang berbeda dikemukakan oleh ruslan Abdul Ghani (1985) bahwa pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal (1) menggunakan pikiran, (2) rohani dan jasmani.⁷⁸

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain pengawasan adalah mengadakan penilaian sekaligus koreksi sehingga apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan benar.

Menurut Mudrick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (1) menentukan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan

⁷⁷ Muhammad Bukori, Dkk, *Azas-Azas Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), 50

⁷⁸ Rusmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 25

dibandingkan dengan standar dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.⁷⁹

Dalam proses pengawasan setidaknya ada tiga fase yang harus ada dilalui dalam pengawasan ini, yaitu (1) pemimpin harus menentukan atau menetapkan standar, (2) evaluasi dan (3) corrective action, yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan. Sedangkan tujuan utama dari pengawasan ini adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan atau dapat terealisasi.⁸⁰

⁷⁹ Fattah, *Landasan Manajemen.*, 88-87.

⁸⁰ Bukhori, *Azas-Azas Manajemen.*, 119-120