

BAB I

PENDAHULAN

A. Kontek Penelitian

Pendidikan merupakan proses pembentukan sikap dan tingkah laku manusia baik secara individu maupun kelompok menuju pendewasaan mereka, yang melalui pengajaran dan latihan serta mengarahkan mereka agar mendapatkan pengetahuan.¹ Dalam dunia pendidikan tidak lepas dari tanggung jawab pemerintah, orang tua, serta masyarakat. Ketiga komponen ini harus saling bekerja sama dan bertanggung jawab penuh atas keberhasilan tercapainya tujuan pendidikan. Untuk itu perlu perhatian yang sangat serius dari pemerintah, orang tua, dan masyarakat.

Pemerintah selaku penyelenggara pendidikan dalam hal ini guru, tenaga kependidikan, kepala madrasah, serta pengawas madrasah sangat berperan aktif dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Sementara orang tua dan masyarakat dapat berperan aktif pula dalam wadah komite sekolah atau madrasah guna mendukung program-program pendidikan yang dilaksanakan oleh madrasah.

Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen madrasah mengarah pada sistem manajemen yang disebut TQM (*Total Quality Management*). Pada prinsipnya sistem manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi terhadap kegiatan madrasah. Penerapan manajemen mutu

¹. Abdul Aziz, *Orientasi Sistem Pendidikan Agama di Sekolah* (Yogyakarta : Teras, 2010), 2.

pendidikan adalah semua warga madrasah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan.

Lembaga pendidikan madrasah adalah wahana proses belajar mengajar bagi peserta didik. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran, maka banyak madrasah yang sudah menerapkan *Total Quality Manajement* (TQM) sehingga berhasil pada beberapa dekade terdahulu.²

Salah satu perangkat pemerintah yang memiliki peranan strategis dan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah pengawas madrasah. Pengawas madrasah dalam sistem pendidikan berperan sebagai supervisor³ yang melakukan *supervise* terhadap manajerial dan akademik di sekolah. Pengawas madrasah bertindak sebagai aparat pemerintah di satu sisi, dan sebagai pejabat profesional penjamin mutu pendidikan dan sekaligus dapat meningkatkan kompetensi guru.⁴ Keseimbangan dua peran pengawas madrasah ini harus dapat memberikan kemajuan bagi penyelenggara pendidikan di tingkat satuan pendidikan.

Selain itu, pengawas madrasah juga merupakan pembina bagi kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah untuk meningkatkan kinerja guru dan

² Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching. 2005), 150.

³ Orang yang diberi tugas untuk mengawasi, sedangkan jika mengacu pada Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 dan Keputusan Menteri Agama Nomor 381 tahun 1999 dinyatakan bahwa pengawas sekolah atau pengawas pendidikan adalah pegawai negeri sipil yang diberikan tugas, tanggung jawab serta wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang dalam melaksanakan pengawasan guna melihat pelaksanaan, penilaian serta pembinaan yang berkaitan dengan tata cara, teknis, administrasi serta pekerjaan sejenis pada satuan pendidikan, baik pendidikan dasar dan menengah. Dalam hal ini dikutip oleh Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), vii.

⁴ Buku Kerja *Pengawas Sekolah*, Pusat Pengembangan Tenaga Pendidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015, 1.

tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokoknya. Pengawas sebagai salah satu pilar penjamin mutu pendidikan dipersyaratkan memiliki kompetensi kepribadian, supervise manajerial, akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial. Dengan kompetensi itulah pengawas dapat menunaikan kewajiban menumbuhkan motivasi diri serta menguasai prinsip-prinsip supervisi, sehingga memiliki tingkat kesiapan melaksanakan tugas pemantauan, supervise, penilaian, pembinaan, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Kedudukan pengawas madrasah⁵ adalah sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Pengawas madrasah merupakan tenaga kependidikan yang secara struktur sekolah, namun merupakan satu-satunya unsur yang memberikan peran pembinaan langsung pengelola madrasah dan guru.⁶ Pengawas madrasah mempunyai hubungan yang erat dengan guru dan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan sekolah. Wewenang yang melekat pada diri pengawas adalah membantu, memonitor, membina, mengevaluasi implementasi tugas-tugas guru dan kepala sekolah. Selain itu pengawas madrasah juga berwenang mengeluarkan rekomendasi berdasarkan evaluasi kinerja guru dan kepala sekolah untuk ditujukan kepada pejabat di atasnya

⁵ Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Merujuk pada peraturan ini, maka yang menjadi pengawas adalah hanya pegawai negeri sipil. Domain pengawasan yang diberikan dibagi dalam dua kategori, yaitu pengawas akademik dan manajerial. Dalam hal ini juga telah dikutip oleh Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 129-130.

⁶ Buku Kerja *Pengawas Sekolah*, Pusat Pengembangan Tenaga Pendidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015, 2.

sebagai tindak lanjut hasil supervisi. Dengan demikian pengawas madrasah dapat berfungsi sebagai mitra guru dan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sekolah. Hal ini mempertegas tentang kedudukan pengawas madrasah dengan tugas pokok sebagai supervisor, baik akademik maupun manajerial.

Pemberdayaan madrasah diperlukan erat kaitannya dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas dan transparan. Karena itu pengelola madrasah dituntut dapat menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Peningkatan wawasan tugas serta kompetensi teknis pegawai perlu dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan agar sumber daya manusia yang ada mampu memberikan kontribusi nyata dalam pelaksanaan tugasnya, sekaligus mampu menjadi sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif bagi madrasah.

Mutu pendidikan madrasah pada dasarnya berkaitan erat dengan suatu sistem yang didalamnya terdapat serangkaian faktor-faktor yang saling mempengaruhi. Namun demikian pandangan masyarakat terhadap madrasah saat ini sering dianggap sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kualitas lebih rendah dibandingkan dengan sekolah negeri. Tantangan inilah yang harus dihadapi madrasah untuk meningkatkan kualitas dan mutunya sekaligus mematahkan anggapan dari masyarakat yang kurang memihak madrasah.

Peningkatan kualitas pendidikan bergantung pada manajemen yang diterapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, tentunya pengawas madrasah menerapkan strategi yang sekiranya relevan dengan

kebutuhan lembaga yang dibina dan sesuai dengan karakteristik yang ada. Rencana Kerja Madrasah yang akurat, benar dan terkini akan membantu madrasah untuk memenuhi tuntutan publik akan perlunya partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Dengan proses penyusunan yang melibatkan semua pemangku kepentingan, Rencana Kerja Madrasah akan terakses oleh semua pihak dan dilaporkan pada publik, sehingga otomatis akan memenuhi tuntutan publik.

Bentuk keberhasilan manajemen mutu terpadu di madrasah dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Madrasah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Keberhasilan madrasah dikemukakan dalam panduan manajemen, sebagai berikut:

1. Siswa puas dengan layanan madrasah;
2. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya;
3. Pihak pemakai atau penerima lulusan puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan;
4. Guru dan karyawan puas dengan layanan madrasah.⁷

Selain itu, upaya untuk meningkatkan mutu sekolah atau madrasah perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Menyamakan komitmen mutu oleh kepala madrasah;
2. Mengusahakan adanya program peningkatan mutu madrasah;
3. Meningkatkan pelayanan administrasi madrasah;

⁷Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press. 2005, 288.

4. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif;
5. Ada standar mutu lulusan;
6. Jaringan kerja sama yang baik dan luas;
7. Penataan organisasi madrasah yang baik;
8. Menciptakan iklim dan budaya madrasah yang kondusif.⁸

Dengan demikian, bahwa kunci sukses kultur TQM adalah mata rantai internal-eksternal yang efektif antara pelanggan-produsen. Dalam kultur TQM, peran manajer senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada bawahan bukan mengontrol mereka. Hal tersebut dapat diilustrasikan adanya perubahan paradigma pendidikan. Dalam konteks pendidikan, TQM dapat merubah pola hubungan dengan memberikan fokus pelanggan yang jelas. Kenyataannya, kepemimpinan sangat penting bagi kesuksesan TQM. Yang mana hirarki terbalik menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan bagi institusi.

Berdasarkan hal diatas, maka perlu diteliti seberapa efektif peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu manajemen madrasah. Peneliti bermaksud untuk mengadakan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Kediri. Penelitian ini sangat penting karena madrasah ini mengalami perkembangan dan peningkatan yang sangat signifikan dari tahun ke tahun. Hal ini tentunya karena pengelolaan lembaga yang baik dan profesional dari pemangku kebijakan dan dukungan dari komponen-komponen pendidikan yang ada. Tentu menjadi harapan besar masyarakat, Madrasah

⁸ *Ibid.*, 290

Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Kediri menjadi *agen of change* di lingkungan sekitarnya. Sehingga masyarakat merasa bangga terhadap anak-anaknya yang tumbuh dan berkembang hasil pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Kediri.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah yang dilandasi adanya dengan manajemen mutu pendidikan. Supaya lebih jelas dan mudah dipahami, peneliti perlu menekankan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengawas Madrasah dalam melaksanakan Supervisi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri?
2. Bagaimana pelaksanaan Standar Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri?
3. Apa sajakah upaya Pengawas Madrasah dalam membantu Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas adalah lembaga pendidikan yang mampu mengedepankan mutu dan menghasilkan lulusan yang bermutu pula karena dilandasi adanya manajemen mutu yang profesional.

Mengacu pada rumusan masalah dalam fokus penelitian, maka secara rinci tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan yang telah dilakukan Pengawas Madrasah dalam melaksanakan Supervisi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri.
2. Mendeskripsikan tentang pelaksanaan Standar Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri.
3. Mengetahui Upaya Pengawas Madrasah dalam membantu Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat baik segi teoritis maupun praktis dikhalayak umum.

Adapun manfaat dari segi teoritis, antara lain sebagai berikut;

1. Penelitian ini, sebagai pengembangan lembaga pendidikan yang berorientasi pada *life skill* dan *entrepreneurship* dan sekaligus sebagai model dan perbaikan manajemen madrasah;
2. Memberikan alternatif pengembangan manajemen mutu pendidikan madrasah dalam menghadapi tantangan global.

Sedangkan manfaat dari segi praktis, antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Pengawas Madrasah, hasil penelitian ini berguna untuk melakukan introspeksi dan pengayaan dalam rangka peningkatan kinerjanya;

2. Bagi Kepala Madrasah, hasil penelitian ini berguna untuk melakukan introspeksi dan pengayaan dalam rangka peningkatan kinerjanya sendiri dan kinerja lembaga yang dipimpinnya secara keseluruhan;
3. Bagi guru, hasil penelitian ini bisa menjadi pedoman dan acuan untuk penyempurnaan program yang sejenis dimasa yang akan datang;
4. Bagi peneliti dan pemerhati masalah pendidikan di madrasah Ibtidaiyah atau tenaga kependidikan lainnya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian dan pengkajian lebih lanjut.

E. Penelitian Terdahulu

Perlu diketahui bahwa ketika penulis akan mengadakan penelitian ini belum menemukan judul yang sama terkait dengan judul; Peran Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri. Namun demikian, ada beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini. Oleh karena itu, dengan adanya penelitian terdahulu akan menjadikan sebagai bahan rujukan atau pertimbangan penulis barangkali nantinya ada persamaan dan perbedaannya.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang penulis paparkan secara singkat disini, antara lain sebagai berikut:

1. **Suwarni Sulaiman**, menyimpulkan bahwa dalam penelitiannya telah ditemukan program kerja supervisi disusun oleh pengawas PAI secara bersama-sama pada awal tahun pelajaran yang langsung di koordinir oleh koordinator pengawas (KORWAS) yang meliputi; program kerja tahunan,

program semester, rencana kepengawasan akademik (RKA) dan rencana kepengawasan manajerial (RKM). Yang mana isi program tersebut antara lain sebagai berikut; materi kegiatan supervisi, bentuk kegiatan supervisi, sasaran kegiatan supervisi dan jadwal pelaksanaannya.⁹

2. **Natla Hayeetahe**, menyimpulkan bahwa dalam penelitiannya telah ditemukan adanya upaya-upaya kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru. Disamping itu juga dengan mengikutsertakan semua guru untuk mengikuti pelatihan, memberikan tambahan pengetahuan dan ketrampilan guru baik dalam bidang keahlian maupun metode pengajaran yang berkaitan dengan profesinya dalam rangka untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM).¹⁰

3. **Ni'matul Isnaini**, menyimpulkan bahwa dalam penelitiannya telah ditemukan lembaga pendidikan Islam seperti madrasah pertama-pertama dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan strategi dalam bidang manajemen. Dalam hal ini adalah kepala sekolah dan seluruh komponen yang ada dimadrasah dituntut untuk memiliki visi, tanggung jawab, wawasan dan ketrampilan mengelola dengan sebaik-baiknya. Karena manajemen merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Akan tetapi tanda manajemen tujuan

⁹ Suwarni Sulaiman, *Implementasi Supervisi Pengawas PAI dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI*, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 9 Nomer 2, September 2016.

¹⁰ Natla Hayeetahe, *Implementasi Supervisi Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru*, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 9 Nomer 2, September 2016.

pendidikan tidak dapat diwujudkan secara optimal, efektif, efisien dan menghasilkan sesuatu yang bermutu dan berkualitas.¹¹

4. **Sulfa, La Ode Amaluddin, Jumatin**, menyimpulkan bahwa mutu sebuah produk dihasilkan oleh institusi pendidikan tentunya tidak lepas dari quality control atau penjaminan mutu terhadap lulusan yang dihasilkan. Quality control memiliki peranan yang penting dan strategis dalam penjaminan mutu pendidikan. Adapun bentuk dari revitalisasi peran pengawas sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan adalah: a) Rekrutmen pengawas harus sesuai dengan Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah no.19 tahun 2005; b) Perlunya adanya pembenahan ulang dalam wilayah kerja binaan pengawas sekolah karena yang ada saat ini terlalu banyak; c) Pemerintah pusat harus mendahulukan peningkatan kompetensi pengawas sekolah dibandingkan para kepala sekolah dan guru.¹²

5. **Muhammad Fadhli**, dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan maka diperlukan usaha yang serius dan nyata dari semua pihak mulai dari pemerintah baik pusat maupun daerah, kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, masyarakat serta dunia usaha dan industri. Kehadiran manajemen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan tidak lagi terbantahkan. Manajemen merupakan bagian penting dalam kegiatan-

¹¹ Ni'matul Isnaini, *Peran Manajemen Pengelolaan Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 9 Nomer 2, September 2016.

¹² Sulfa, La Ode Amaluddin, Jumatin, *Evaluasi Kinerja Pengawas Sekolah Satuan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Di Kabupaten Bombana*, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 9 Nomer 2, September 2016.

kegiatan untuk peningkatan dan relevansi mutu pendidikan. Atas dasar itu diharapkan seluruh *stakeholder* dalam dunia pendidikan dapat memahami peranannya bahkan dapat mengimplementasikannya.¹³

F. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini, peneliti akan memberikan penjelasan tentang pembahasan dengan melalui tiap bab dan sub-bab, sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan yang meliputi; Kontek Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Penelitian Terdahulu dan Sistematika Pembahasan.

BAB II : Kajian Teori yang meliputi; Pengawas Madrasah, Manajemen, dan Mutu Pendidikan.

BAB III : Metode Penelitian yang meliputi; Pendekatan dan Jenis Penelitian, Sumber Data, Prosedur Pengumpulan Data, Metode Analisa Data dan Metode Keabsahan/Pengecekan Data,.

BAB IV : Hasil Penelitian yang meliputi; Paparan Data dan Temuan Penelitian.

BAB V : Pembahasan. Pembahasan berisi tentang hasil penelitian yang dipadukan dengan teori yang ada guna menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tertuang pada fokus penelitian.

BAB VI : Penutup yang meliputi; Kesimpulan, Implikasi dan Tindak Lanjut Penelitian serta saran-saran.

¹³Muhammad Fadhli, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Lhokseumawe, TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan vol. 1, no 02, 2017

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengawas Madrasah

Dalam dunia pendidikan tidak lepas dari tanggung jawab pemerintah, orang tua, serta masyarakat. Karena pendidikan kalau tidak ditangani atau tidak ada yang bertanggung jawab maka dikhawatirkan kedepan lembaga pendidikan semakin tidak jelas. Oleh karena itu perlu perhatian yang sangat serius dari pemerintah, orang tua dan masyarakat untuk kemajuan sebuah lembaga pendidikan.

Maka diperlukanlah sebuah tata kelola (manajemen) yang bagus, karena ketika sebuah lembaga pendidikan dapat dipimpin oleh seseorang yang mempunyai *skill* atau bidang keahliannya yaitu kepala madrasah. Maka, nanti

akan tercipta sebuah pendidikan yang bermutu dan berkualitas karena ditunjang kepala madrasah yang mumpuni sebagai manajajer minimal harus didukung latar belakang pendidikan yang lebih tinggi.

Namun demikian, bahwa peran supervisor (pengawas madrasah) sangat mendukung, karena tanpa adanya pengawas yang ahli (profesional) maka tidak mungkin juga sebuah madrasah akan berjalan baik dan bermutu. Salah satu diantaranya mutu pendidikan (madrasah) adalah sangat ditentukan oleh pengawas madrasah yang professional, kepala madrasah yang professional, juga guru yang profesional (berkualitas) hal ini akan tercipta sebuah pendidikan yang bermutu pula.¹⁴

Untuk meningkatkan mutu pendidikan diharapkan adanya rekrutmen para calon pengawas yang memang masih muda, kaya pengalaman. Keterampilan pengawas dalam pembimbingan terhadap guru perlu ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, workshop, simposium. Solusi yang perlu kita lakukan adalah pengawas sekolah/madrasah harus benar-benar orang yang ahli dalam bidang kepengawasan, sehingga betul dapat meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan semakin lebih baik.

1. Pengertian Pengawas

Pengawas adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah (PP nomor 74 tahun 2008). Pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan,

¹⁴Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015, i.

melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru.¹⁵

Pengawasan merupakan proses dasar secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya organisasi.¹⁶ Pengawasan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Selanjutnya Burhanuddin, mengartikan pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.¹⁷

Dalam perkembangan berikutnya supervisi selanjutnya dikenal istilah penilaian dan pengawasan mempunyai pengertian suatu kegiatan yang bukan hanya mencari kesalahan objek pengawasan itu semata-mata, tetapi juga mencari hal-hal yang sudah baik, untuk dikembangkan lebih lanjut. Pengawas (control) bertugas melakukan pengawasan, dengan memperhatikan semua komponen dengan sistem manajemen dan peristiwa yang terjadi untuk sekolah/madrasah.¹⁸

¹⁵Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Buku Kerja Pengawas*, 2011, 5.

¹⁶Munifah, *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya* (Kediri, STAIN Kediri Press, 2009), Cetakan I, 101.

¹⁷Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran* (FIP Universitas Negeri Malang, Malang, 2004), 284.

¹⁸Omar Hamalik, *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Mandiri Maju, 1991), 126.

Pengawasan identik dengan supervisi, menurut Good Carter dalam Suhertian, mengartikan bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin dan membimbing guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan-jabatan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Disamping itu, bahwa pengawasan atau controlling adalah fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan.¹⁹

Secara umum, bahwa supervisi pendidikan diarahkan pada pembinaan guru dan staf sekolah. Kepala sekolah maupun pengawas (supervisor) berkewajiban untuk memberikan segala bantuan dalam bentuk bimbingan dan penyuluhan terhadap berbagai aspek dalam KBM sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara optimal.²⁰ Lebih lanjut Syaiful, mengatakan dalam bukunya supervisi pembelajaran mengartikan supervisi mempunyai arti khusus yaitu “membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu baik personel maupun lembaga. Dalam dunia pendidikan memandang guru sebagai bagian penting dari manajemen yang diharapkan melaksanakan tugas sesuai fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan terukur”.²¹

¹⁹Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 137, dan juga dikutip oleh Good Carter dalam Suhertian, 2000, 18.

²⁰Munifah, *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya*, 103.

²¹Syaiful, (2010:90)

Dari beberapa pengertian yang penulis sebutkan diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan atau supervisi erat kaitanya dengan kegiatan membimbing, membina, memonitoring dan member pelayanan dalam membantu guru terhadap kegiatan proses pembelajaran agar tetap berjalan seperti yang diharapkan.

Nur Aedi mengatakan bahwa supervisor adalah seorang yang profesional ketika menjalankan tugasnya.²² Ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk menjalankan supervisi pendidikan diperlukan kemampuan yang lebih sehingga dapat melihat dengan tajam permasalahan peningkatan mutu pendidikan, memiliki kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan masalah kongkrit yang tampak, tetapi adapula yang memerlukan *insight* dan kepekaan batin.

Supervisor membina peningkatan mutu akademik yang berhubungan dengan usaha-usaha menciptakan kondisi belajar yang lebih baik, yang berupa aspek akademis bukan masalah fisik materiil semata. Dalam hal ini Lucio dan McNeil mendefinisikan supervisi meliputi; a) Tugas perencanaan, yaitu untuk menetapkan kebijaksanaan dan program; b) Tugas administrasi, yaitu pengambilan keputusan serta pengkoordinasian melalui konsultasi dalam upaya memperbaiki kualitas pembelajaran; c) Partisipasi secara langsung dalam pengembangan kurikulum; d) Melaksanakan demonstrasi

²²Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktek* (Depok: Rajagrafindo Persada, 2014), 12

mengajar guru- guru; dan e) Serta melaksanakan penelitian. Dan juga Sergiovanni dan Starrat berpendapat bahwa tugas utama supervisi adalah perbaikan situasi pembelajaran disekolah/madrasah. Dari definisi tersebut, kelihatannya ada kesepakatan umum, bahwa kegiatan supervisi pengajaran ditujukan untuk perbaikan pengajaran (pembelajaran). Perbaikan itu dilakukan melalui peningkatan kemampuan profesioanl guru dalam melaksanakan tugasnya. Untuk memudahkan kita dalam memahami supervisi pengajaran, supervisor diupayakan untuk memberikan bantuan kepada guru-guru dalam memperbaiki proses pembelajaran.

2. Ladasan Hukum Pengawas

Adapun yang menjadi kekuatan hukum dari pengawas adalah Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, pasal 29 ayat 1 menyatakan pengawasan pada pendidikan formal dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan. Selanjutnya dalam pasal 40 ayat 1 menyebutkan bahwa pengawasan pada pendidikan nonformal dilakukan oleh penilik satuan pendidikan. (PP nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan).Selanjutnya untuk memperkuat kedudukan pengawas diterbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.²³

3. Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah

²³Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6937 Tahun 2014 tentang Pedoman Pola Pembinaan Pengawas Madrasah, 3.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, pengawas sekolah/madrasah melaksanakan fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.

Supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah.²⁴



Gambar 2.1

Selain itu, pendapat dari Weingarter dan Alfonso bahwa supervisi akademik memiliki fungsi mendasar dalam keseluruhan program sekolah, dan

²⁴Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, 15.

juga menurut Glickman, jadi hasil supervisi akademik dapat berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru. Pendapat tersebut dalam buku *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*.²⁵

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (4) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.²⁶

4. Tugas Pokok Pengawas Sekolah/Madrasah

Seperti yang penulis sebutkan diatas melihat kinerja pengawas berarti menilai apakah tugas-tugas kepengawasan sudah terlaksana seperti diharapkan. Tugas pokok pengawas sekolah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.²⁷

²⁵Ibid, 16.

²⁶Ibid, 19.

²⁷Ibid.

Berdasarkan kedua tugas pokok di atas, menurut Sudjana maka kegiatan yang dilakukan oleh pengawas antara lain:

- a. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya;
- b. Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru;
- c. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa;
- d. Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah;
- e. Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa;
- f. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya;
- g. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan stakeholder lainnya;
- h. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya;
- i. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah;

j. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.²⁸

Dalam hal ini, Sudjana menjelaskan bahwa berdasarkan uraian di atas maka kinerja pengawas dapat dijabarkan dalam bentuk tugas-tugas pengawas meliputi: ”(1) *inspecting* (mensupervisi), (2) *advising* (memberi advis atau nasehat), (3) *monitoring* (memantau), (4) *reporting* (membuat laporan), (5) *coordinating* (mengkoordinir) dan (6) *performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut”.²⁹ Dalam penelitian ini, penulis mengkhususkan pada tugas pokok yang berhubungan dengan pembinaan terhadap guru, yaitu tugas akademik.

B. MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi.³⁰

²⁸Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), 23.

²⁹Sudjana, *Ibid.*

³⁰Hasibuan, M.S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan* (Jakarta: HajiMas Agung, 1990), 19.

Sedangkan Ramayulis menyatakan bahwa pada hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan).³¹ Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Quran seperti firman Allah SWT :

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya :

*“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”*³²(Q.S. As-Sajdah : 5)

Kalau dilihat dari ayat diatas, bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam, akan tetapi, sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya.

Ada pendapat yang lain bahwa manajemen adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya yang ada baik sumber daya manusia, sumber daya fisik, maupun sumber daya lainnya agar keberadaan sumber daya tersebut dapat memberikan kontribusi yang besar bagi manusia.³³

Manajemen sangat dibutuhkan agar manusia mampu mempertanggungjawabkan amanat dan kewajibannya. Manusia mengemban

³¹Ramayulis (2008 : 362)

³² Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Q.S. As-Sajdah : 5

³³Munifah, *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya* (Kediri: STAIN Kediri Press, 2009), Cetakan I, iv.

amanat dan tanggung jawab yang melekat dirinya dan yang telah diberikan oleh Allah untuk kebaikan diri sendiri dan lingkungannya. Keberhasilan dan kesuksesan manusia dalam melaksanakan tanggung jawab dan mencapai tujuan dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengelola atau memanaje sumber daya dan potensinya. Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.³⁴

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dalam hal ada dua system yang terdapat dalam manajemen, yaitu system organisasi dan system manajerial. Sistem organisasi yang berhubungan dengan model atau pola keorganisasian yang dianut, sedangkan system manajerial berkaitan dengan pola-pola pengorganisasian, kepemimpinan, dan kerjasama yang diterapkan oleh para anggota organisasi.³⁵

Sistem organisasi adalah integritas berbagai komponen yang saling mempengaruhi yang berperan menurut tugas dan fungsi masing-masing sekaligus terkait dengan komponen-komponen administratif. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip-prinsip yang berlaku adalah manajemen. Adapun sistem manajemen berperan

³⁴Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), Cetakan II, 4.

³⁵Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 11.

mencatat dan merekam semua protes manajerial secara bertahap, periodik, dan *akuntable*.

Secara tidak langsung bahwa lembaga pendidikan saat ini sangat bervariasi artinya sekolah/madrasah, mengingat adanya kepala madrasah, guru dan pengawas saling untuk mewarnai tentang adanya pendidikan terutama dalam kajian ilmu-ilmu agama. Masing-masing penekanan itu didasarkan pada keahlian guru-guru sebagai seorang pendidik.³⁶

Menurut Nanang Fattah, bahwa teori manajemen mempunyai peran atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, dan kepuasan (*satisfaction*).³⁷ Dengan demikian manajemen merupakan faktor yang dominan dalam kemajuan organisasi. Maka, manajemen mendapat perhatian yang serius baik dikalangan pakar maupun praktisi terutama lembaga pendidikan.³⁸

Ada beberapa pakar, mengenai manajemen yang berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.³⁹ Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem

³⁶Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta : Erlangga, 2007), 58.

³⁷Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*(Bandung : Rosdakarya, 2000), 67.

³⁸Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 3.

³⁹Hasibuan, M.S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Kunci Keberhasilan* (Jakarta: HajiMas Agung, 1990), 56.

administrasi. Sedangkan pendapat James,⁴⁰ mempunyai pendapat tentang arti secara etimologis, *management*, yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Artinya manajemen adalah sebagai proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan secara terminologi “ *The process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals.* (sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan terhadap para anggota organisasi serta penggunaan seluruh sumber-sumber yang ada secara tepat untuk meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan).

Disamping itu, bahwa manajemen adalah kekuatan yang menggerakkan suatu usaha yang bertanggungjawab atas sukses dan kegagalannya suatu kegiatan atau usaha mencapai tujuan tertentu melalui kerja sama dengan orang lain.⁴¹

Dengan demikian, secara garis besar bahwa definisi manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Ketatalaksanaan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran tertentu;
- b. Kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain;

⁴⁰James A. F. Atoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR, *Management* (Sixth Edition, New Jersey : Prentice Hall, 1995), 7.

⁴¹*Ibid*, 6.

- c. Seluruh perbuatan menggerakkan fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.⁴²

Sistem organisasi adalah integritas berbagai komponen yang saling mempengaruhi yang berperan menurut tugas dan fungsi masing-masing sekaligus terkait dengan komponen-komponen administratif. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip-prinsip yang berlaku adalah manajemen. Adapun sistem administrasi berperan mencatat dan merekam semua proses manajerial secara bertahap, periodik, dan *akuntable*.

Sedangkan para ahli pakar manajemen telah mempunyai pendapat yang tidak sama, antara lain sebagai berikut :

- a. James A. F. Stoner, yang mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.⁴³
- b. Saefullah mempunyai pendapat yang berbeda tentang manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁴

Semua pendapat tentang arti manajemen tersebut hampir mengandung persamaan mendasar, bahwa dalam manajemen terdapat

⁴²Ahmad Fadli HS, *Organisasi dan Administrasi* (Kediri : Manhalun Nasiiin Press, 2002), Cet. III, 26

⁴³James A. F. Stoner, *Management*, 1982, 8.

⁴⁴Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung : Pustaka Setia, 2012), 4.

aktivitas yang saling berhubungan, baik dari fungsionalitasnya maupun dari tujuan yang ditargetkan.

Dengan penjelasan secara umum, bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan memanfaatkan orang lain (*getting things done through the effort of other people*).

Oleh karena itu, ada lima unsur manajemen, yaitu:

- a. Pimpinan;
- b. Orang-orang (pelaksana) yang dipimpin;
- c. Tujuan yang akan dicapai;
- d. Kerja sama dalam mencapai tujuan tersebut;
- e. Sarana atau peralatan manajemen (*tools of management*) yang terdiri atas enam macam (dikenal dengan 6 M), yaitu:
 - 1). *Man* (manusia/orang);
 - 2). *Money* (uang);
 - 3). *Materials* (bahan-bahan);
 - 4). *Machine* (mesin);
 - 5). *Method* (metode);
 - 6). *Market* (pasar).⁴⁵

Dalam teori manajemen ilmiah memfokuskan kajiannya pada pentingnya keberadaan manajer dan perannya dalam suatu organisasi. Sehingga teori semacam ini mampu menciptakan iklim kondusif ditunjang

⁴⁵Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 5.

adanya sumber daya manusia yang menggerakkan suatu organisasi. Disamping itu teori organisasi klasik atau teori tradisional menggambarkan organisasi yang tersentralisasi dan tugas-tugasnya pun terspesialisasi. Dengan kata lain, bahwa setiap pekerja memikul tanggung jawab penuh sesuai dengan spesialisasinya dan mengikuti sistem kerja yang profesional baik secara individu maupun kelompok.

Secara tidak langsung bahwa manajemen juga mengkaji efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan tujuan organisasi, kegiatan yang logis, jumlah sumber daya manusia atau staf yang memadai, disiplin kerja, upah yang proporsional, bonus yang prestatif, standar pekerjaan yang sistematis, pertanggungjawaban yang objektif, penerapan balas jasa atau insentif yang motivasional, dan pengembangan perusahaan yang terukur.

2. Kegunaan Manajemen

Kegunaan manajemen dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.⁴⁶ Kegunaan teoritis adalah manfaat yang diberikan oleh manajemen sebagai ilmu kepada seluruh unsur organisasi, baik dalam bentuk perusahaan maupun struktur organisasi lainnya yang terdapat di lingkungan masyarakat, termasuk lembaga pendidikan. Teori-teori yang terdapat dalam manajemen dapat dijadikan referensi untuk menilai realitas manajerial yang ada pada masyarakat. Kegunaan praktisnya

⁴⁶Ibid, 6.

bahwa teori itu berguna untuk diterapkan dalam aktivitas yang sesungguhnya. Lembaga pendidikan dan organisasi jenis lainnya dapat mempraktikkan fungsi-fungsi manajemen dan aliran-alirannya dengan menerapkan asas-asas manajemen menjadi bagian dari sistem yang berlaku pada lembaga pendidikan ataupun organisasi lainnya.

Kegunaan teoritis dan kegunaan praktis tidak dapat dipisahkan, terutama dilihat dari hubungan fungsional dan hubungan timbal baliknya. Sebuah lembaga yang diteliti secara ilmiah dengan pendekatan manajemen dapat melahirkan teori, sedangkan teori yang dirumuskan atas dasar penelitian dan uji coba dapat dipraktikkan secara langsung dalam aktivitas atau kinerja organisasi. Sebagai contoh, tentang fungsi perencanaan dalam manajemen. Teori tentang perencanaan dan teknik-tekniknya telah disusun secara sistematis dan rasional, kemudian dijadikan rujukan oleh organisasi dalam membuat perencanaan berupa program kerja organisasi.

Kegunaan manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Kegunaan manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ia menyebutkan lima kegunaan manajemen, yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan.⁴⁷

⁴⁷Henry Fayol, 45.

Kegunaan studi manajemen menurut Henry Fayol berkaitan dengan prinsip-prinsip umum manajemen, yaitu:

- a. Manajemen berguna untuk merancang pola pembagian kerja (*division of work*);
- b. Menetapkan wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*) secara profesional dan proporsional;
- c. Meningkatkan kedisiplinan pegawai (*discipline*) dengan taat asas dan taat pada tanggung jawabnya masing-masing;
- d. Kedisiplinan dibangun melalui kesatuan perintah (*unity of command*) yang tertuang pada visi dan misi perusahaan serta karisma pemimpin perusahaan yang menjadi teladan seluruh karyawan atau bawahannya;
- e. kesatuan perintah berhubungan dengan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab kepemimpinan;
- f. seluruh prinsip manajemen dan pelaksanaan fungsinya selalu mengutamakan kepentingan organisasi;
- g. sikap mengutamakan kepentingan organisasi dibayar melalui penggajian pegawai, reward, bonus, imbalan, dan sebagainya yang akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan kewibawaan manajemen perusahaan;
- h. manajemen penggajian berguna untuk menerapkan asas profesionalitas kerja, asas keadilan, dan asas tingkatan para pegawai;
- i. dengan pelaksanaan asas-asas manajemen perusahaan dan pegawai serta manajemennya sebagai suatu kesatuan yang utuh dan stabilitasnya lebih terjaga dengan baik.⁴⁸

Dengan memperhatikan kegunaan manajemen tersebut, kita dapat mengembangkan kegunaan praktisnya, yaitu:

- a. Memberikan semangat untuk selalu bekerja sebaik mungkin dan tidak menunda-nunda pekerjaan;
- b. Mengembangkan kinerja dan kreativitas yang dapat memberikan daya guna dan hasil guna yang terbaik untuk perusahaan;
- c. Senantiasa berfokus dan berkonsentrasi penuh pada hasil yang dicapai;
- d. Memanfaatkan waktu sebaik dan sebijaksana mungkin demi kemajuan organisasi;
- e. Membangun rancangan aksi yang fleksibel dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh lembaga;

⁴⁸ Ibid.

- f. Memiliki daya respons yang cepat dan tepat terhadap semua keadaan yang dapat mengancam stabilitas manajemen kelembagaan;
- g. Menikmati hasil-hasil yang telah diperoleh dengan berpegang pada etika kelembagaan.⁴⁹

Etika lembaga yang bersumber dari teori-teori manajemen merupakan salah satu bentuk legitimasi yang paling efektif bagi aktivitas para pegawai. Lembaga dapat merupakan semesta simbolik yang memberi makna kepada kehidupan para pegawai dan memberikan penjelasan yang paling sempurna dan komprehensif tentang seluruh realitas diri dalam menikmati pekerjaannya masing-masing. Oleh karena itu, kegunaan manajemen terletak pada ketaatan seluruh personal kepada kepemimpinan dan keteladanan manajer dan aturan-aturan yang berlaku dalam lembaga, terlebih lagi pada lembaga pendidikan.

Adapun kegunaan studi manajemen untuk lembaga pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Perencanaan adalah menyusun seluruh rancangan kerja, waktu pelaksanaan, kiat-kiat, dan strategi pengembangan model-model kinerja lembaga pendidikan, serta menjabarkan kelebihan dan kekurangan sumber daya yang dimiliki, dan pemecahan masalah yang dipandang sangat memungkinkan. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.

⁴⁹Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 7.

- b. Sistem pengorganisasian (*organizing*) yang dilakukan-kegiatan yang lebih kecil, dan menyederhanakan rencana pekerjaan yang memakan waktu lama menjadi rencana kerja yang membutuhkan waktu sebentar, yang lebih efektif dan efisien. Kegunaan pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang proporsional melalui konsep pembagian kerja yang profesional.
- c. Pola pengarahan (*directing*) sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan dilaksanakan oleh manajer dan supervisor yang bertugas memotivasi sekaligus meluruskan dan mengembangkan kecerdasan anggota organisasi dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Pengarahan berhubungan langsung dengan kegunaan manajemen dalam menggerakkan (*actuating*) anggota organisasi agar bekerja dengan penuh kesadaran dan ikhlas dalam mengemban tugas dan kewajibannya.
- d. Pengevaluasian (*evaluating*), yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa lembaga untuk memastikan jalannya lembaga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap seluruh hasil kinerja lembaga dikelola dengan baik agar kelemahan dari segala aspeknya dapat ditanggulangi dengan baik dan benar. Kelemahan lembaga dapat terjadi pada karyawan, pada pola kepemimpinan manajer, pada permodalan, pada

mekanisme kerja, dan pada manajemennya. Oleh karena itu, evaluasi harus dilaksanakan dan ditindaklanjuti oleh pemecahan masalah.⁵⁰

Perilaku manajemen yang normatif dalam lembaga pendidikan merupakan sistem yang dirujuk secara langsung dari anggaran dasar dan anggaran rumah tangga lembaga. Ketika norma-norma lembaga diartikan sebagai institusi dan perilaku manajemen diorganisasikan sedemikian rupa, manifestasi perilaku dapat dimaknakan sebagai perilaku manajemen. Peraturan lembaga dijadikan ide dasar atau landasan aktivitas para pegawai lembaga. Kegiatan diarahkan oleh prinsip-prinsip yang berlaku dalam lembaga dan dipimpin berdasarkan norma yang telah disepakati bersama yang terwujud dari kehidupan hierarkis atasan bawahan. Norma-norma lembaga dipandang sebagai sistem status yang masing-masing mempunyai kekuasaan dan kewenangan serta prestise yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan utama yang ingin dicapai oleh masing-masing individu melalui jabatannya.

Dalam uraian-uraian di atas dapat disimpulkan kegunaan manajemen:

- a. Kegunaan teoretis, tentang penelitian manajemen, fungsi, dan prinsip manajemen;
- b. Kegunaan praktis, tentang penerapan teori dalam organisasi;

⁵⁰ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 9.

- c. Kegunaan normatif, tentang cara kerja perusahaan yang bertitik tolak pada aturan etika yang berlaku dalam organisasi;
- d. Kegunaan psikologis tentang perkembangan dan pertumbuhan organisasi yang sesuai dengan hasrat para karyawan dan manajemen organisasi;
- e. Kegunaan sosiologis, tentang hubungan antarpersonal dalam organisasi dengan situasi dan kondisi sosial;
- f. Kegunaan fungsional manajemen, tentang fungsi-fungsi manajemen sejak perencanaan sampai evaluasi dan rekomendasi yang bermaksud meningkatkan kesadaran para pegawai, taat pada norma-norma organisasi, kesatuan komando dan profesional;
- g. Kegunaan kompetitif, tentang kekuatan daya saing organisasi atau perusahaan dengan senantiasa meningkatkan kinerja organisasi;
- h. Kegunaan pendayagunaan waktu dan anggaran yang dimiliki organisasi dengan cara yang efektif dan efisien;
- i. Kegunaan kepuasan kerja, sebagai aktualisasi individu dalam pekerjaannya.⁵¹

3. Prinsip-prinsip Manajemen

Dalam manajemen terdapat prinsip-prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas manajerial, yang menentukan kesuksesan pengelolaan organisasi. Roda organisasi atau perusahaan dipacu dengan melaksanakan berbagai kegiatan yang berprinsip

⁵¹Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 10.

pada prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen. Prinsip-prinsip ini manajemen (*General principle of management*) yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan⁵² dengan mengutip pandangan Henry Fayol.

Hal yang paling membutuhkan kesabaran adalah setelah memeragakan semua produk yang ditawarkan dengan memakan waktu yang cukup lama, ternyata tidak seorang pun konsumen yang membeli produknya.

- 1) *Authority and responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab);
- 2) *Discipline* (asas disiplin);
- 3) *Unity of command* (asas kesatuan perintah);
- 4) *Unity of direction* (asas kesatuan jurusan atau arah);
- 5) *Subordination of individual Interest into general Interest* (asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi);
- 6) *Remuneration of personnel* (asas pembagian gaji yang wajar);
- 7) *Centralization* (asas pemusatan wewenang);
- 8) *Scalar of chain* (asas hierarki atau asas rantai berkala);
- 9) *Order* (asas keteraturan);
- 10) *Equity* (asas keadilan)

Dalam prinsip manajemen, prinsip kestabilan jabatan mencakup situasi perusahaan yang membuat para karyawannya merasa nyaman dalam bekerja dan selalu berprestasi. Pejabat yang menunjukkan tingkat prestasinya, tidak segera dinaikkan jabatannya sebelum angka dan kualitas prestasinya

⁵²Hasibuan, M.S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Kunci Keberhasilan* (Jakarta : Haji Mas Agung, 1990), 10.

memuncak dan optimal. Kalaupun hendak mengadakan penggantian jabatan, penggantinya pun harus pejabat yang berprestasi dengan pengalaman yang memadai, dan ahli di bidang yang dipimpinnya.⁵³

4. Fungsi-fungsi Manajemen

Para ahli manajemen memaparkan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana tampak pada tabel berikut :

Tabel 2.1.

Pendapat Para Ahli Tentang Fungsi – Fungsi Manajemen⁵⁴

Nama Ahli	Fungsi – Fungsi Manajemen
Louis A. Allen	<i>leading, planning, organizing, controlling</i>
Prajudi Atmosudirjo	<i>planning, organizing, directing, actuating, controlling</i>
John R. Beishline	<i>planning, organizing, commanding, controlling</i>
Henry Fayol	<i>planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Luther Gullich	<i>planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgetting</i>
Kontz dan O'Donnel	<i>organizing, staffing, directing, planning, controlling</i>
William H. Newman	<i>planning, organizing, assembling resources, directing, controlling</i>
Sondag P. Siagian	<i>planning, organizing, motivating, controlling</i>
George R. Terry	<i>planning, organizing, actuating, controlling</i>
Lyndal F. Urwick	<i>forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>

⁵³M.A. Athoilah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung : UIN SGD, 2010), 24.

⁵⁴Ibid, 21.

Winardi	<i>planning, organizing, coordinating, actuating, leading, communicating, controlling</i>
The Liang Gie	<i>planning, decision making, directing, coordinating, controlling, improving</i>
Onisimus Amtu	<i>planning, organizing, leading, directing, actuating, communicating, coordinating, controlling, evaluating, budgeting</i>

Dari berbagai pendapat pakar manajemen yang mengutarakan fungsi-fungsi manajemen secara garis besar dapat dipahami bahwa seluruh kegiatan manajemen tidak dapat terlepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi.

C. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu

Mutu (*quality*) dewasa ini merupakan isu yang sangat penting dan hampir dibicarakan dalam setiap sektor kehidupan, di kalangan bisnis, pemerintahan, sistem pendidikan, dan sektor-sektor lainnya. Oleh karena itu, mutu juga pendidikan mengandung arti yang tidak sama, namun perlu ada pengertian secara operasional sebagai suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan. Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).⁵⁵

Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.⁵⁶ Bagi setiap lembaga pendidikan, mutu merupakan agenda yang paling

⁵⁵Kamus Besar Bahasa Indonesia(Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 783.

⁵⁶Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSod, 2008), 29.

penting dan utama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kalau diartikan bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam bidang pendidikan dimaksudkan adalah kepuasan yang didapat dari peserta didik dan orang tua sebagai masyarakat yang mampu memilih sebuah lembaga pendidikan.

Memang mutu terkadang dalam pandangan seseorang tidak sama alias bertentangan dengan pandangan orang lain, artinya bahwa manusia pasti mempunyai pendapat yang tidak sama (*pepetah jawa mengatakan seje silit seje anggit lain pantat lain pendapat*). Ada beberapa pakar bahwa mengartikan mutu adalah sebuah cara tentang mencari kepuasan pelanggan dengan berbagai kesimpulan tidak sama, akan tetapi bagaimana cara menciptakan institusi/lembaga pendidikan yang baik dan bermutu.

Pemindahan beberapa konsep, misalnya kulutur dan kharisma (dan kita bisa menambahkan mutu), dari sudut praktis menuju penelitian akademik, adalah proses yang betul-betul aneh. Pada akhirnya, saat konsep-konsep ini memasuki dunia akademik, mereka menjadi subyek yang dipaksa untuk menjadi ilmiah dan jarang digunakan secara praktis. Dalam proses tersebut, konsep-konsep ini justru kehilangan gema emosionalnya, sehingga dapat dikatakan bahwa konsep-konsep tersebut gagal dalam mengekspresikan realitas yang semula diinginkan oleh para praktisi.⁵⁷

Mutu juga sulit diartikan, Edward Sallis mengemukakan bahwa mutu adalah konsep yang absolut dan relatif.⁵⁸ Mutu yang absolut adalah mutu yang mempunyai idealisme tinggi dan berstandar tinggi. Dikarenakan mutu akan menjadikan simbol yang kuat bagi pelanggan internal maupun

⁵⁷Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 51.

⁵⁸ Ibid.

pelanggan eksternal, sehingga *stakeholder* akan merasa bangga dan merasa puas, khususnya adalah orang tua dan peserta didik. Mutu sebagai konsep relatif sangat mengikuti keinginan pelanggan. Mutu juga akan ditentukan oleh spesifikasi standart yang telah ditetapkan oleh kebutuhan pelanggan. Mutu relatif adalah sebuah alat yang sudah ditetapkan oleh standar yang telah dibuat. Oleh karenanya, konsep mutu yang absolut dan relatif harus dibuat dengan sifat baik, cantik, dan benar agar nantinya semua pelanggan puas dengan produk yang telah diberikan.

Mutu pendidikan kalau dilihat dari Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional atau Sisdiknas, pasal 1 (ayat 1 dan 4), bahwa “pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, akhlak mulia, pengendalian diri, kecerdasan, keperibadian, serta keterampilan yang diperlukan untuk dirinya, masyarakat, bangsa dan juga negara”.⁵⁹ Sehingga bangsa kita ini memerlukan pendidikan yang komprehensif, karena sekarang ini diperlukan kebijakan pendidikan untuk membenahi dan meningkatkan sistem pendidikan nasional.⁶⁰

Kalau bicara mutu pendidikan bukanlah upaya sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah-ubah seiring dengan perubahan zaman. Oleh karena itu pendidikan senantiasa

⁵⁹Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 (ayat 1 dan 4), 2.

⁶⁰Riza Ali Faizin, “*Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*”, dalam *Antologi Kajian Islam*, Seri 23(Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2012), 85.

memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntunan kehidupan masyarakat. Selain itu, bahwa kemampuan lembaga pendidikan perlu menghasilkan lulusan-lulusan yang terbaik sebagai bentuk wujud mutu pendidikan dan juga akan memberikan kontribusi kepada masyarakat secara luas.

2. Pengertian Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, artinya bahwa setiap manusia Indonesia berhak mendapatkannya dan diharapkan untuk selalu berkembang didalamnya. Pendidikan adalah suatu proses kehidupan dalam mengembangkan diri tiap individu untuk dapat hidup dan melangsungkan kehidupan. Sehingga menjadi kebutuhan penting bagi setiap orang yang terdidik. Manusia di didik menjadi orang yang berguna baik bagi Negara, Nusa dan Bangsa. Karena pertama kali pendidikan yang kita dapatkan adalah di lingkungan keluarga (Pendidikan Informal), lingkungan sekolah (Pendidikan Formal), dan lingkungan masyarakat (Pendidikan Nonformal).

Pendidikan mempunyai tanggung jawab besar untuk menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan. Pembangunan selalu berkaitan erat dengan perkembangan jaman serta selalu memunculkan persoalan baru yang tidak pernah dipikirkan sebelumnya namun harus tetap disikapi dengan bijaksana. Mutu pendidikan dapat dilihat dua sisi yang sangat penting yaitu proses dan hasil. Maka diperlukan namanya strategi peningkatan mutu yaitu diperlukan namanya sarana prasarana yang profesional untuk mengadaptasi

perubahan pendidikan.⁶¹ Mutu dalam proses pendidikan melibatkan berbagai input seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana dan prasarana lembaga pendidikan, dukungan administrasi, berbagai sumber daya dan upaya penciptaan suasana yang fair dan nyaman untuk belajar. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan pada setiap kurun waktu tertentu.

Mutu pendidikan merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Sehingga pendidikan yang bermutu bukan sekedar mempersiapkan peserta didik menjadi manusia yang besar, bermakna, dan bermanfaat dizamannya, tetapi juga dapat membekali peserta didik menghadap kepada Allah SWT, di alam yang teramat baik.⁶²

Dengan adanya filosofi mutu pendidikan, maka perlu ditekankan yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan Islam, antara lain sebagai berikut:

a. Derajat Nilai

Lembaga pendidikan adalah sebuah organisasi yang mempunyai prinsip dan dasar untuk mewujudkan perkembangannya dalam rangka mencapai satu keinginan yang besar. Salah satu diantaranya lembaga pendidikan harus mempunyai visi dan misi yang jelas. Bahwa nilai adalah

⁶¹Munirul, “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan”, dalam *Antologi Kajian Islam*, Seri 16, (Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2010), 96.

⁶²Dede Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 3.

sebagai ekspresi dalam kepercayaan dan cita-cita institusi/lembaga yang singkat, padat, dan berisi. Pada dasarnya nilai itu harus mudah diingat dan dikomunikasikan oleh institusi pendidikan. Dengan demikian, bahwa nilai-nilai tersebut, harus mampu mewujudkan organisasi dan memberikan arah, serta tujuan yang konsisten. Maka untuk itu, nilai-nilai yang ada dalam sebuah institusi pendidikan harus disesuaikan dengan lingkungan. Lembaga pendidikan yang baik harus mampu beroperasi dan menancapkan hubungan yang kuat, baik pelanggan maupun konsumen. Sebuah lembaga pendidikan harus mampu menentukan nilai-nilai tersendiri, akan tetapi ada beberapa yang mencakup tentang nilai-nilai, antara lain sebagai berikut:

- 1) Kita mengutamakan para pelajar kita;
- 2) Kita bekerja dengan standar integritas profesional tertinggi;
- 3) Kita bekerja sebagai tim;
- 4) Kita memiliki komitmen terhadap peningkatan yang kontinyu;
- 5) Kita memberikan kesempatan yang sama pada semua
- 6) Kita akan memberikan mutu pelayanan tertinggi.⁶³

Dengan demikian, bahwa kalau diteliti melalui operasional lapangan nilai itu merupakan unsur implementasi dari pelanggan yang membuahkan kepuasan hasil/target yang dicapai. Maka dengan hasil itu, nilai kepuasan masyarakat merasa senang dengan mutu pendidikan yang diterapkan. Maka untuk itu, yang sangat penting sekali adalah menjaga mutu dan derajat nilai sebuah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang baik adalah mampu mengukur dan menilai hasilnya.

⁶³Sallis, *TQM in Education*, 219.

Kalau kita melihat adanya standar mutu pendidikan dapat dirujuk dari standar nasional pendidikan yang telah menetapkan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia, meliputi:

- 1) Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- 2) Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- 3) Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- 4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- 5) Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- 7) Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- 8) Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.⁶⁴

b. Mutu Sebagai Konsep yang Absolut

Mutu dalam pendidikan merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Perkembangan lembaga pendidikan dalam

⁶⁴ BSNP, 5-39.

meraih status di tengah-tengah persaingan dalam dunia pendidikan yang semakin kuat. Sekarang ini diperlukan adanya sumber mutu dalam pendidikan, misalnya: sarana gedung yang baik, guru yang profesional sesuai dengan bidangnya, nilai moral yang tinggi, lulusan yang memuaskan, dorongan orang tua, SDM yang mumpuni, kepemimpinan yang baik dan efektif, kurikulum yang memadahi dan sebagainya.

Konsep mutu yang absolut dan relatif perlu diterapkan disebuah institusi yang mampu membawa perkembangan lembaga pendidikan yang bermutu. Mutu sebagai konsep yang absolut dapat dicontohkan dengan restoran yang mahal, mobil mewah. Sedangkan mutu dalam sifat baik cantik, dan benar merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan.⁶⁵ Mutu sebagai konsep absolut memungkinkan kepala sekolah untuk merumuskan standar maksimal, yang pada kenyataannya akan sulit untuk direalisasikan. Dalam pemahaman seperti ini, kepala sekolah akan berpikir bahwa sekolah yang dipimpin harus selalu menjadi sekolah unggulan baik bertaraf nasional maupun internasional. Mutu akan menjadi simbol status bagi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, sehingga stakeholder/pemilik akan merasa bangga dan merasa puas, khususnya bagi orang tua peserta didik. Sebenarnya, bahwa mutu yang semacam ini mempunyai arti lebih tepat disebut dengan *'high quality'* atau *'top quality'* ('mutu tinggi').⁶⁶

Maka jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, konsep mutu adalah elit, karena belum banyak lembaga pendidikan yang dapat

⁶⁵Sallis, TQM, 51.

⁶⁶Sallis, *TQM in Education*, 52.

memberikan pengalaman pendidikan dengan ‘mutu tinggi’ kepada para peserta didik. Maka kalau dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan harus mampu mempunyai angan-angan atau harapan-harapan yang tinggi. Paling tidak lembaga pendidikan mempunyai konsep yang jelas dalam menjalankan sebuah institusi, mungkin dapat menggunakan dua konsep tersebut diatas.

Kalau dilihat bahwa mutu sebagai konsep relatif adalah mengikuti keinginan pelanggan. Karena mutu ini ditentukan oleh spesifikasi standart yang telah ditetapkan dan selalu disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Untuk itu lembaga pendidikan minimal mampu merumuskan program-programnya terlebih dahulu, dalam arti jelas sesuai dengan target yang akan dicapai. Mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif.⁶⁷ Dengan kata lain bahwa definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Karena produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna, biaya yang mahal dan tinggi. Sehingga, mutu harus mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan, dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan.

Kalau dilihat definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek. *Pertama* adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi. *Kedua* adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Cara pertama, penyesuaian diri terhadap spesifikasi, sering disimpulkan sesuai dengan tujuan dan manfaat. Mutu bagi produsen dapat diperoleh

⁶⁷ Nasution, *TQM*, 150. Ada lima pilar utama dalam TQM yaitu ; 1) menggerakkan suatu organisasi, 2) produk yang dihasilkan, 3) proses yang dilakukan dalam menghasilkan produk, 4) organisasi yang digerakkan oleh seorang pemimpin, 5) serta adanya komitmen diantara para pemimpin didalam suatu organisasi. Istilah manajer dan pemimpin tidaklah pernah dicampuradukkan, karena kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen, manajer.

melalui produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi awal yang telah ditetapkan dalam gaya yang konsisten. Para produsen menunjukkan bahwa mutu memiliki sebuah sistem, yang biasa disebut sistem jaminan mutu (*quality assurance system*), yang memungkinkan roda produksi menghasilkan produk-produk yang, secara konsisten, sesuai dengan standar atau spesifikasi tertentu. Sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut, secara konsisten, sesuai dengan tuntutan pembuatnya.⁶⁸

Perlu diketahui bahwa konsep TQM adalah mutu sebagai sesuatu yang disukai oleh para pelanggan. Pelanggan adalah ibaratnya wasit terhadap mutu dan institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa mereka. Institusi pelaku TQM harus mampu menggunakan semua cara untuk mengeksplorasi kebutuhan pelanggannya.

Dengan demikian, bahwa peneliti memahami secara seksama dengan adanya konsep yang absolut dan relatif lembaga pendidikan madrasah akan mempunyai keunggulan yang luar biasa, karena madrasah mau tidak mau harus membuat suatu perubahan yang menjadikan tolak ukur. Maka dengan tolak ukur itulah madrasah akan mempunyai daya tarik kepada masyarakat, yang mana lembaga pendidikan madrasah akan kelihatan secara jelas dan pasti dikarenakan mutu pendidikannya berkualitas manakala dapat diukur oleh masyarakat luas.

c. Produk Mutu Pendidikan

⁶⁸Sallis, *TQM in Education*, 54. Telah menyebutkan dalam definisinya, ibaratnya mobil Rover dan Rolls-Royce adalah produk yang memiliki mutu. Kemewahan, keindahan, eksklusifitas, dan harga tidak termasuk dalam kategori ini. Selama sebuah produk sesuai dengan spesifikasi dan standar pabriknya, maka produk tersebut adalah produk yang memiliki mutu. Pendapat tentang mutu yang sedemikian seringkali disebut dengan istilah, mutu sesungguhnya (*quality in fact*). Mutu sesungguhnya merupakan dasar sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan British Standards Institution dalam standar BS5750 atau standar inter-nasional identik dengan ISO9000.

Secara umum ‘mutu’ dapat didefinisikan sebagai “karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh *customer* dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan yang berkelanjutan”⁶⁹ Pendapat ini lebih menekankan kepada pelanggan yaitu, apabila suatu pelanggan mengatakan sesuatu itu bermutu baik, maka barang/jasa tersebut dapat dianggap bermutu. Maka untuk itu, lembaga yang bermutu harus mampu memberikan pelayanan terhadap pelanggan/konsumen yang memuaskan, artinya kepuasan pelanggan sangat penting bagi lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Sebenarnya mutu dapat diartikan dengan cara yang berbeda-beda sesuai dengan sudut pandangan orang yang mengartikannya. berpendapat bahwa “kualitas merupakan konsep yang rumit”, karena kualitas memiliki implikasi berbeda jika berkaitan dengan kualitas pendidikan.⁷⁰

TQM adalah sebuah usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan pelanggan. Dengan memuaskan pelanggan, bias dipastikan mereka akan kembali lagi dan memberitahu teman-temannya tentang layanan tersebut, karena didalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah “Raja”, yang semua keinginannya harus dipenuhi dan dilayani dengan baik

⁶⁹Soewarso, 1996, 7.

⁷⁰Pfeffer & Coote, 1991, 12. Sebagaimana yang dikutip Aan Komariah, secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*product*) dan kinerjanya. Sedangkan menurut B. Suryobroto, konsep “mutu” mengandung arti derajat (tingkat) keunggulan satu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang atau jasa, baik yang *tangible* maupun *intangible*. Dalam M. Fathurrohman, Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam; Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Teori & Praktik) (Yogyakarta; Teras, 2012), 42.

Pelajar atau peserta didik seringkali dianggap sebagai produk dari pendidikan. Dalam pendidikan kita sering mengatakan seolah-olah pelajar adalah hasil dari pendidikan, khususnya dengan merujuk pada penerapan disiplin dan cara bersikap di institusi-institusi tertentu. Pendidikan seolah-olah merupakan sebuah jalur produksi. Masalah dari pertanyaan di atas adalah sulitnya menerapkan definisi tersebut dalam dunia pendidikan yang bersifat praktis. Ini biasanya juga dapat diterapkan adanya mutu dalam dunia pendidikan.⁷¹

Mutu merupakan produk yang sempurna, bernilai dan meningkatkan kewibawaan. Mutu dalam konteks pendidikan sangat penting, karena berkaitan dengan lembaga yang terdiri dari komponen peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan dan proses penyelenggaraan pendidikan. Sebagaimana Lynton Gray⁷² mengungkapkan dalam beberapa diskusi tentang masalah ini, manusia tidak sama, dan mereka berada dalam situasi pendidikan dengan pengalaman, emosi, dan opini yang tidak bisa disama-ratakan. Di samping memberikan definisi tentang mutu, kita juga perlu untuk memahami perbedaan tiga gagasan lain tentang mutu. Ada perbedaan-perbedaan yang mendasar antara kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*) dan mutu terpadu (*total quality*).⁷³ Mutu adalah sebuah proses yang terstruktur untuk memperbaiki

⁷¹Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 124. Bahwa dalam peningkatan mutu pendidikan pada hakekatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepala sekolah/madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personal madrasah maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah akan membawa perubahan terhadap manajemen pendidikan dari sistem sentralisasi ke desentralisasi.

⁷²Lynton Gray, dalam Edward Sallis, 42. Bahwa menilai mutu pendidikan sangat berbeda dengan hasil produksi pabrik atau menilai sebuah jasa. Sehingga pelajar sebagai produk pendidikan yang dihasilkan selama dalam pendidikan, yang mana pelajar itu merupakan dari bagian penting dalam sebuah lembaga pendidikan.

⁷³Ibid, 58.

keluaran yang dihasilkan. Mutu yang dimaksud adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.⁷⁴

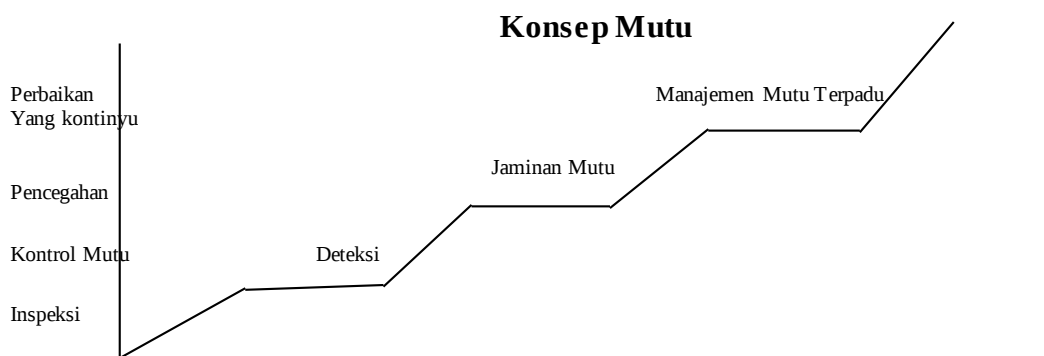
Dengan demikian, bahwa jaminan mutu berbeda dari kontrol mutu, baik sebelum maupun ketika proses tersebut berlangsung. Penekanan ini bertujuan untuk mencegah terjadi kesalahan sejak awal proses produksi. Jaminan mutu didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Jaminan mutu lebih menekankan tanggung jawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam jaminan mutu. Mutu barang atau jasa yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya berperan sesuai dengan standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu.

Menurut Sallis, bahwa TQM (*Total Quality Manajemen*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja. Beberapa perusahaan, seperti Marks and Spencer, British Airways, dan Sainsburys. Konsep ini berbicara tentang bagaimana memberikan sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan, serta kapan dan bagaimana mereka menginginkannya. Konsep ini disesuaikan dengan perubahan

⁷⁴Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), 159. Dalam M. Fatfurrohman, *Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2012), 44.

harapan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa yang memenuhi dan memuaskan harapan mereka. Dengan memuaskan pelanggan, bisa dipastikan bahwa mereka akan kembali lagi dan memberitahu teman-temannya tentang produk atau layanan tersebut. Ini disebut dengan istilah mutu yang menjual (*sell-on quality*). Persepsi dan harapan pelanggan tersebut diakui sebagai sesuatu yang bersifat jangka pendek dan bisa berubah-ubah. Demikian juga dengan organisasi, ia harus menemukan metode-metode yang tepat untuk mendekatkan diri dengan pelanggan mereka agar dapat merespon perubahan selera, kebutuhan, dan keinginan mereka.⁷⁵

Produk mutu adalah suatu karakter atau batasan tertinggi dari suatu produk atau jasa layanan yang dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, sudah selayaknya, jasa pelayanan pendidikan harus dapat menghasilkan mutu yang baik.⁷⁶



Gambar 2.2

⁷⁵ Sallis, TQM, 60.

⁷⁶ Sallis, 243-244. Dalam kaitannya dengan konsep pendidikan yang bermutu, bahwa pendidikan adalah jasa yang berupa proses kebudayaan. Pengertian ini berimplikasi pada adanya masukan (input) dan keluaran (output). Masukan dapat berupa peserta didik, sarana/prasarana serta fasilitas belajar lainnya termasuk lingkungan, sedangkan keluarannya adalah lulusan atau alumni, yang kemudian menjadi ukuran mutu, mengingat produk pendidikan merupakan jasa pelayanan, maka mutu jasa pelayanan pendidikan sangat tergantung sikap pemberi layanan di lapangan serta harapan pemakai jasa pendidikan. Hal ini berarti jasa pelayanan pendidikan tidak berwujud benda (*intangible*) secara langsung, namun secara kualitatif mutu jasa/pelayanan pendidikan dapat dilihat dari *soft indicator* seperti kepedulian dan perhatian pada keinginan/harapan dan kepuasan pelanggan jasa pendidikan.

Kalau dilihat dari gambar diatas, para pimpinan lembaga pendidikan madrasah terutama figur seorang kiai harus mampu memenej semaksimal mungkin dalam rangka persaingan antara lembaga pendidikan satu dengan lainnya untuk menarik minat masyarakat. Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah,⁷⁷ bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai.⁷⁸

Manajemen mutu memiliki wewenang untuk menetapkan kebijakan atau mendesain ulang sebuah sistem. Maka perlunya perubahan, tapi implementasi perubahan tersebut hanya akan terjadi ketika manajemen sangat dibutuhkan. Sehingga perlu diadakan *planning* yang tepat kata Saefullah,⁷⁹ untuk menentukan akar dan penyebaran sebuah masalah, diperlukan sebuah upaya untuk mencari data-data kegagalan dan melakukan pemeriksaan secara teratur.

Di sisi lain, sebab-sebab khusus kegagalan, sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan tersebut mungkin juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi

⁷⁷Pendidikan tanpa adanya kurikulum akan menjadi lemah. Oleh karenanya, kelemahan kurikulum diharapkan mampu memecahkan berbagai persoalan bangsa, khususnya dalam bidang pendidikan, dengan mempersiapkan peserta didik, melalui perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap sistem pendidikan secara efektif, efisien, dan berhasil guna. Dalam E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi ; Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: Rosda Karya, 2003), vi.

⁷⁸Sallis, *TQM in Education*, 104.

⁷⁹U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Puustaka Setia, 2012), 22.

atau kesalahpahaman. Kegagalan tersebut bisa juga disebabkan oleh anggota individu staf yang tidak memiliki skil, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan. Oleh karena itu, kata Muhaimin dkk, banyak permasalahan yang merupakan tantangan terhadap dunia Islam dewasa ini, maka masalah pendidikan mutu merupakan masalah yang paling menantang. Sehingga masa depan dunia Islam tergantung bagaimana dunia Islam menjawab tantangan ini.⁸⁰ Oleh sebab itu, khusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan ketrampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan.

Maka diperlukan namanya sistem yang merupakan suatu model berpikir atau cara memandang sekolah, misalnya dapat dipandang sebagai bagian dari rumah yang dipakai belajar siswa, sehingga kesannya sekolah itu dipandang sebagai satu kesatuan, inilah yang dikatakan perlunya manajer/pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan.

“Seorang pemimpin yang memiliki tujuan-tujuan, keyakinan, dan komitmen tertentu demi sekolah atau universitas, dan yang bisa mengkomunikasikannya dengan yang lain karena...apa yang menjadi keyakinan atau komitmen seorang pemimpin adalah lebih penting dari pada apa yang dilakukannya. Dengan perkataan lain, bahwa seorang pemimpin yang mengkomunikasikan dengan permasalahan dengan yang lain adalah lebih penting daripada gaya kepemimpinan itu sendiri”.⁸¹

⁸⁰Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Islam ; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), 19.

⁸¹ Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 66-68.

Oleh sebab itu, bahwa berkaitan dengan berlakunya PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, maka salah satu dimensi kompetensi yang mendapat sorotan adalah kompetensi manajerial dari pimpinan madrasah yang mencakup kemampuan menyusun rencana pengembangan madrasah.⁸²

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Service*)

Kepuasan pelanggan (*customer service*) yaitu respon atau tanggapan yang diberikan para konsumen setelah terpenuhinya kebutuhan mereka akan sebuah produk ataupun jasa, sehingga para konsumen memperoleh rasa nyaman dan senang karena harapannya telah terpenuhi. Selain itu kepuasan pelanggan juga sering dijadikan sebagai salah satu tujuan utama dari strategi pemasaran bisnis, baik bisnis yang dijalankan dengan memproduksi barang maupun bisnis jasa.

Keberhasilan strategi pemasaran suatu usaha dapat dicapai jika kepuasan pelanggan telah terpenuhi. Namun untuk memperoleh kepuasan pelanggan tidaklah mudah, karena tiap pelanggan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda walaupun membutuhkan produk yang sama. Proses pemenuhan kepuasan pelanggan tidak hanya membutuhkan produk atau jasa yang berkualitas saja, namun juga membutuhkan adanya sistem pelayanan yang mendukung. Sehingga para pelanggan akan merasa senang dengan produk atau jasa yang dibutuhkan, serta nyaman dengan pelayanan yang diberikan.

⁸²Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Islam*, v.

Ada beberapa yang harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan mengenai pelanggan tersebut, yaitu:

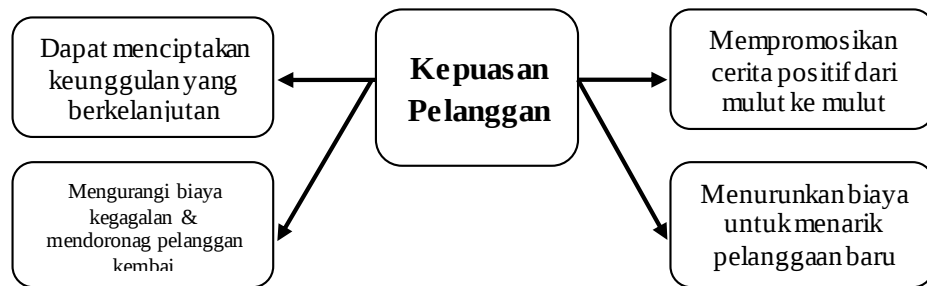
- 1) Mengerti apa yang sesungguhnya diinginkan oleh pelanggan;
- 2) Memperhatikan terhadap kepuasan pelanggan;
- 3) Memahami harapan pelanggan dengan menjawab 4 kunci pertanyaan, yaitu ;
 - a) Produk atau pelayanan macam apa yang diharapkan oleh pelanggan;
 - b) Tingkat kualitas yang bagaimana dibutuhkan untuk memuaskan harapan pelanggan;
 - c) Apa sebenarnya pentingnya dari setiap ciri pelayanan atau produk tersebut;
 - d) Bagaimana para pelanggan puas dengan kualitas pada suatu tingkatan kini.⁸³

Perlu diketahui, bahwa peneliti mampu menggaris bawahi adanya lembaga pendidikan sekarang ini perlu memberikan kepuasan pelanggan. Artinya madrasah harus membuat manajemen yang baik dan maksimal, karena masyarakat atau pelanggan perlu diberi keistimewaan berupa pendidikan yang bermutu dalam arti pelanggan biar merasa kerasan dan betah di madrasah. Sekarang ini diperlukan madrasah yang membuat peningkatan mutu pendidikan yang bisa diterima oleh seluruh lapisan masyarakat. Dengan demikian, kepuasan pelanggan yang menjadi kunci utama dalam sebuah lembaga pendidikan, sehingga dengan kepuasan pelanggan itu nantinya akan mewujudkan madrasah yang berkualitas dan bermutu bagi masyarakat secara luas.

Skema Kepuasan Pelanggan



⁸³Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 113.



Gambar 2.3

e. Layanan Mutu

Perlu diketahui institusi pendidikan sebagai pelayan, harus dapat memberikan kontribusi, meliputi pemberian beasiswa, penilaian dan bimbingan bagi para pelajar, para orang tua, dan para sponsor mereka. Lembaga pendidikan sayogya memberikan kepuasan pelanggan terdiri dari bermacam-macam golongan. Karena tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal penting yang perlu diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan siapa yang harus dipenuhi. Disinilah perlunya peran *stakeholder*, seperti guru, siswa, tata usaha/karyawan, orang tua siswa, komite sekolah/madrasah tokoh masyarakat, dalam rangka untuk mengembangkan lembaga pendidikan.⁸⁴

Peningkatan lembaga pendidikan yang berkualitas paling tidak dapat menunjukkan peningkatan yang terus menerus (*kontinyu*), yang didasarkan atas keinginan, kebutuhan, dan harapan pengguna pendidikan (internal dan eksternal). Sehingga tujuan pelayanan pendidikan dapat diwujudkan jika menggunakan tiga prinsip, yaitu ; 1) memfokuskan

⁸⁴Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Islam*, vii.

pelanggan pada pengguna/pelanggan (*costomer focus*), 2) peningkatan kualitas pada proses (*process improvement*), 3) melibatkan semua komponen pendidikan (*total involment*).⁸⁵ Dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.2

Peningkatan Kualitas Yang Kontinyu

Peningkatan Kualitas Yang Kontinyu		
Fokus Pelanggan	Peningkatan Kualitas Proses	Keterlibatan Penuh

Di tingkat inilah penting membicarakan gagasan tentang ‘pelanggan’ dalam konteks pendidikan. Bagi beberapa pendidik, istilah ‘pelanggan’ jelas sekali memiliki nada komersial yang tidak dapat diaplikasikan dalam pendidikan. Mereka lebih suka menggunakan istilah klien. Klien, dengan konotasi jasa profesional yang menyertainya dianggap istilah yang jauh lebih tepat dibanding pelanggan. Sementara itu, yang lainnya ada yang menolak seperti itu dan menurut mereka akan lebih tepat jika menggunakan istilah pelajar atau murid. Selain itu, ada juga yang mencoba membuat perbedaan antara istilah ‘klien’ yang biasanya menerima jasa pendidikan, seperti beasiswa dengan ‘pelanggan’ yang membayar untuk mendapat pendidikan. Dalam buku ini, pelanggan digunakan sebagai istilah untuk kedua bentuk istilah di atas dan terpisahkan ke dalam beberapa jenis. ‘Pelanggan utama’ yaitu pelajar yang

⁸⁵Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Islam*, 112.

secara langsung menerima jasa, ‘pelanggan kedua’ yaitu orangtua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, dan “pelanggan ketiga” yaitu pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung, seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Keragaman pelanggan tersebut membuat seluruh institusi pendidikan harus lebih memfokuskan perhatian mereka pada keinginan para pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka. Hal penting untuk didefinisikan secara jelas adalah sifat jasa yang diberikan oleh institusi kepadapelanggannya. Satu hal yang perlu diingat adalah kesuksesan pelajar adalah kesuksesan institusi pendidikannya.

Perbedaan juga perlu dibuat, bahwa pelanggan eksternal dan internal dalam institusi pendidikan. Ketika fokus utama dari sekolah, perguruan tinggi atau universitas adalah pelanggan eksternalnya pelajar, orang tua, dan lain-lain penting untuk diingat bahwa setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi tersebut turut memberikan jasa bagi para kolega mereka pelanggan internal. Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah institusi yang mengoperasikannya menjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal, yaitu memuaskan pelanggan.

Tabel 2.3

Pelanggan Pendidikan⁸⁶

⁸⁶ Edward S	Pendidikan (nilai tambah yang Diberikan kepada pelajar)	= Jasa
	Pelajar	= Pelanggan atau Klien Eksternal Utama
	Orangtua/Kepala Daerah/Sponsor	= Pelanggan Eksternal Kedua
	Pemerintah/Masyarakat /Bursa Kerja	= Pelanggan Eksternal Ketiga
	Guru/Staf	= Pelanggan Internal

Kalau peneliti mengamati, bahwa lembaga pendidikan harus mampu memposisikan diri sebagai industri jasa (*service*) dan menekankan pada pencairan secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan (*customer*).

f. Standarisasi Mutu

Menurut Engkoswara merangkum indikator-indikator sekolah bermutu dan tidak bermutu yang diadaptasi dari beberapa ahli,⁸⁷ antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.4

Sekolah bermutu dan tidak bermutu

Sekolah Bermutu	Sekolah Tidak Bermutu
1. Masukan yang tepat	1. Masukan yang banyak
2. Semangat kerja tinggi	2. Pelaksanaan kerja santai
3. Gairah motivasi belajar tinggi	3. Aktivitas belajar santai

⁸⁷Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 310.

4. Penggunaan biaya, waktu, fasilitas, tenaga yang profesional	4. Boros pemakaian sumber-sumber
5. Kepercayaan berbagai pihak	5. Kurang peduli terhadap lingkungan
6. Tamatan yang bermutu	6. Lulusan hasil “katrol”
7. Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	7. Keluaran tidak produktif

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, bahwa mutu difokuskan tiga faktor untuk meningkatkannya, yaitu: (1) kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti mutu tenaga kependidikan, biaya, dan sarana belajar; (2) mutu proses belajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan dan nilai-nilai.⁸⁸

g. Manajemen Mutu Pendidikan

Sebagaimana yang terjadi pada dunia produksi pada umumnya, kepedulian akan mampu produk pendidikan didorong oleh persoalan dasar; bagaimana mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai peningkatan mutu secara berkelanjutan. Konsep manajemen mutu terpadu (MMT) yang saat ini telah diadopsi oleh banyak organisasi modern, memang berorientasi kepada persoalan dasar tersebut.

Pola pikir MMT bersifat futuristic dan sistemik. Futuristik adalah mempunyai wawasan kedepan, sedangkan sistemik merupakan penekanan

⁸⁸Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Guru* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 1999), 25.

efektifitas system daripada jumlah keluaran-parsial per-subsistem.⁸⁹ Dalam keseluruhan fungsi organisasi bagi siklus kehidupan suatu produk, suatu system dinilai efektif apabila integrasi dan sinergisme fungsi-fungsi subsistem desain, perencanaan, produksi, distribusi, dan pelayanan. Pada tingkat manajemen, dituntut pula integrasi; strategi dengan fokus pelanggan, piranti mutu, dan ketertiban karyawan.⁹⁰

Lembaga pendidikan sebagai industry jasa dari suatu sudut pandang penerapan MMT, dituntut untuk mengutamakan pelayanan terbaik yang didasarkan atas prinsip-prinsip antara lain sebagai berikut;

- 2) Berorientasi pada kebutuhan dan harapan pengguna jasa;
- 3) Bekerja secara tim dalam proses manajemen;
- 4) Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan data;
- 5) Continuous improvement;
- 6) Perbaikan yang konsisten untuk memenuhi dan berusaha melampaui kebutuhan dan harapan pelanggan.⁹¹

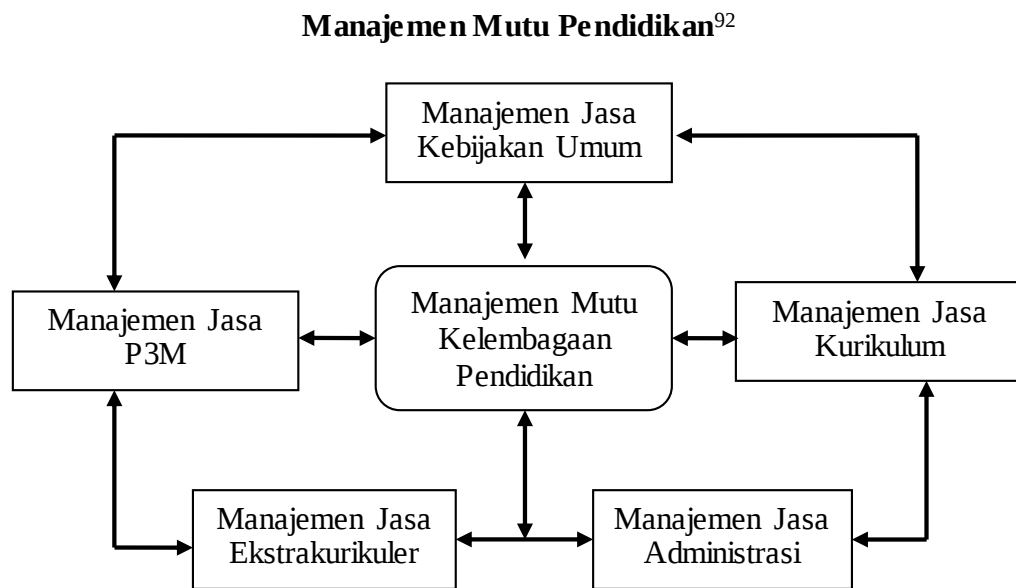
Prinsip-prinsip diatas mempunyai tujuan pokok untuk mencegah terjadinya kesalahan dan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dengan mengambil standarisasi mutu kelembagaan pendidikan sebagai salah satu aspek dari MMT pendidikan, maka sebuah model standarisasi yang relevan didiskusikan ini adalah model *ISO 9000*. Menurut model ini, operasi

⁸⁹Moch. Idhori Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Jakarta: Raha Grafindo Persada, 2013), Cetakan. I, 19.

⁹⁰Ismaun, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan di Perguruan Tinggi* (Bandung: Program Pascasarjana IKIP Malang, 1999), 99.

⁹¹Ismaun, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Terpadu*, 20.

MMT pendidikan memiliki empat aspek jasa pendidikan dengan integrasi sebagaimana gambar dibawah ini.



Gambar 2.4

Kalau dilihat dari gambar di atas, bahwa sudah tampak jelas lembaga pendidikan menyediakan empat jenis pokok jasa pendidikan, yaitu: jasa kurikulum, jasa administrasi, jasa ekstrakurikuler, dan jasa pengabdian kepada masyarakat. Kata manajemen ditulis mengawali jenis-jenis jasa pokok tersebut mengandung arti bahwa masing-masing jenis jasa itu telah ditempatkan dalam satuan-satuan manajemen. Dalam gambar tersebut terdapat pula manajemen jasa kebijakan umum untuk menjalankan kegiatan utama menentukan visi, misi, tujuan lembaga pendidikan, rencana strategis, dan koordinasi seluruh satuan manajemen.

3. Pentingnya Mutu Pendidikan dalam Menghadapi Persaingan Global

⁹²Ibid.

Sampai sekarang ini kalau dilihat begitu besar penduduk bangsa Indonesia dan mayoritas muslim. Maka dengan adanya perkembangan bangsa yang begitu pesat yang di dukung banyaknya madrasah mampu membantu potensi masyarakat sangat besar dalam rangka untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM). Dengan adanya SDM yang kuat, madrasah sangat besar memberikan kontribusi kepada masyarakat, terutama dalam pengembangan ekonomi rakyat dan sekaligus pemberdayaan SDM. Maka untuk itu, dalam rangka mewujudkan lembaga pendidikan yang berdaya saing tinggi di era global ini, maka madrasah harus mampu mempunyai skill atau keahlian yang banyak dibutuhkan oleh masyarakat.

Lembaga pendidikan Islam juga mempunyai tantangan yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan IPTEK yang ada pada saat ini. Dampak dari pertumbuhan dan perkembangan tersebut adalah terjadinya persaingan yang semakin tinggi pada semua aspek kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi Islam harus mampu merespon kebutuhan dan tuntutan masyarakat baik secara nasional maupun internasional, sehingga bisa bersaing pada tataran global.⁹³

Dengan demikian, bahwa melihat pentingnya mutu pendidikan dalam menghadapi persaingan global, maka madrasah harus berbenah diri dalam rangka untuk mengadakan suatu perubahan diantaranya bagaimana cara memenej madrasah yang menjadi pilihan utama oleh masyarakat, serta mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.

⁹³ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 190-191.

Dengan semakin besar kebutuhan masyarakat, maka lembaga pendidikan harus mampu membuat sebuah perubahan yang drastis agar tidak ketinggalan dengan bangsa lain, maka sekarang ini madrasah harus merubah manajemen mutu pendidikan untuk menghadapi tantangan globalisasi.

Tantangan globalisasi semakin besar, maka madrasah harus mempunyai manzeta yang kuat agar tidak terjadi pergeseran yang menimpa di lembaga pendidikan Islam, oleh karena itu harus mampu mewujudkan IMTAQ dan IPTEK ditengah-tengah madrasah. Dengan adanya hal tersebut, maka persaingan yang begitu ketat dan cepat, madrasah harus secepatnya melakukan perubahan manajemen dalam rangka untuk menjaga mutu pendidikan. Mutu pendidikan harus dimulai dari sistem manajemennya, mulai dari pola kepemimpinan, budaya, kultur dan sebagainya.

Dalam hal ini, karena madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus memerankan dirinya sebuah lembaga yang membawa perubahan, karena madrasah juga sebagai figur. Namun demikian, bahwa kalau dilihat sekarang ini, banyak madrasah yang belum mampu menghadapi tantangan global apalagi yang terkait dengan sains dan teknologi. Disinilah, bahwa madrasah yang sekarang ini, masih banyak yang terfokus dengan bidang keagamaan. Kenyataannya adalah produk madrasah dalam dunia luar terdapat empat hal, yaitu :

- a) Lulusan madrasah belum mampu mengikuti perkembangan dunia luar;
- b) Lulusan madrasah belum banyak dimengerti oleh masyarakat luas terutama pada lapangan kerja;
- c) Sumber daya manusia masih lemah;

d) Legalitas lulusan madrasah belum kuat.⁹⁴

Dengan demikian, bahwa madrasah saat sekarang ini masih banyak memfokuskan pada pendidikan keagamaan, karena hal yang menjadi masalah ketika lulus dari madrasah, mereka tidak mempunyai daya saing ketika dibanding dengan lulusan lembaga pendidikan lainnya. Biasanya santri itu mempunyai ketrampilan dari berbagai bidang, misalnya santri mempunyai keahlian khot/implak, pidato, tahlil dan lain sebagainya. Oleh karenanya, dengan ketrampilan yang dimiliki oleh santri mampu menghadapi kebutuhan masyarakat dan itulah hasil yang dimiliki oleh santri selama di madrasah akhirnya mampu menghadapi persaingan di era global.

Untuk itu, bahwa lembaga sekarang ini dituntut untuk melakukan perbaikan terkait dengan pendidikan madrasah. Maka yang paling penting bagaimana madrasah itu berkembang dengan adanya IMTAQ dan IPTEK yang keduanya itu merupakan kebutuhan masyarakat global. Karena disini lain adalah untuk memperkokoh karakter agama dan bangsa. Lembaga Pendidikan Islam sekarang ini harus mampu menegakkan nilai-nilai keagamaan untuk mencetak akhlakul karimah. Disisi lainnya, madrasah mampu mengembangkan sains dan teknologi dalam rangka untuk meningkatkan daya saing ummat. Persaingan itu sangat ditentukan oleh madrasah yang mempunyai fleksibilitas dalam menghadapi tantangan dan kebutuhan masyarakat yang global. Karena itu, sains dan teknologi merupakan kata kunci sukses yang harus ditanggapi secara positif oleh

⁹⁴Ibid.

madrasah, sehingga pengaruhnya sangat besar dalam kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan madrasah. Karena eksistensi madrasah telah lama mendapat pengakuan dari masyarakat. Kiprah madrasah cukup besar dalam ikut mencerdaskan kehidupan bangsa serta memberikan sumbangsih yang cukup signifikan dalam penyelenggaraan pendidikan.⁹⁵

Bukan hanya kurikulum yang bisa membawa pengembangan madrasah ke depan, tetapi *stakeholder* madrasah sangat penting untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan adanya stakeholder yang mumpuni tetapi elemen-elemen yang lain juga penting dalam rangka untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan madrasah. Oleh karena itu, standar mutu pendidikan madrasah harus diarahkan pada sistem pendidikan, yaitu *input*, *process*, dan *output* pendidikan madrasah. Dengan demikian, bahwa adanya *input* pendidikan madrasah, yaitu terkait situasi dan kondisi lingkungan madrasah, misalnya wali santri, masyarakat, pemerintah. Input SDM madrasah, yaitu pendidik, tenaga kependidikan dan lainnya. Input misi dan kebijakan pimpinan madrasah yang terkait dengan pengembangan pendidikan, dan juga tentang bahan dan metode, strategi, media, sistem pembelajaran madrasah, sekaligus input sarana dan prasarana yang mendukung adanya kegiatan KBM pendidikan madrasah. Bermutunya sebuah lembaga pendidikan akan dihasilkan dari input pendidikan madrasah,

⁹⁵ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren; Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan* (Yogyakarta: Teras, 2014), 6-7.

sehingga peran *stakeholder* secara menyeluruh akan menghasilkan output pendidikan yang bermutu pula.

Semangat kerja *stakeholder* merupakan evaluasi pendidikan madrasah yang akan menjadi penetapan standar mutu pendidikan. Dengan demikian dengan standar mutu pendidikan itu akan menjadikan landasan untuk peningkatan mutu pendidikan madrasah dalam rangka menghadapi di zaman era globalisasi.

Dengan demikian, dengan adanya standar mutu lembaga pendidikan akan mampu menghadapi daya saing di era global, ke depan akan menjadi berkualitas atau bermutu, sehingga menjadi sebagai pilihan utama untuk menempatkan anak yang menjadi generasi anak bangsa yang berakhlakul karimah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat uraian tentang beberapa metode dan langkah-langkah penelitian secara operasional antara lain: Jenis dan Pendekatan Penelitian, Kehadiran Peneliti, Lokasi Penelitian, Sumber Data, Prosedur Pengumpulan Data, Teknik Analisa Data dan Pengecekan Keabsahan Data.

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif,⁹⁶ karena sifat data yang dikumpulkan tidak menggunakan angka-angka seperti penelitian kuantitatif. Secara umum penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami dunia makna yang disimbolkan dalam perilaku kelompok masyarakat menurut perspektif masyarakat itu sendiri.⁹⁷ Dalam pendekatan kualitatif ada empat jenis penelitian, yaitu: 1. etnografi, 2. grounded theory, 3. studi kasus, dan 4. fenomenologi.⁹⁸

Dengan adanya empat jenis penelitian tersebut, peneliti lebih cenderung dengan jenis studi kasus. Dalam penelitian ini juga diperlukan aktivitas berupa program, kejadian, proses, institusi, kelompok sosial serta pengumpulan data selama kasus terjadi. Alasannya dari penelitian yang akan mengetahui secara langsung dari beberapa unsur-unsur yang ada di lembaga pendidikan untuk

⁹⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 1998), 5. Metode kualitatif ada beberapa pertimbangan, antara lain sebagai berikut ; 1) lebih mudah apabila berhadapan dengan ganda, 2) menyajikan secara langsung antara hubungan peneliti dan responden, 3) lebih menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi. Bahwa dalam Britha Mikkelsen, *Methods for Development Work and Research: A Guide for Particitionnes (Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya Pemberdayaan; Panduan bagi praktisi lapangan)* (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2011), 289.

⁹⁷ Program Pascasarjana IAIT Kediri, *Teknik Penulisan Karya Ilmiah* (Kediri, IAIT Press, 2010), 22.

⁹⁸ Afifudin, Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 86, dan juga dalam John W. Creswell, *Research Design; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 20-21.

mengumpulkan data-datanya. Tetapi penelitian ini menggunakan study kasus yaitu untuk melihat kejadian dan peristiwa yang ada di lapangan sebagai salah satu obyek penelitian.

Data-data penelitian yang bersifat naturalis dengan memakai logika induktif dan pelaporannya bersifat deskriptif.⁹⁹ Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak, atau sebagaimana adanya.¹⁰⁰

Dalam metode *field research*, peneliti terjun langsung menggali data di lapangan dengan cara observasi terlibat (peneliti akan terjun langsung ke lapangan mengadakan pengamatan dan pengawasan secara teliti dan hati-hati sehingga akhirnya bisa mendapatkan data-data yang konkrit/valid). Sedangkan wawancara (peneliti akan mengadakan tanya jawab kepada seluruh komponen-komponen yang ada di madrasah, misalnya Kepala Madrasah, Guru dan yang paling penting adalah Pengawas Madrasah di MIN 1 Kota Kediri). Sehingga nantinya akan mendapatkan suatu jawaban-jawaban yang bisa mengumpulkan data-data dan melakukan deskripsi di lapangan untuk mempelajari masalah-masalah madrasah tentang perubahan nilai atau pandangan, perilaku, situasi tertentu, hubungan kegiatan, serta proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.¹⁰¹ Wawancara kepada seluruh

⁹⁹ Etta Mamang Sangaji, *Metodologi Penelitian; Pendekatan Praktis dalam Penelitian* (Yogyakarta: Andi, 2010), 21.

¹⁰⁰ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2007), 67.

¹⁰¹ Robert Bogdan & Steven J Taylor, *Introduction to Qualitative Methods Research, A Phenomenological Approach to Social Sciences*, (New York: John Wiley & Son, 1975), 33.

komponen yang di atas dan pihak yang terkait secara terbuka, dimaksudkan untuk mendengar keterangan dari mereka dengan fakta-fakta, kejadian-kejadian baik individu maupun kelompok.¹⁰²

Dengan alasan menggunakan teknik obeservasi, wawancara dan dokumentasi supaya mendapat hasil-hasil dilapangan secara pasti/jelas apa yang peneliti harapkan. Yang jelas observasi untuk mengetahui secara jelas dilapangan karena langsung mengadakan pengamatan, pengawasan dan lain-lain. Sedangkan wawancara, peneliti secara langsung dapat menanyakan satu-persatu kepada semua komponen-komponen yang ada di sekolah/madrasah dengan menggunakan tanya jawab untuk mendapatkan kekayaan data. Dengan teknik observasi dan wawancara, maka tarjet akan terpenuhi semuanya yaitu data-data yang kita butuhkan selama penelitian berlangsung, maka dengan adanya kedua teknik tersebut peneliti tidak akan ada kesulitan sama sekali.

B. Kehadiran Peneliti

Pada dasarnya kehadiran peneliti dalam penelitian ini dalam rangka penggalan data. Dalam istilah lain kehadiran peneliti diasumsikan sebagai pengamat terlibat, yaitu suatu metode memungkinkan terjadinya keterlibatan seorang peneliti pada masyarakat yang dijadikan obyek penelitian.¹⁰³ Metode ini cukup penting dalam penelitian kualitatif, karena didasarkan bahwa penelitian yang bersifat mendalam mengharuskan peneliti untuk melakukan

¹⁰² Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi revisi, 5.

¹⁰³ Oemar Hanik, *Pendidikan Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), 48.

keterlibatan guna mencapai pengertian yang mendalam terhadap obyek penelitian yang dikajinya.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian ini berada di wilayah Kota Kediri yang bertempat di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri dengan alamat Jalan Mayor Bismo No.67B Telp. (0354) 680291 Kelurahan Semampir Kecamatan Kota Kota Kediri Provinsi Jawa Timur Kode Pos 64121.

D. Sumber Data

Sumber data dan teknik penjarangan data dengan keterangan yang memadai, yang meliputi data apa saja yang dikumpulkan, bagaimana karakteristik-nya, siapa yang dijadikan subyek dan informan penelitian, bagaimana ciri-ciri subyek dan informan itu, dan dengan cara bagaimana data dijang, sehingga kredibilitasnya dapat dijamin.

Sumber data dalam penelitian kualitatif ditempatkan sebagai subyek penelitian yang memiliki kedudukan yang sangat penting. Oleh karena itu, ketepatan dalam memilih dan menentukan sumber data akan menentukan kekayaan data yang diperoleh. Sumber data yang diperlukan dalam peneletian ini ada tiga unsure, yaitu: 1. Kepala Madrasah, 2. Pendidik dan Tenaga KependidikanPengawas.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Kepala MIN 1 Kota Kediri, *Wawancara*, Kediri, 1 Pebruari 2019

E. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, sebagaimana diungkap oleh Sharan B. Meriam,¹⁰⁵ meliputi tiga metode utama demi terkumpulnya data yang akurat, yaitu: 1. Observasi, 2. Wawancara, 3. Dokumentasi.

Setelah melihat pendapat Sharan B. Meriam sangat baik sekali metodenya, maka peneliti juga mempunyai pendapat yang sama adanya pengumpulan data. Bahwa secara global fenomena yang ada di sekolah/madrasah sangat membutuhkan pengumpulan data dengan metode tersebut di atas dan cukup menarik untuk diterapkan MIN 1 Kota Kediri.

Adapun tiga metode itu antara lain sebagai berikut:

1. Observasi

Dalam hal ini peneliti menggunakan teknik observasi partisipatif, dalam observasi ini peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang diamati atau sebagai sumber data penelitian.¹⁰⁶ Sambil melakukan pengamatan, pengawasan, peninjauan, penyelidikan, riset dengan secara teliti,¹⁰⁷ dan juga secara sengaja, sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala yang praktis dengan pengamatan dan pencatatan,¹⁰⁸ kemungkinan besar juga bisa

¹⁰⁵ Sharan B. Meriam, *Qualitative Research, a Guide to Design and Implementation*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), 31.

¹⁰⁶ Robert E. Stake, *Qualitative Research; Studying How Things Work* (New York: The Guilford Press, 2010), 90. Juga dalam Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif; Teori dan Praktek* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 143. Diterangkan juga dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi* (Bandung: Rosdakarya, 2011), 174.

¹⁰⁷ Suhartini Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 230.

¹⁰⁸ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial* (Bandung: Mandar Maju, 1996), 157.

menggunakan teknik *triangulasi*,¹⁰⁹ dengan melalui beberapa elemen-elemen yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I di Kota Kediri.

Adapun elemen-elemen di MIN I Kota Kediri, yaitu :

- a. Madrasah, adalah sebuah tempat pendidikan atau kajian-kajian Islam yang dipergunakan sebagai tempat belajar siswa di bawah bimbingan guru-guru;
- b. Masjid/musholla, merupakan elemen penting dalam lembaga pendidikan untuk mendidik siswa dalam praktek sembahyang, khutbah, jum'atan dan kajian-kajian agama Islam;
- c. Perpustakaan, adalah sebagai tempat untuk belajar siswa baik ketika sedang istirahat maupun jam-jam tertentu untuk menambah wawasan dan pengetahuan siswa agar lebih mandiri dan semangat belajar;
- d. Laboratorium, merupakan bagian yang sangat penting untuk menunjang siswa yang mempunyai keahlian khusus atau skill sehingga dapat mengembangkan bakat dan minat siswa.¹¹⁰

Dengan alasan bahwa dari elemen-elemen tersebut di atas, adalah sangat penting untuk menunjang peneliti pada waktu mengadakan observasi melalui pengamatan, pengawasan, dan mencermati proses kegiatan-kegiatan setiap harinya yang ada pada obyek penelitian, yaitu madrasah sebagai sarana tempat siswa yang diajarkan di kelas/ruang oleh guru-guru. Sehingga

¹⁰⁹ Norman K. Kenzin, Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 271, 307. Juga dalam Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif; Teori dan Praktek* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 217. Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi* (Bandung: Rosdakarya, 2011), 330.

¹¹⁰ Peneliti, *Observasi*, Kediri, 1 Januari 2019.

disitulah, bahwa dari elemen-elemen tersebut peneliti mendapatkan data-data yang valid dan nyata dengan menggunakan catatan-catatan lapangan.¹¹¹ Dan sekaligus peneliti juga mengadakan observasi kepada kepala madrasah, para guru/tenaga kependidikan dan pengawas yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mengkaji data-data yang dibutuhkan terkait dengan manajemen mutu pendidikan.

2. Wawancara (*Interview*)¹¹²

Pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan/percakapan secara langsung ke obyek penelitian (responden),¹¹³ dan jawaban-jawabannya dicatat¹¹⁴ yang mana peneliti dengan melalui beberapa komponen-komponen yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri.

Adapun komponen-komponen manajemen mutu pendidikan, antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah adalah seseorang yang mempunyai peran sangat penting dalam lembaga pendidikan dan penentu kebijakan dalam perkembangan mutu pendidikan;

¹¹¹ Nusa Putra & Santi Lisnawati, *Penelitian Kualitatif Pendidikan Agama Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 75. Juga dalam Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif; Teori dan Praktek* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 160. Diterangkan juga dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi* (Bandung: Rosdakarya, 2011), 186.

¹¹² Robert E. Stake, *Qualitative Research; Studying How Things Work*, 95.

¹¹³ Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups; Sebagai Instrumen Penggalan Data Kualitatif* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 29.

¹¹⁴ Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 227, dan dalam Norman K. Kenzin, Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, Ibid, 495. Juga dapat dilihat dalam Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Surabaya: IKAPI, 2001), 83 & 96.

- b. Guru adalah pengajar yang mendapat tugas sebagai pendidik untuk mengajarkan ilmunya agar disampaikan kepada murid-muridnya;
- c. Pengawas merupakan pelaksana suatu lembaga pendidikan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan yang ada dalam madrasah demi terwujudnya program-program yang telah ditentukan;

Dengan alasan, bahwa dari beberapa komponen tersebut diatas akan sangat membantu peneliti untuk mengadakan wawancara secara langsung, kepada semua pihak yang terlibat di sekolah/madrasah manakala dibutuhkan. Maka dengan hasil wawancara itu akan mendapat hasil data-data yang maksimal sesuai harapan. Seandainya nantinya masih kurang data-data yang dibutuhkan, maka peneliti akan mengadakan wawancara secara mendalam supaya mendapat data-data yang lebih sempurna.

F. Teknik Analisa Data

Setelah data-data diperoleh dari lapangan, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Menurut Miles & Huberman,¹¹⁵ mengemukakan bahwa ada tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu;

1. Reduksi data (*data reduction*) adalah merupakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya.¹¹⁶ Data yang telah direduksi

¹¹⁵ Miles, M. B dan Huberman, A. M. *Analisis Data Kualitatif*, Buku Sumber tentang Metode-metode Baru, Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi, Rohidi, (Jakarta: UI Press, 1992), 17.

¹¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 92.

akan memberikan gambaran lebih jelas dan memudahkan untuk melakukan pengumpulan data;

2. Paparan data (*data display*), merupakan data yang dikumpulkan melalui informasi tersusun, dan memberikan kemungkinan adanya temuan-temuan yang ada dilapangan, setelah terkumpul diolah dan dikumpulkan jadi satu untuk menjadi sebuah kesimpulan;
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*),¹¹⁷ merupakan suatu proses akhir dalam mencari data-data untuk ditarik sebuah kesimpulan berdasarkan pemahaman dengan didukung reduksi data maupun paparan data yang sudah didapatkan selama penelitian berlangsung.

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan, yaitu :

1. *Editing* (pengeditan), peneliti melakukan kembali atas data-data yang telah diperoleh, baik primer maupun skunder, yang berkaitan dengan kelengkapan data, kesesuaian data lain. Editing ini dilakukan dengan cara meneliti kembali hasil beberapa catatan.¹¹⁸ Merupakan suatu hasil yang telah diperoleh dari obyek penelitian, untuk diolah sebagai masukan data yang sebelumnya masih secara umum, maka adanya editing akan lebih mudah dan gampang, sehingga akan menjadi data yang kuat baik dari sumber primer maupun skunder.
2. *Clasifiying* (mengelompokkan) seluruh data yang ada, hal dimaksudkan untuk mempermudah pembacaan dan penelaahan data sesuai dengan

¹¹⁷Miles, M. B dan Huberman, A. M, *Analisis Data Kualitatif*, 17.

¹¹⁸Koenjtaraningrat, *Metode-metode penelitian Masyarakat* (Jakarta: Bina Aksara, 2002), 206.

kebutuhan.¹¹⁹ Dalam pengelompokan ini, peneliti memilah-milah data yang untuk diedit dan diolah secara sistematis.

3. *Verifiying* (pengecekan ulang) data-data yang telah diperoleh dan diklasifikasikan, agar dapat memenuhi kriteria akurasi data yang telah terkumpul, sehingga dapat diakui kebenarannya secara umum.¹²⁰ Tidak akan mungkin bahwa semua hasil penelitian itu benar semua, pasti secara tidak langsung semua data benar, maka data-data itu perlu ditelaah kembali agar nanti menjadi data yang akurat.
4. *Analyzing* (analisis) terhadap data-data penelitian dengan tujuan memperoleh kesimpulan dan memberikan interpretasi secara tepat. Kemudian hasil penelitian itu, dengan kata lain mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam sebuah pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat temukan tema.¹²¹ Analisis data ini merupakan hasil yang telah kita cari selama penelitian berlangsung, sehingga penelitian yang telah kita lakukan agar data tersebut semakin jelas dan gamblang.
5. *Concluding* (kesimpulan) adalah pengambilan kesimpulan dari data-data yang telah diolah untuk mendapatkan suatu jawaban umum dari pertanyaan penelitian atau rumusan masalah.¹²² Bahwa setiap masalah apapun akan mempunyai kesimpulan atau hasil yang telah dicapai, karena

¹¹⁹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 104.

¹²⁰M. Amin Abdullah dkk, *Metodoogi Penelitian Agama: Pendekatan Multidisipiner*(Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2006), 223.

¹²¹Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 103.

¹²² Nana Sudjana dan Ahwal Kusumah, *Proposal Penelitian Perguruan Tinggi* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2000), 85.

dengan adanya kesimpulan yang telah kita dapatkan, penelitian nantinya akan menjadi valid dan kridebel.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pada bagian ini, akan memuat uraian tentang usaha-usaha peneliti untuk memperoleh keabsahan temuannya. Agar diperoleh temuan dan interpretasi yang absah, maka perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan (deskriptif dan reflektif),¹²³ observasi yang diperdalam, triangulasi¹²⁴ (menggunakan kasus negatif, pelacakan kesesuaian hasil, dan pengecekan anggota).

Maka dengan adanya data sudah terkumpul merupakan modal awal yang sangat berharga dalam penelitian, dari data terkumpul akan dilakukan analisis yang digunakan sebagai bahan masukan untuk penarikan kesimpulan. Melihat dengan besarnya data maka keabsahan data yang terkumpul menjadi sangat vital oleh karenanya diperlukan data yang valid/kredibel.

Ada empat kriteria yang dapat dipergunakan, yaitu:

1. Kriteria Derajat kepercayaan (*credibility*) pada dasarnya menggantikan konsep validitas dari kuantitatif, yang fungsinya adalah; a. Melaksanakan inkuiri/penyeledikan sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat

¹²³ Nusa Putra, *Penelitian Kualitatif; Proses dan Aplikasi* (Jakarta: Indeks, 2012), 122-123.

¹²⁴ Afifuddin, Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 143.

- dicapai; b. Menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang diteliti;
2. Kriteria Keteralihan (*transferability*) berbeda dengan homogenitas dari kuantitatif. Apabila pada penelitian kuantitatif berdasarkan hasil penelitian pada sampel dapat digeneralisasikan, penelitian kualitatif tidak dapat demikian. Meskipun kejadian empiris sama, tetapi bila konteksnya berbeda mungkin tidak dapat digeneralisasikan;
 3. Kriteria Kebergantungan (*dependability*) merupakan substansi istilah reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Pada penelitian kuantitatif bila diadakan dua atau beberapa kali pengulangan dalam kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reabilitasnya tercapai;
 4. Kriteria Kepastian (*confirmability*) berasal dari konsep objektivitas pada kuantitatif. Dalam kenyataannya sesuatu objektivitas atau tidak tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, atau penemuan seseorang. Padahal pengalaman seseorang itu sangat subjektif, dan dapat dikatakan subjektif bila disepakati oleh beberapa orang atau banyak orang. Untuk itu, kriteria kepastian atau objektivitas itu supaya tidak menekankan pada orangnya, melainkan harus menekankan pada datanya.¹²⁵

Sebagai alat analisis diperlukan menggunakan *triangulasi* data, karena sebagai alat untuk meminjam perselisihan dari dunia navigasi dan militer, yang merujuk pada penggabungan berbagai metode dalam suatu kajian tentang satu

¹²⁵ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 217. Dan juga diterangkan dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi* (Bandung: Rosdakarya, 2011), 319-329.

gejala tertentu. Keandalan dan kesahihan data dijamin dengan membandingkan data yang diperoleh dari sumber atau metode tertentu, dengan data didapat dari sumber atau metode lain. Konsep ini dilandasi asumsi bahwa setiap bias inheren dalam sumber data, peneliti, atau metode lainnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Dari penggalan data yang dilakukan oleh peneliti, ada beberapa informasi atau data yang diperoleh. Adapun data-data yang diperoleh akan dipaparkan, diantaranya adalah *Pertama*, Pengawas Madrasah dalam melaksanakan Supervisi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri. *Kedua*, pelaksanaan Standar Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri. *Ketiga*, upaya Pengawas Madrasah dalam membantu Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri. Secara detail data-data yang telah diperoleh peneliti, adalah sebagai berikut;

1. Pelaksanakan supervisi manajerial yang dilakukan pengawas madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri yaitu membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran.

Hasil di lapangan, peran pengawas dalam melaksanakan supervisi manajerial terhadap pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme kepala sekolah, yaitu: 1) penyusunan program kerja, 2) evaluasi diri sekolah, 3) menyusun rencana anggaran, 4)

pengelolaan sekolah, 5) program pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut kepala sekolah, 6) pelaksanaan pengawasan sekolah, 7) evaluasi dan tindak lanjut.¹²⁶

Hasil wawancara dengan pengawas madrasah, bahwa pengawas madrasah secara rutin dan kontinyu memberikan pembimbingan dan pelatihan terhadap kepala sekolah terkait sistem pengelolaan sekolah atau manajerialnya. Maka dengan pembimbingan dan pelatihan kepala sekolah sebagai manajer mampu mengembangkan lembaga pendidikan baik dari segi mutu, manajemen, sistem pendidikan, biaya pendidikan, sarana dan prasarana dan lain sebagainya. Adapun pembimbingan dan pelatihan yang dilakukan pengawas madrasah dalam rangka untuk menciptakan kepala sekolah yang profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri, antara lain dengan: 1) membangun hubungan kemanusiaan; 2) melaksanakan prinsip supervisi berkesinambungan; 3) melakukan supervisi secara demokratis; 4) memproses supervisi secara integral dengan program pendidikan; 5) melaksanakan supervisi komprehensif; 6) melaksanakan supervisi secara konstruktif; 7) melakukan supervisi secara objektif. Disamping itu juga, dalam melaksanakan supervisi manajerial pengawas madrasah lebih menitikberatkan pada pemantauan, pembinaan, dan penilaian dari rencana program, proses, sampai dengan evaluasi, hasil dan laporan kegiatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

2. Standar Mutu Pendidikan yang dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi:

¹²⁶ Mutimah, *Wawancara*, Kediri, 29 Maret 2019.

1) Standar Kompetensi Lulusan; 2) Standar Isi; 3) Standar Proses; 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; 5) Standar Sarana dan Prasarana; 6) Standar Pengelolaan; 7) Standar Pembiayaan; 8) Standar Penilaian. Dalam implementasi penerapan delapan standar tersebut Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri masih belum bisa sepenuhnya mencukupinya, namun demikian kepala madrasah beserta jajaran tenaga pendidik dan kependidikan serta komite madrasah tetap berusaha untuk bisa memenuhinya secara bertahap dengan melakukan skala prioritas kebutuhan yang mendesak/urgen untuk dipenuhi. Dengan adanya delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut, maka Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri sebagai pengelola madrasah atau lembaga pendidikan harus mampu memenuhi standar tersebut dan/atau minimal mengelola/memenaj pendidikan sesuai dengan parameter yang telah ditetapkan oleh pemerintah sehingga mencapai mutu pendidikan yang berkualitas karena didasari dengan adanya *leader/manager* yang mumpuni dan bertanggung jawab dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

3. Upaya pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri yaitu dengan melakukan pengawasan, pendampingan dan pembinaan kepala madrasah dalam melaksanakan delapan Standar Nasional Pendidikan terutama pada standar isi, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan, standar penilaian. Dalam melakukan pendampingan dan pembinaan pengawas madrasah menekankan kepada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.

B. Temuan Penelitian

Dengan adanya paparan data diatas, dari data yang diperoleh peneliti selama melakukan observasi, interview dan dokumentasi sesuai dengan fokus penelitian, maka akan penulis sampaikan dalam temuan penelitian sebagai berikut:

1. Pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan Pengawas Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Kota Kediri telah dilakukan secara rutin dan berkesinambungan terutama untuk administrasi kepala madrasah dalam mengelola madrasah, antara lain: 1) penyusunan program kerja, 2) penyusunan evaluasi diri madrasah, 3) menyusun rencana anggaran madrasah, 4) pengelolaan madrasah, 5) program pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut kepala sekolah, 6) pelaksanaan pengawasan sekolah, 7) evaluasi dan tindak lanjut hasil pengawasan. Langkah-langkah yang dilakukan pengawas madrasah dalam melaksanakan Supervisi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Kota Kediri mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi sampai dengan tindak lanjut supervisi manajerial.
2. Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Kota Kediri
Manajemen mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Kota Kediri berdasarkan pada pemenuhan delapan standar nasional pendidikan, yaitu: 1) standar kompetensi lulusan; 2) standar isi; 3) standar proses; 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; 5) standar sarana dan prasarana; 6) standar pembiayaan; 7) standar pengelolaan; dan 8) standar penilaian.

3. Upaya Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Kota Kediri, yaitu: dengan meningkatkan supervisi manajerial yang meliputi kegiatan pembinaan, pementauan, penilaian, serta pembimbingan dan pelatihan profesional kepala madrasah dan tenaga kependidikan lain pada aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah dalam mendukung terlaksananya proses pembelajaran.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti akan membahas hasil penelitian yang telah didapatkan dari lapangan guna untuk menjawab fokus penelitian dengan merujuk pada bab II dan bab IV dalam tesis ini. Yang mana data penelitian tesis ini bersumber dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi supaya dapat menghasilkan gambaran secara komprehensif dan valid. Oleh karenanya, pada bab ini akan dijelaskan dalam bentuk analisis secara sistematis tentang Peran Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri.

1. Pelaksanakan Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri.

Keberadaan pengawas madrasah (supervisor) sangat mendukung dalam terselenggaranya pendidikan di madrasah, karena tanpa adanya pengawas yang ahli (profesional) madrasah tidak akan berjalan baik dan bermutu. Salah satunya diantaranya mutu pendidikan (madrasah) adalah sangat ditentukan oleh pengawas madrasah yang profesional, kepala madrasah yang profesional, juga

guru yang profesional (berkualitas) hal ini akan tercipta sebuah pendidikan yang bermutu pula.¹²⁷

Pengawasan merupakan proses dasar secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya organisasi.¹²⁸ Pengawasan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Selanjutnya Burhanuddin, mengartikan pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.¹²⁹

Untuk melaksanakan tugas peran pengawas madrasah salah satunya adalah sebagai supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Supervisi akademik yang fokusnya berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah.¹³⁰

Sedangkan supervisi manajerial adalah pengawasan yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan

¹²⁷Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015, i.

¹²⁸Munifah, *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya* (Kediri, STAIN Kediri Press, 2009), Cetakan I, 101.

¹²⁹Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran*(FIP Universitas Negeri Malang, Malang, 2004), 284.

¹³⁰Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, 15.

efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup, yaitu: 1) perencanaan, 2) koordinasi, 3) pelaksanaan, 3) penilaian, 5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya. Sehingga sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan, yaitu: 1) administrasi kurikulum, 2) administrasi keuangan, 3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, 4) administrasi personal atau ketenagaan, 5) administrasi kesiswaan, 6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, 7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta 8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.¹³¹

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai; 1) Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, 2) Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya, 3) Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya, 4) Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan.¹³²

Supervisi manajerial yang dilaksanakan pengawas madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri adalah membantu kepala sekolah dan tenaga kependidikan di sekolah dalam bidang administrasi sekolah yang meliputi: 1) administrasi kurikulum, 2) administrasi keuangan, 3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, 4) administrasi tenaga kependidikan, 5)

¹³¹Ibid, 19.

¹³²Ibid, 20.

administrasi kesiswaan, 6) administrasi hubungan/madrasah dan masyarakat, dan 7) administrasi persuratan dan pengarsipan.¹³³

Dengan beberapa penjelasan diatas, bahwa pelaksanaan supervisi manajerial sangat dibutuhkan sekali di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri yang mana dapat membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna untuk meningkatkan mutu dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Disini pengawas madrasah dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam membantu kepala madrasah dalam mengelola sumberdaya madrasah secara efisien dan efektif.

2. Pelaksanaan Standar Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri.

Pada dasarnya manajemen mutu merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, ada lima unsur manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: 1) Pimpinan, 2) Orang-orang (pelaksana) yang dipimpin, 3) Tujuan yang akan dicapai, 4) Kerja sama dalam mencapai tujuan tersebut, dan 5) Sarana atau peralatan manajemen (*tools of management*).¹³⁴ Sehingga dalam meningkatkan kualitas

¹³³Sahertian,2000, 28-30

¹³⁴Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung : Pustaka Setia, 2012), 4.

pendidikan bergantung pada manajemen yang diterapkan oleh lembaga pendidikan, tentunya adalah kepala sekolah atau pengawas madrasah mampu menerapkan strategi yang relevan sesuai kebutuhan lembaga pendidikan secara profesional dan berkualitas.

Menurut Engkoswara, mengatakan salah satu ciri-ciri lembaga pendidikan yang bermutu mempunyai 7 faktor, yaitu: 1) Masukan yang tepat, 2) Semangat kerja tinggi, 3) Gairah motivasi belajar tinggi, 4) Penggunaan biaya, waktu, fasilitas, tenaga yang profesional, 5) Kepercayaan berbagai pihak, 6) Tamatan yang bermutu, dan 7) Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Sedangkan lembaga pendidikan yang tidak bermutu juga ada 7 faktor, yaitu: 1) Masukan yang banyak, 2) Pelaksanaan kerja santai, 3) Aktivitas belajar santai, 4) Boros pemakaian sumber-sumber, 5) Kurang peduli terhadap lingkungan, 6) Lulusan hasil “katrol”, dan 7) Keluaran tidak produktif.¹³⁵

Mutu pendidikan madrasah pada dasarnya berkaitan erat dengan suatu sistem yang didalamnya terdapat serangkaian faktor-faktor yang saling mempengaruhinya. Begitu juga peningkatan kualitas pendidikan bergantung pada manajemen yang diterapkan. Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di sekolah/madrasah. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

¹³⁵Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 310.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri dalam mengimplementasikan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan guna menjaga mutu madrasah, senantiasa berusaha untuk bisa mencapai target standar pendidikan minimal sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

Berikut ini adalah penjelasan tentang pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan yang telah dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri:

1) Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan yang meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran, kelompok mata pelajaran, dan mata pelajaran. Kompetensi lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri standar kompetensi lulusan bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Untuk mencapai standar kompetensi yang ditetapkan, maka dilakukan perumusan kompetensi dasar untuk setiap mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran, yang kemudian dituangkan dalam materi pokok kegiatan pembelajaran serta indikator pencapaian kompetensi,

2) Standar Isi

Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu,

memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan akademik. Kurikulum yang diterapkan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri sejak tahun pelajaran 2017/2018 telah menggunakan kurikulum 2013.

3) Standar Proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien maka diterapkan empat hal, yakni perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan pengawasan.

4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmai dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri minimal adalah Sarjana (S1) dan Pascasarjana (S2). Namun untuk linieritas

akademik pendidik ada yang tidak sesuai dengan tugas mengajarnya. Kompetensi sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi: pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Tenaga kependidikan pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri terdiri atas kepala madrasah, tenaga administrasi, dan tenaga kebersihan madrasah.

5) Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat ibadah, perpustakaan, laboratorium, tempat bermain, dan sebagainya . Sarana dan prasarana di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri masih kurang memadai karena rasio jumlah siswa yang lebih besar dari pada sarana dan prasarana yang sesuai standar.

6) Standar Pembiayaan

Standar Pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi madrasah yang berlaku selama satu tahun anggaran. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Sumber dana pembiayaan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri berasal dari dana APBN Kementerian Agama dan sumber dana yang lain tidak mengikat.

7) Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan

efektivitas penyelenggara pendidikan. Pengelolaan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri menerapkan manajemen berbasis madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan dilakukan secara mandiri, efisien, efektif dan akuntabel. Hal ini dituangkan dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM)

8) Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan yang diterapkan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri yaitu penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

3. Upaya pengawas madrasah dalam membantu kepala madrasah untuk meningkatkan manajemen mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri.

Pengawas madrasah hendaknya menyadari tugas pokok dan fungsinya sebagai jabatan fungsional paling tinggi pada tingkat pendidikan dasar maupun menengah. Pengawas pendidikan merupakan mitra atau partner kerja dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Dalam upaya peningkatan mutu di madrasah pengawas madrasah bersinergi dan bekerja sama dengan kepala madrasah guna mewujudkan madrasah yang bermutu,

Dalam hal ini, pengawas madrasah harus lebih optimal dalam melakukan supervisi manajerial untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas kepala madrasah, Adapun supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri meliputi kegiatan pembinaan, pementauan, penilaian, serta pembimbingan dan pelatihan profesional kepala madrasah dan tenaga kependidikan lain pada aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah dalam mendukung terlaksananya proses pembelajaran¹³⁶.

Pembinaan yang dilakukan pengawas madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri antara lain: 1) Pendampingan dalam penyusunan program madrasah (RKM, RKT, dan RKAM); 2) Melaksanakan PK Guru dan Tenaga Kependidikan serta PK Kepala Madrasah; 3) Memetakan pelaksanaan PKB bagi Guru dan Kepala Madrasah; 4) Pengelolaan kurikulum dengan melakukan pendampingan reviu kurikulum 2013; 5) Pengembangan kewirausahaan kepala madrasah dalam pemantauan kegiatan koperasi sekolah dan kantin sekolah. Pembinaan yang dilakukan pengawas madrasah tertuang dalam program semester/tahunan yang dibuat oleh pengawas madrasah secara kontinyu dan berkesinambungan.

Pemantauan yang dilakukan pengawas madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri terutama dalam Pemantaun pelaksanaan

¹³⁶ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, *Buku Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta, 2017, 10

delapan standar nasional pendidikan apakah sudah sesuai dengan perencanaan dan program yang disusun oleh madrasah. Aspek yang dipantau dalam kegiatan pemantauan dapat dilakukan untuk setiap standar atau beberapa standar dalam satu kegiatan pemantauan. Pelaksanaan pemantauan yang dilaksanakan untuk beberapa standar dalam satu kegiatan, misalnya dengan cara melaksanakan program pemantauan dan evaluasi implementasi/pengelolaan kurikulum (di dalamnya meliputi pemantauan Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Penilaian) . Dengan melakukan pemantauan delapan standar ini diharapkan mutu pendidikan di madrasah dapat lebih terarah sesuai dengan program yang disusun agar sesuai dengan tujuan pendidikan yang diharapkan. Hasil pemantauan yang dilakukan pengawas madrasah ini akan disampaikan kepada kepala madrasah guna evaluasi dan perbaikan selanjutnya agar sesuai dengan target yang diharapkan.

Penilaian yang dilakukan oleh pengawas madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri antara lain Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Penilaian ini bertujuan untuk melihat gambaran riil kinerja yang telah dilakukan oleh guru dan kepala madrasah dan selanjutnya akan ditindaklanjuti dengan pembinaan melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Untuk pelaksanaan PKG dan PKKM dilakukan tiap tahun, untuk penilain formatif di awal tahun dan untuk penilaian sumatif dilakukan di akhir tahun.

Program pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah yang dilakukan oleh pengawas madrasah di di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Kediri

dilaksanakan dalam kegiatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah (KKKMI). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepala madrasah dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan madrasah. Waktu pembimbingan dilaksanakan paling sedikit enam kali dalam setahun.

BAB VI

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Dengan selesainya pembahasan tiap-tiap bab dan sub bab, maka peneliti akan perlu memberikan ringkasan yang sangat padat dan jelas. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab IV dan V, akhirnya peneliti dapat menarik kesimpulan, sebagai berikut;

1. Pelaksanaan supervisi manajerial pengawas madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) I Kota Kediri dilakukan secara rutin, kontinyu dan berkesinambungan sesuai dengan program yang telah disusun oleh pengawas madrasah. Supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas madrasah bertujuan untuk membantu kepala madrasah dan tenaga kependidikan guna meningkatkan kompetensi dan profesionalitasnya dalam pengelolaan madrasah.
2. Manajemen mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) I Kota Kediri terfokus pada pemenuhan standar nasional pendidikan yang dicanangkan oleh pemerintah;

3. Upaya pengawas madrasah dalam meningkatkan manajemen mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Kota Kediri yaitu dengan meningkatkan supervisi manajerial dalam membantu kepala madrasah dan tenaga kependidikan dalam mengelola madrasah dengan melakukan pembinaan, pemantauan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan. Pengawas selalu memberikan informasi-informasi yang terkait dengan kemajuan lembaga pendidikan. Artinya lembaga pendidikan madrasah yang bermutu dan berkualitas dikarenakan pengawas profesional, kepala sekolah profesional dan guru profesional.

B. Implikasi dan Tindak Lanjut Penelitian

1. Implikasi Teoritik

- a. Lembaga pendidikan madrasah yang bermutu menurut Edward Sallis ada tiga gagasan yang mendasar, yaitu; 1). kontrol mutu (*quality control*), 2). jaminan mutu (*quality assurance*), dan 3). mutu terpadu (*total quality*). Peneliti sepakat dengan pendapat Sallis, karena dengan tiga gagasan tersebut lembaga pendidikan madrasah akan mampu mengubah diri. Artinya madrasah mampu mengolah dan mamanej pendidikan yang bisa memikat minat masyarakat masuk madrasah;
- b. Pendidikan madrasah yang bermutu harus mampu memberikan *customer service* baik internal maupun eksternal;

2. Implikasi Teoritik

- a. Upaya peningkatan manajemen mutu pendidikan yang berkualitas dapat dengan konsep mutu absolut dan relatif;

- b. Dalam pembangunan pendidikan nasional diperlukan *stakeholder* yang mumpuni dan memadai dalam segala bidang;
- c. Dengan hasil penelitian ini sebagai khazanah keilmuan bagi masyarakat secara luas, artinya lembaga pendidikan apapun harus mampu meningkatkan mutu pendidikan sebagai daya tarik khalayak secara umum.

C. Saran-saran

1. Bagi pengawas di madrasah, sebagai bahan informasi dalam rangka untuk melaksanakan tugas-tugas supervisi manajerial dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah dan tenaga kependidikan.
2. Bagi kepala madrasah, sebagai bahan evaluasi untuk mengukur tingkat mutu pendidikan di madrasahny;
3. Bagi peneliti lain, sebagai bahan untuk dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan teori ilmu manajemen pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993.
- Aedi, Nur, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Aziz, Abdul, *Orientasi Sistem Pendidikan Agama di Sekolah*, Yogyakarta : Teras, 2010.
- Alarcão, I., Teacher education and supervision: A new scope. Conference given at the Faculty of Psychology and Educational Sciences of the University of Lisbon, 3 May 2007. *Sísifo. Educational Sciences Journal*, 08:p 109118. 2007.
- Ali Faizin, Riza, *“Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah”*, dalam *Antologi Kajian Islam*, Seri 23, Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2012.
- Arikunto, Suharsini. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005.
- Azman, Nur. *Kamus Standar Bahasa Indonesia*, Bandung: Fokusmedia, 2013.
- Buku Kerja *Pengawas Sekolah*, Pusat Pengembangan Tenaga Pendidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015, 1.
- Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran*, FIP Universitas Negeri Malang, Malang, 2004.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*.
- Departemen Agama RI Dirjen kelembagaan agama, *Pedoman pengembangan administrasi dan supervise pendidikan*. Jakarta, 2003.

Departemen Agama RI. *Pedoman Pengembangan Profesi Kepengawasan dan Penyusunan Karya Tulis Ilmiah Bagi Pengawas*. Jakarta, 2004.

Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Depdiknas, *Permendiknas nomor 12 Tahun 2007 tentang standar pengawas Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Depdiknas. 2007.

Dharma, S, Peran dan fungsi pengawas sekolah/madrasah. *Jurnal tenaga kependidikan*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan dan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Kementrian Pendidikan Nasional, 2008.

E.Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.

Efendi, Nur, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren; Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*, Yogyakarta: Teras, 2014.

Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.

Fadli HS, Ahmad, *Organisasi dan Administrasi*, Kediri : Manhalun Nasiin Press, 2002, Cet. III.

Fattah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012.

Fattah, Nanang, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung : Rosdakarya, 2000.

Glassman, D., Naidoo, J., & Wood, F. *Community schools in Africa: Reaching the Unreached*. New York: Springer, 2007.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (7th ed). New York: Pearson, 2007.

HM. Sulthon, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta : Diva Pustaka, 2003, 125.

Hamalik, Omar, *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Mandiri Maju, 1991.

Hasibuan, M.S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Kunci Keberhasilan*, Jakarta : Haji Mas Agung, 1990.

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009, 137, dan juga dikutip oleh Good Carter dalam Suhertian, 2000.

Idhori Anwar, Moch, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* Jakarta: Raha Grafindo Persada, 2013, Cetakan. I.

Ismaun, *Manajemen Stratejik dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan di Perguruan Tinggi*, Bandung: Program Pascasarjana IKIP Malang, 1999.

James A. F. Atoner, R. Edward Freman, Daniel R. Gilbert, JR, *Management*, Sixth Edition, New Jersey : Prentice Hall, 1995.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka, 1990.

Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6937 Tahun 2014 tentang Pedoman Pola Pembinaan Pengawas Madrasah.

Lovat, T., & Toomey, R, *Values Education and Quality Teaching*. Australia: Springer Science+Business Media, 2009.

M. A. Athoilah, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: UIN SGD, 2010.

M.Fathurrohman, *Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam; Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Teori & Praktik)*, Yogyakarta; Teras, 2012.

Muhaimin, *Rencana Strategis Pengembangan Madrasah*, Malang: lembaga konsultasi dan pengembangan Islam, 2007.

Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengemban Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010, Cetakan II.

Mulyasana, Dede, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.

Munifah, *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya*, Kediri, STAIN Kediri Press, 2009, Cetakan I.

Munirul, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan", dalam *Antologi Kajian Islam*, Seri 16, Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2010.

Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008.

Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah ; Strategi Peningkatan Mutu Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2013.

Moleong, J. Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1990.

Nasir, HM. Ridlwan *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005.

PMA Undang-undang nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

Peraturan Pemerintah RI No.28 Tahun 1990, *Pendidikan Dasar*.

Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah Dalam Mengelola Implementasi Kurikulum, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, Pusat Pengembangan Tenaga Pendidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015.

Presiden RI. *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19, Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta:Depdiknas, 2005.

Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung : Pustaka Setia, 2012.

Sahertian, P. A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Sallis, Edward, *Total Quality Managemen In Education*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2012.

Sergiavani, *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*, Boston: Allyn and Bacon, 1987.

Sudjana, N., et al. (2006). *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006.

Sudjana, Nana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002.

Sulistyorini dan Muhammad Faturrohman, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2012.

Sullivan, S. & Glanz, J. *Supervision that Improves Teaching: Strategies and Technique (2nd ed)*. California: Sage Publications, 2005.

Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, Jakarta: Quantum Teaching. 2005.

Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press. 2005.

Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012.

Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*

U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Puustaka Setia, 2012.

Wiles, J., & Bondi. J., *Supervision a Guide to Practice* (2nd ed). London: A Bell&Howell Company, 1986.

Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.

Zamroni. *Dinamika Peningkatan Mutu*. Yogyakarta: Galvin Kalam Utama, 2011.