

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 profesional, kepala madrasah yang

professional, juga guru yang profesional (berkualitas) hal ini akan tercipta sebuah pendidikan yang bermutu pula.¹

Untuk meningkatkan mutu pendidikan diharapkan adanya rekrutmen para calon pengawas yang memang masih muda, kaya pengalaman, serta lemahnya keterampilan pengawas dalam pembimbingan terhadap guru perlu ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, workshop, simpusiom. Solusi yang perlu kita lakukan adalah pengawas sekolah/ madrasah harus benar- benar orang yang ahli dalam bidang kepengawasan kalau hal demikian adanya maka kita yakini bersama 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, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru.²

Pengawasan merupakan proses dasar secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya organisasi.³ Pengawasan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga

¹Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015, i.

²Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Buku Kerja Pengawas*, 2011, 5.

³Munifah, *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya* (Kediri, STAIN Kediri Press, 2009), Cetakan I, 101.

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.⁴

Dalam perkembangan berikutnya supervisi selanjutnya dikenal istilah penilikan 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.⁵

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

⁴Burhanuddin dkk., *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran* (FIP Universitas Negeri Malang, Malang, 2004), 284.

⁵Omar Hamalik, *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Mandiri Maju, 1991), 126.

fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan.⁶

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.⁷ 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”.⁸

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.⁹ Ia bertindak atas dasar kaidah-

⁶Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 137, dan juga dikutip oleh Good Carter dalam Suhertian, 2000, 18.

⁷Munifah, *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya*, 103.

⁸Syaiful, (2010:90)

⁹Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktek* (Depok: Rajagrafindo Pers ada, 2014), 12

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, melainkan 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 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.¹⁰

3. Tujuan Supervisi Pendidikan

Tujuan supervisi pendidikan ialah memberikan layanan atau bantuan untuk meningkan kualitas mengajar guru di dalam kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.¹¹ Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru dan profesional.

Dalam hal ini Olive mempunyai pendapat ini tentang supervisi pendidikan ialah; a) Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan dimadrasah; b) Meningkatkan proses belajar mengajar dimadrasah; dan c) Mengembangkan seluruh staf di madrasah.

¹⁰Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6937 Tahun 2014 tentang Pedoman Pola Pembinaan Pengawas Madrasah, 3.

¹¹Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*, 22.

Sehingga permasalahan yang sering muncul kepermukaan bahwa bagaimana melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan baik di sekolah ataupun di madrasah yang terpenting adalah agar mempunyai pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri.

Adapun tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. *Instruction improvement* (perbaikan pembelajaran);
- b. *Effective professional development of teachers* (pengembangan profesional guru yang efektif);
- c. *Helping teachers to become aware of their teaching and its consequences for learners* (membantu guru untuk peka terhadap pengajaran yang dilakukan serta dampaknya bagi siswa);
- d. *Enabling teachers to try new instructional techniques in a safe, supportive environment* (membuat guru mencoba teknik pembelajaran yang baru dalam lingkungan yang aman dan mendukung);
- e. *Fostering curriculum development* (mengembangkan kurikulum);
- f. *Encouraging human relations* (meningkatkan hubungan manusia);
- g. *Fostering teacher motivation* (mendorong inovasi baru);
- h. *Monitoring the teaching-learning process to obtain the best results with students* (memonitor proses belajar mengajar untuk mendapatkan hasil terbaik bagi siswa);

- i. *Providing mechanism for teacher and supervisors to increase their understanding of the teaching learning process through collective inquiry with other professionals* (menyediakan mekanisme bagi guru dan supervisor untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang proses belajar mengajar melalui inquiry dengan para profesional lainnya).¹²

Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data dan fakta yang objektif. Maka untuk itu, ada prinsip supervisi antara lain sebagai berikut:

- a. Prinsip ilmiah adalah kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses pembelajaran. Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, terencana, dan kontinyu;
- b. Prinsip demokratis merupakan layanan/bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman dalam mengembangkan tugasnya.
- c. Prinsip kerjasama adalah mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi *sharing of idea, sharing of experience*, memberi support/ mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.
- d. Prinsip konstruksi dan kreatif adalah setiap guru akan termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu

¹²Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*, 23.

menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.¹³

4. Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, pengawas sekolah 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.¹⁴



Gambar 2.1

Selain itu, pendapat dari Weingarther dan Alfonso bahwa supervisi akademik memiliki fungsi mendasar dalam keseluruhan program sekolah, dan juga menurut Glickman, jadi hasil supervisi akademik dapat berfungsi

¹³ Piet Sehartian, 2008

¹⁴ Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, 15.

sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru. Pendapat tersebut dalam buku *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*.¹⁵

Disamping itu, bahwa sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru, antara lain sebagai berikut; 1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, 2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan, 3) menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan, 4) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, 5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, 6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, 7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, 8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, 9) mengembangkan dan memanfaatkan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, 10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, 11) mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna, 12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan 13) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.¹⁶

Dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik seperti di atas, pengawas hendaknya berperan sebagai:

- a. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya;

¹⁵Ibid, 16.

¹⁶Ibid, 17

- b. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya;
- c. Konsultan pendidikan di sekolah binaannya;
- d. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah;
- e. Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah.¹⁷

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.¹⁸

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan antara lain sebagai berikut;

- a. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah;

¹⁷Ibid, 18.

¹⁸Ibid, 19.

- b. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya;
- c. Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya;
- d. Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan.¹⁹

5. 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.²⁰

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;

¹⁹Ibid, 20.

²⁰Ibid.

- 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.²¹

Dari uraian diatas, dapat digambarkan dengan jelas bahwa kegiatan-kegiatan tersebut mencerminkan bentuk kerja pengawas yang diwujudkan oleh pengawas dalam bentuk kinerja pengawas meliputi, perencanaan program pengawas, pelaksanaan program kerja pengawas, melaksanakan evaluasi, dan pelaporan hasil kerja pengawas, maka kinerja pengawas dapat diidentikkan dengan perwujudan dari tugas-tugas pengawas.

²¹Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), 23.

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".²² Dalam penelitian ini, penulis mengkhususkan pada tugas pokok yang berhubungan dengan pembinaan terhadap guru, yaitu tugas akademik.

Guru atau pendidik adalah orang-orang yang kerjanya mengajar atau memberikan pelajaran di sekolah atau di kelas. Lebih khususnya diartikan orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, yang ikut bertanggung jawab dalam membentuk anak-anak mencapai kedewasaan.²³ Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.²⁴ Dengan demikian, bahwa dapat disimpulkan guru atau pendidik adalah orang yang bekerja memberi pengajaran kepada seseorang atau anak didik kearah kedewasaan.

Untuk menjadi guru yang professional harus memiliki beberapa kompetensi. Menurut Undang-undang nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru profesional harus memiliki empat

²²Sudjana, Ibid.

²³Hadari Nawawi dalam Ramayulis (2006:58)

²⁴Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

kompetensi. Kompetensi tersebut tertuang dalam Undang-Undang Dosen dan Guru, yakni:

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik;
- b. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik;
- c. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran luas mendalam;
- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.²⁵

Menjadi guru yang profesional guru harus memiliki kompetensi profesional, antara lain sebagai berikut;

- a. Kemampuan untuk menguasai landasan pendidikan;
- b. Pemahaman akan bidang psikologi pendidikan;
- c. Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran;
- d. Kemampuan dalam mengaplikasikan metodologi dan strategi pembelajaran;
- e. Kemampuan merancang dan memanfaatkan media dan sumber belajar;
- f. Kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran;
- g. Kemampuan dalam melaksanakan unsur-unsur penunjang seperti administrasi sekolah, bimbingan dan penyuluhan;

²⁵PMA Undang-undang nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

h. Kemampuan melaksanakan penelitian dan berpikir ilmiah.²⁶

6. Peranan Pengawas Madrasah Terhadap Profesionalisme Guru

Peran pengawas sekolah adalah menjaga dan membimbing guru agar tetap berada dalam profesional. Untuk lebih jelas peranan Pengawasan atau Supervisi meliputi: (1) supervisi akademik, dan (2) supervisi manajerial. Kedua supervisi ini harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas sekolah/madrasah.

Sasaran supervisi akademik antara lain adalah untuk membantu guru dalam hal:

- a. Merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan;
- b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan;
- c. Menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan;
- d. Memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan;
- e. Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik;
- f. Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar;
- g. Memberikan bimbingan belajar pada peserta didik;
- h. Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan;
- i. Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan;
- j. Memanfaatkan sumber-sumber belajar;

²⁶Sanjaya (2010:18)

k. Mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dan sebagainya) yang tepat dan berdaya guna.

Dalam melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, peranan khusus sebagai:

- a. patner (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya;
- b. inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya;
- c. Konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah binaannya;
- d. Konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah/madrasah, dan
- e. Motivator untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah/madrasah.

Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah/madrasah dan tenaga kependidikan di sekolah di bidang administrasi sekolah/madrasah yang meliputi: (a) administrasi kurikulum, (b) administrasi keuangan, (c) administrasi sarana prasarana/perengkapan, (d) administrasi tenaga kependidikan, (e) administrasi kesiswaan, (f) administrasi hubungan/madrasah dan masyarakat, dan (g) administrasi persuratan dan pengarsipan.²⁷

Sedangkan menurut Oliva dalam Syaiful (2010:103) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan pengawas sekolah sebagai

²⁷Sahertian,2000, 28-30

supervisor untuk membantu guru agar tetap bekerja secara professional yaitu:

- a. Membantu guru membuat perencanaan pembelajaran;
- b. Membantu guru untuk menyajikan pembelajaran;
- c. Membantu guru untuk mengevaluasi pembelajaran;
- d. Membantu guru untuk mengelola kelas;
- e. Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum;
- f. Membantu guru dalam mengevaluasi kurikulum;
- g. Membantu guru dalam program pelatihan;
- h. Membantu guru dalam bekerja sama;
- i. Membantu guru dalam mengevaluasi diri.²⁸

Dalam membimbing guru seorang pengawas harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi pendidikan, agar kegiatan supervisi yang dilakukan berjalan seperti yang diharapkan dan member manfaat untuk kemenjuan guru. Adapun prinsip tersebut adalah :

- a. Ilmiah
- b. Demokratis
- c. Kooperatif
- d. Kontruktif dan kreatif
- e. Realistic
- f. Progresif
- g. Inovatif.²⁹

²⁸Oliva dalam Syaiful, 2010, 103.

Usaha untuk memberi konsep peningkatan kualitas pendidikan belum mengoptimalkan pada pemberdayaan kinerja guru, yang memiliki peran dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Pemberdayaan tenaga pendidik merupakan perwujudan *capacity building* yang bernuansa pada pemberdayaan sumber daya manusia tenaga pendidik melalui pengembangan berbagai kemampuan (kinerja) dan tanggungjawab serta suasana sinergis antara pemerintah dalam pengembangan berbagai kemampuan (kinerja) dan tanggungjawab serta suasana sinergis antara pemerintah (government) dengan guru. Upaya optimalisasi kinerja guru yang berkelanjutan merupakan faktor yang penting dibanding faktor lainnya dalam peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini telah disadari dan dilakukan oleh pemerintah melalui penugasan studi lanjut, berbagai training dan penataran pada guru. Studi lanjut diperuntukkan bagi guru-guru Sekolah Dasar yang belum memiliki kualifikasi SDM yang menguasai iptek cenderung memanfaatkan teknologinya untuk menguasai SDA.

Menurut Sutaryat, 67: 2005 mengatakan bahwa masalah-masalah umum yang dihadapi dalam tugas mengajar dan mendidik mencakup, antara lain sebagai berikut;

- a. Membantu guru dalam menterjemahkan kurikulum kedalam makna sebuah pendidikan;

- b. Membantu guru-guru dalam meningkatkan program belajar mengajar yakni membantu merancang bangun program pembelajaran, membantu dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, serta membantu dalam menilai proses dan hasil belajar mengajar;
- c. Membantu guru dalam menghadapi kesulitan dalam mengajarkan tiap mata pelajaran;
- d. Membantu guru dalam memecahkan masalah- masalah pribadi (*personal problem*).

Oleh karena itu betapa pentingnya supervisi yang diberikan kepada guru-guru dalam tugas mengajar dan mendidik sampai saat ini masih bersifat umum (*general supervision*). Yang dibicarakan menyangkut masalah kegiatan belajar mengajar yang bersifat umum. Usaha meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar, perlu pemahaman ulang. Mengajar tidak sekedar mengkomunikasikan pengetahuan agar diketahui subjek didik, tetapi mengajar harus diartikan menolong si pelajar agar mampu memahami konsep- konsep dan dapat menerapkan konsep yang dipahaminya. Selain itu mengajar harus dipersiapkan dengan baik. Guru perlu menyediakan waktu untuk mengadakan persiapan yang matang termasuk persiapan batin. Guru-guru dimotivasi agar selalu berusaha untuk merencanakan apa yang akan disajikan. Mempersiapkan diri agar tampil dalam mengajar dan menilai dengan tepat serta bertanggung jawab atas tugas mengajarnya. Bantuan yang diberikan dalam hal sebagai berikut:

- a. Merancang program belajar mengajar;
- b. Melaksanakan proses belajar mengajar;
- c. Menilai proses belajar mengajar;
- d. Mengembangkan manajemen kelas .

Sebenarnya kalau kita melihat dilapangan tentang bagaimana guru sekarang dalam hal indikator kinerja serta pembinaan nilai-nilai peningkatan kualitas siswa antara lain:

- a. Masih ada guru dalam melaksanakan tugas tidak sepenuhnya, dikarenakan dengan beberapa alasan; sibuk, urusan rumah tangga, arisan dan lain-lain;
- b. Dengan terbitnya Undang- undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 yang sangat menjanjikan dan memiliki kekuatan hukum yang kuat bahwa guru dan dosen sudah memiliki nilai tambah yang luar biasa maksudnya guru dan dosen dalam melaksanakan tugasnya diatur oleh Undang- undang dan mereka berhak mendapatkan sertifikat pendidik, dengan melalui portofolio dan juga lulus pendidikan dan latihan (PLPG);
- c. Cukup banyak para guru yang belum diberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan dilingkungan tempat mereka bekerja. Kemudian masih ada diantara mereka belum termotivasi untuk peran serta dalam kegiatan workshop, KKG, MGMP, seminar. Hal ini dikarenakan berbagai macam alasan dan sebagainya.

Oleh karena itu mari kita bersama-sama untuk memberikan motivasi kepada guru-guru kita kedepan agar selalu memperkaya diri dengan keilmuan serta mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik demi terlaksanya SDM yang berkualitas sehingga akan melahirkan siswa/ siswi yang berkualitas dan bermutu.

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 dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi.³⁰

Sedangkan Ramayulismenyatakan 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

Artinya :

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

³¹Ramayulis (2008 : 362)

“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 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

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

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

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

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 mencatat dan merekam semua proses 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

Oleh karena itu, bahwa dalam dunia bisnis, negara, maupun pendidikan, manajemen memiliki peran yang sangat penting untuk mengantarkan sebuah organisasi.³⁷ Menurut Nanag Fattah, bahwa teori manajemen mempunyai peran atau membantu menjelaskan perilaku

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

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

³⁷Ibid, 3.

organisasi yang berkaitan dengan motivasi, dan kepuasan (*satisfaction*).³⁸ Dengan demikian manajemen merupakan faktor yang dominan dalam kemajuan organisasi. Maka, manajemen mendapat perhatian yang serius baik dikalangan pakar maupun praktisi terutama lembaga pendidikan.³⁹

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.⁴⁰ Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi. Sedangkan pendapat James,⁴¹ 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

³⁸Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung : Rosdakarya, 2000), 67.

³⁹Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 3.

⁴⁰Hasibuan, M.S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Kunci Keberhasilan* (Jakarta: HajiMas Agung, 1990), 56.

⁴¹James A. F. Atoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR, *Management* (Sixth Edition, New Jersey : Prentice Hall, 1995),7.

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.⁴²

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;
- c. Seluruh perbuatan menggerakkan fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.⁴³

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*.

⁴²*Ibid*, 6.

⁴³Ahmad Fadli HS, *Organisasi dan Administrasi* (Kediri : Manhalun Nasiin Press, 2002), Cet. III, 26

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.⁴⁴
- 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.⁴⁵

Semua pendapat tentang arti manajemen tersebut hampir mengandung persamaan mendasar, bahwa dalam manajemen terdapat aktivitas yang saling berhubungan, baik dari fungsionalitasnya maupun dari tujuan yang ditargetkan.

Maka beberapa hal yang dimaksudkan antara lain sebagai berikut;

- a. Organisasi sebagai wadah utama adanya manajemen;
- b. Manajer, yang memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi;
- c. Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga;
- d. Tujuan organisasi;
- e. Perencanaan program yang akan dilaksanakan;

⁴⁴James A. F. Stoner, *Management*, 1982, 8.

⁴⁵Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung : Pustaka Setia, 2012), 4.

- f. Pengarahan sumber daya organisasi;
- g. Teknik-teknik pelaksanaan kegiatan organisasi;
- h. Pengawasan aktivitas organisasi;
- i. Sarana dan prasarana organisasi;
- j. Penempatan personalitas yang profesional;
- k. Evaluasi kegiatan organisasi;
- l. Pertanggungjawaban organisasi.⁴⁶

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);

⁴⁶Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 4.

5). *Method* (metode);

6). *Market* (pasar).⁴⁷

Dalam teori manajemen ilmiah memfokuskan kajiannya pada pentingnya keberadaan manajer dan perannya dalam suatu organisasi. Sehingga teori semacam ini mampu menciptakan iklim kondusif ditunjang 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.⁴⁸ Kegunaan teoritis adalah manfaat yang diberikan oleh manajemen sebagai ilmu kepada seluruh unsur

⁴⁷Ibid, 5.

⁴⁸Ibid, 6.

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 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, mengoordinasi, dan mengendalikan.⁴⁹

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.⁵⁰

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;

⁴⁹Henry Fayol, 45.

⁵⁰ Ibid.

- 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;
- 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.⁵¹

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

⁵¹Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 7.

sangat memungkinkan. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.

- 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.⁵²

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;

⁵² 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.⁵³

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 pada prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen. Prinsip-prinsip ini

⁵³Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 10.

manajemen (*General principle of management*) yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan⁵⁴ 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 memuncak dan optimal. Kalaupun hendak mengadakan

⁵⁴Hasibuan, M.S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Kunci Keberhasilan* (Jakarta: Haji Mas Agung, 1990), 10.

penggantian jabatan, penggantinya pun harus pejabat yang berprestasi dengan pengalaman yang memadai, dan ahli di bidang yang dipimpinnya.⁵⁵

Agar prinsip efisiensi terlaksana, semua objek organisasi harus dikelola dengan baik sehingga penerapan prinsip efisiensi benar-benar relevan dengan tujuan yang hendak dicapai. Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antarorang yang terlibat dalam organisasi sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian terdapat pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci menurut bidang dan bagian-bagian sehingga tercipta hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁶

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 Manajemen⁵⁷

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,</i>

⁵⁵M.A. Athoilah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung : UIN SGD, 2010), 24.

⁵⁶Ngalim Purwanto, 1990, 16.

⁵⁷Ibid, 21.

	<i>controlling</i>
Henry Fayol	<i>planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Luther Gullich	<i>planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting</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>
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).⁵⁸

Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.⁵⁹ Bagi setiap lembaga pendidikan, mutu merupakan agenda yang paling 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.

⁵⁸*Kamus Besar Bahasa Indonesia*(Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 783.

⁵⁹Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSod, 2008), 29.

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.⁶⁰

Mutu juga sulit diartikan, Edward Sallis mengemukakan bahwa mutu adalah konsep yang absolut dan relatif.⁶¹ Mutu yang absolut adalah mutu yang mempunyai idealisme tinggi dan berstandar tinggi. Dikarenakan mutu akan menjadikan simbol yang kuat bagi pelanggan internal maupun 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

⁶⁰Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 51.

⁶¹ Ibid.

spiritual keagamaan, akhlak mulia, pengendalian diri, kecerdasan, keperibadian, serta keterampilan yang diperlukan untuk dirinya, masyarakat, bangsa dan juga negara”.⁶² Sehingga bangsa kita ini memerlukan pendidikan yang komprehensif, karena sekarang ini diperlukan kebijakan pendidikan untuk membenahi dan meningkatkan sistem pendidikan nasional.⁶³

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 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

⁶²Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 (ayat 1 dan 4), 2.

⁶³Riza Ali Faizin, *“Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah”*, dalam *Antologi Kajian Islam*, Seri 23(Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2012), 85.

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.⁶⁴ 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

⁶⁴Munirul, “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan”, dalam *Antologi Kajian Islam*, Seri 16, (Surabaya: Pascajana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2010), 96.

bukan sekedar mempersiapkan peserta didik menjadi manusia yang besar, bermakna, dan bermanfaat dizamanya, tetapi juga dapat membekali peserta didik menghadap kepada Allah SWT, di alam yang teramat baik.⁶⁵

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 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:

⁶⁵Dede Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 3.

- 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.⁶⁶

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.

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

- 2) Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- 3) 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.
- 4) Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- 5) Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- 6) 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

⁶⁶Sallis, *TQM in Education*, 219.

dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

- 7) 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.
- 8) Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- 9) Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.⁶⁷

Kalau dilihat standar nilai mutu pendidikan, peneliti mengamati bahwa kemungkinan besar lembaga pendidikan pesantren bisa menerapkannya walaupun tidak semuanya. Dikarenakan pada saat sekarang ini pesantren masih membutuhkan proses yang sangat panjang berbenah diri dalam rangka untuk menata segala kebutuhan yang diperlukannya. Dengan demikian, maka untuk itu pesantren harus mampu memunculkan dan mewujudkan nilai lebih, sehingga pesantren itu nantinya akan menjadikan pilihan utama bagi masyarakat.

b. Mutu Sebagai Konsep yang Absolut

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

⁶⁷ BSNP, 5-39.

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 di sebuah 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.⁶⁸ 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').⁶⁹

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

⁶⁸Sallis, TQM, 51.

⁶⁹Sallis, *TQM in Education*, 52.

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.⁷⁰ 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 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

⁷⁰ 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 melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, komunikasi, dan pengawasan.

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.⁷¹

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

Secara umum 'mutu' dapat didefinisikan sebagai "karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh *customer* dan diperoleh melalui

⁷¹Sallis, *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.

pengukuran proses serta perbaikan yang berkelanjutan”⁷² 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.⁷³

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

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-

⁷²Soewarso, 1996, 7.

⁷³Pfeffer & 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.

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.⁷⁴

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 Gray⁷⁵ 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*).⁷⁶ Mutu adalah sebuah proses yang terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu yang dimaksud adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan

⁷⁴Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-RuzzMedia, 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.

⁷⁵Lynton 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.

⁷⁶Ibid, 58.

sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.⁷⁷

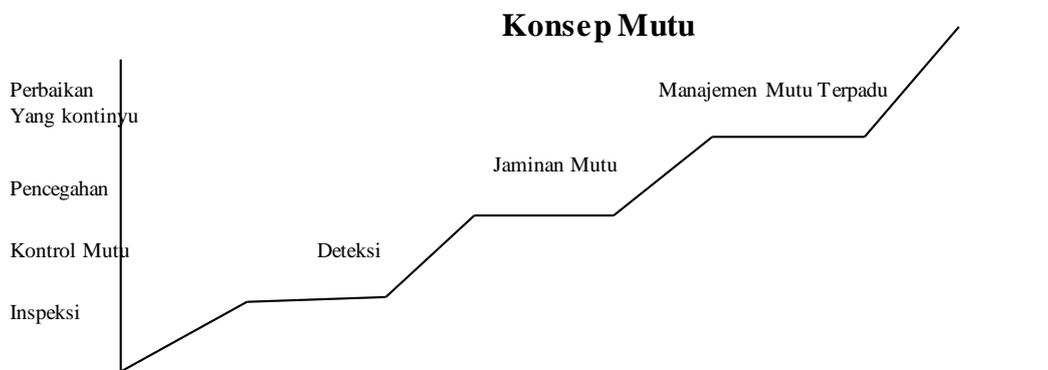
Dengan demikian, bahwa jaminan mutu berbeda dari kontrol mutu, baik sebelum maupun ketika proses tersebut berlangsung. Penekanan ini bertujuan untuk mencegah terjadi kesalahan sejak awal proses produksi. Jaminan mutu didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Jaminan mutu lebih menekankan tanggungjawab 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 harapan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa yang memenuhi dan memuaskan

⁷⁷Ace 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 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 mendekati diri dengan pelanggan mereka agar dapat merespon perubahan selera, kebutuhan, dan keinginan mereka.⁷⁸

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.⁷⁹



Gambar 2.2

Kalau dilihat dari gambar diatas, para pimpinan lembaga pendidikan madrasah terutama figur seorang kiai harus mampu memenej semaksimal mungkin dalam rangka persaingan antara lembaga

⁷⁸ Sallis, TQM, 60.

⁷⁹ 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 seta 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.

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,⁸⁰ 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.⁸¹

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,⁸² 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 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.

⁸⁰Pendidikan tanpa adanya kurikulum akan menjadi lemah. Oleh kerennya, 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.

⁸¹Sallis, *TQM in Education*, 104.

⁸²U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Puustaka Setia, 2012), 22.

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.⁸³ 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”.⁸⁴

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

⁸³Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Islam ; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), 19.

⁸⁴ Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 66-68.

manajerial dari pimpinan madrasah yang mencakup kemampuan menyusun rencana pengembangan madrasah.⁸⁵

Dengan demikian, bahwa peneliti menyimpulkan produk pendidikan merupakan paling utama karena apa siswa itu merupakan produk yang harus di unggulkan atau dirawat sebaik mungkin. Lembaga pendidikan tanpa adanya siswa tidak akan mungkin bisa jalan, maka bisa diibaratkan siswa adalah raja. Maka untuk itu, raja berhak memilih kemanapun dia menimba ilmunya, oleh karena itu lembaga pendidikan harus mampu membuat lembaga pendidikan yang profesional dalam segala bidang, agar nanti lulusannya bisa bermutu dan berkualitas.

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

⁸⁵Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Islam*, v.

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.

Adanya kepuasan pelanggan ternyata juga dapat mempengaruhi omset penjualan yang dihasilkan. Jika pelanggan merasa puas akan suatu produk maka permintaan akan meningkat dan omset penjualan pun ikut naik, sebaliknya jika pelanggan tidak merasa puas maka permintaan akan menurun begitu juga dengan omset penjualannya. Hal penting lainnya yang harus diperhatikan yaitu, pelanggan yang kurang puas dengan suatu produk tidak akan membeli ataupun menggunakan lagi produk yang kita tawarkan. Selain itu pelanggan yang kurang puas juga dapat menceritakan kepada konsumen lain tentang keburukan produk yang mereka dapatkan, sehingga dapat menimbulkan citra buruk di kalangan para konsumen. Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah institusi yang mengoperasikan sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik dan kompetisi internal, untuk meraih tujuan tunggal, yaitu memuaskan pelanggan.⁸⁶

Karakteristik mutu jasa lebih sulit untuk didefinisikan dari pada mendefinisikan mutu produk, karena karakteristik mutu jasa mencakup beberapa elemen subyek yang penting. Sebab-sebab terjadi mutu produk

⁸⁶ Sallis, *TQM in Education*, 69.

yang jelek dan rusak tidak sama dengan sebab-sebab yang ada pada jasa. Produk sering rusak disebabkan oleh kesalahan bahan dan komponen yang jelek, desain produk yang rusak atau mungkin tidak sesuai dengan spesifikasi. Mutu jasa yang jelek, di satu sisi, biasanya secara langsung dinisbatkan pada kelakuan atau sifat pekerja. Mereka berkelakuan dan bersikap sedemikian rupa disebabkan oleh kurangnya perhatian atau kesopanan. Ketidak-acuhan dan kurangnya pelatihan atau perhatian, kerap kali merupakan alasan utama yang menyebabkan terjadinya kerusakan jasa. Karakteristik sikap dan mutu jasa harus dimunculkan dalam pikiran ketika mendiskusikan mutu pendidikan.⁸⁷

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

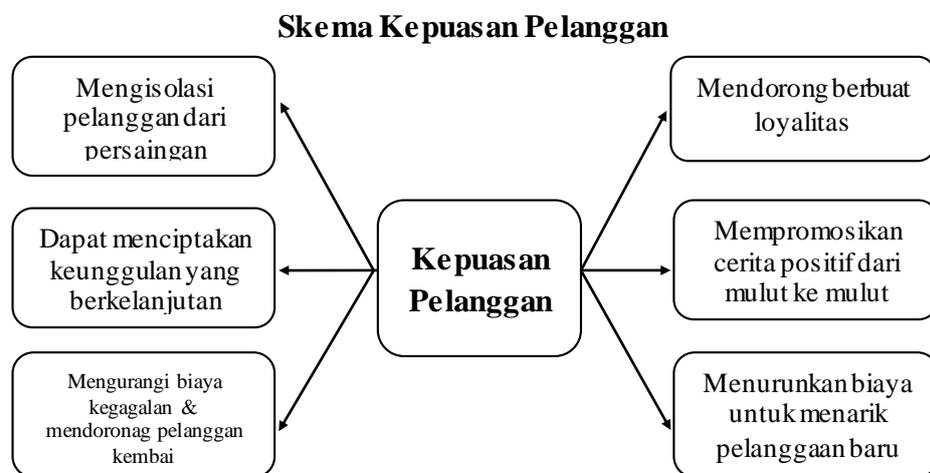
- 1) Mengerti apa yang sesungguhnya diinginkan oleh pelanggan;
- 2) Memperhatikan terhadap kepuasan pelanggan;
- 3) Memahami harapan pelanggan dengan menjawab 4 kunci pertanyaan, yaitu ;
 - a) Produk atau pelayanan macam apa yang diharapkan oleh pelanggan;
 - b) Tingkat kualitan yang bagaimana dibutuhkan 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.⁸⁸

Perlu diketahui, bahwa peneliti mampu menggaris bawahi adanya lembaga pendidikan sekarang ini perlu memberikan kepuasan pelanggan. Artinya madrasah harus membuat manajemen yang baik dan

⁸⁷Sallis, *TQM in Education*, 63.

⁸⁸Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 113.

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.



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.⁸⁹

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 pelanggan pada pengguna/pelanggan (*costomer focus*), 2) peningkatan kualitas pada proses (*process improvement*), 3) melibatkan semua komponen pendidikan (*total involment*).⁹⁰ 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

⁸⁹Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Islam*, vii.

⁹⁰Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Islam*, 112.

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 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 kepada pelanggannya. 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 Pendidikan⁹¹

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 yang Oleh karenanya, bahwa pelayanan yang ada di lembaga pendidikan harus ditingkatkan sebaik mungkin agar terjaga mutunya. Dengan demikian, lembaga pendidikan khususnya pesantren harus segera berbenah diri dalam segala bentuk apapun terutama pelayan prima sangat menunjang sekali dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan pesantren yang berkualitas dalam segala bidang. Lembaga pendidikan harus mampu memposisikan diri sebagai industri jasa (*service*) dan menekankan pada pencairan secara konsisten terhadap perbaikan yang

⁹¹Edward Sallis, *TQM*, 70.

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,⁹² 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
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

⁹²Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 310.

efektif; dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan dan nilai-nilai.⁹³

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 futuristik dan sistemik. Futuristik adalah mempunyai wawasan kedepan, sedangkan sistemik merupakan penekanan efektifitas system daripada jumlah keluaran-parsial per-subsistem.⁹⁴ 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 focus pelanggan, piranti mutu, dan ketertiban karyawan.⁹⁵

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;

⁹³Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Guru* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 1999), 25.

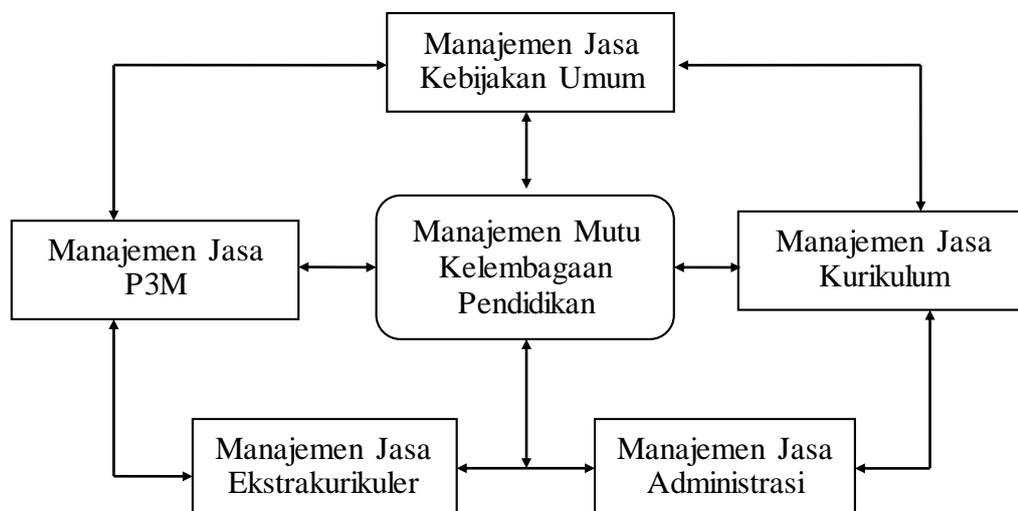
⁹⁴Moch. Idhori Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Jakarta: Raha Grafindo Persada, 2013), Cetakan. I, 19.

⁹⁵Ismaun, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan di Perguruan Tinggi* (Bandung: Program Pascasarjana IKIP Malang, 1999), 99.

- 1) Berorientasi pada kebutuhan dan harapan pengguna jasa;
- 2) Bekerja secara tim dalam proses manajemen;
- 3) Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan data;
- 4) Continuous improvement;
- 5) Perbaikan yang konsisten untuk memenuhi dan berusaha melampaui kebutuhan dan harapan pelanggan.⁹⁶

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

Manajemen Mutu Pendidikan⁹⁷



Gambar 2.4

⁹⁶Ismaun, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Terpadu*, 20.

⁹⁷Ibid.

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

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.⁹⁸

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.

Oleh karena itu, 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 pesantren 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.

⁹⁸ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-RuzzMedia, 2013), 190-191.

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 tiga 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.⁹⁹

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/imlak, 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.

⁹⁹Ibid.

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 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.¹⁰⁰

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

¹⁰⁰ 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.

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, 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.