

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Mutu Pendidikan

##### 1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa arab “حسن” artinya baik<sup>1</sup>, dalam bahasa Inggris “quality” artinya mutu, kualitas<sup>2</sup>. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu adalah (ukuran ), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb)”<sup>3</sup>. Secara istilah mutu adalah “Kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan”<sup>4</sup>. Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan.

Pendidikan menurut Imam Al-Ghazali adalah “Sebuah wasilah untuk mencapai kemuliaan dan menyerahkan jiwa untuk mendekat diri kepada Tuhan”<sup>5</sup>. Berdasarkan Undang Undang Sisdiknas No. II Tahun 2003 pendidikan adalah :

Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta

---

<sup>1</sup>Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Jakarta : (Bandung : Al-Ma’arif, 1984), h. 110

<sup>2</sup>John M. Echolis, Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta : Gramedia, 1988) Cet. Ke XVI, h. 460

<sup>3</sup>Lukman Ali, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1995), Cet. Ke-4, h. 677

<sup>4</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu terpadu*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004), Cet. ke-3, h. 15

<sup>5</sup>Muhammad Utsman el-Muhammady, *Pemurnian Tasawuf oleh Imam Al-Ghazali*, [www/Scribd.com/doc/2917072/](http://www.Scribd.com/doc/2917072/) tgl. 19 November 2014

keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>6</sup>

“Berdasarkan tinjauan mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri sebagai berikut : kompetensi, relevansi, fleksibilitas, efisiensi, berdaya hasil, kredibilitas”<sup>7</sup>. Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah “Kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin”<sup>8</sup>.

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan mutu pendidikan adalah kualitas atau ukuran baik atau buruk proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia untuk mendekati diri kepada Tuhan melalui upaya bimbingan pengajaran dan pelatihan. Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM).

## 2. Karakteristik Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi *input*, proses, *output* maupun *outcome*. Aada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu :

- a. Kinerja (*performan*).
- b. Waktu wajar (*timelines*)
- c. Handal (*reliability*).

<sup>6</sup>Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undanng-Undang Sisdiknas 2003*, (Jakarta : Sinar Grafika, 2007), h. 2

<sup>7</sup>Moch Idochi Anwar, *Op. Cit.*, h. 19

<sup>8</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 206

- d. Data tahan (*durability*)
- e. Indah (*aesthetics*).
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*).
- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*).
- h. Bentuk khusus (*feature*).
- i. Standar tertentu (*conformance to specification*).
- j. Konsistensi (*consistency*).
- k. Seragam (*uniformity*).
- l. Mampu melayani (*serviceability*).
- m. Ketepatan (*accuracy*)<sup>9</sup>.

Kinerja (performan) berkaitan dengan aspek fungsional sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mengajar. “Guru merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu ia dituntut untuk mengenal tempat bekerjanya itu. Guru perlu memahami faktor-faktor yang langsung dan tidak langsung menunjang proses belajar mengajar”<sup>10</sup>. Waktu wajar (*timelines*) yaitu sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat. Handal (*reliability*) yaitu usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah menjadi prinsip agar pihak yang dilayani merasa senang dan puas atas layanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia. Hal ini sesuai dengan sikap kaum Ansor dalam menerima kaum Muhajirin yang diabadikan dalam Al-Qur’an surat Al-Hasyr ayat 9 :

وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيْمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ  
 فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْتُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ  
 خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شَحْنَنَفْسِهِ فَاُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٩﴾

<sup>9</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, ( Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h. 411

<sup>10</sup>Soetjipto , Raflis Kosasi, *Profesi Guru*, (Jakarta : renika Cipta, 2000), Cet. Ke-1, h.146

Artinya :

Dan orang-orang yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman (Anshar) sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin), mereka (Anshar) 'mencintai' orang yang berhijrah kepada mereka (Muhajirin). dan mereka (Anshar) tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (Muhajirin); dan mereka mengutamakan (orang-orang Muhajirin), atas diri mereka sendiri, Sekalipun mereka dalam kesusahan. dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka Itulah orang-orang yang beruntung<sup>11</sup>.

Isi kandungan ayat tersebut diantaranya yaitu (1) Adanya usaha menghormati orang lain (kaum Muhajirin), (2) Kerelaan kaum Anshar apa yang diberikan kepada kaum Muhajirin, (3) Kaum Anshar mengutamakan penghormatan kepada kaum Muhajirin, (4) Kaum Anshar rela mengalahkannya kepentingan sendiri. Isi kandungan ayat tersebut dapat diterapkan dalam dunia pendidikan dengan menerapkan manajemen layanan pendidikan dalam mencapai mutu pendidikan yang berakhlak.

Daya tahan (*durability*) yaitu tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan. Indah (*aesthetics*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik. Hubungan manusiawi (*personal interface*) yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Hal ini bisa dicapai apabila terjalin komunikasi yang sehat. "Dari komunikasi itu bisa diperoleh suasana yang akrab dan harmonis, bahkan bisa mendamaikan dua pihak yang bertikai"<sup>12</sup>. Mudah penggunaannya (*easy of use*) yaitu sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dikembalikan tepat waktu.

<sup>11</sup>Mahmud Yunus, *Terjemah Al-Qur'an Al-Karim*, (Bandung : Al-Ma'arif, 1984), h. 493

<sup>12</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 251



Bentuk khusus (*feature*) yaitu keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi). “Persyaratan pertama bagi kepemimpinan pengajaran adalah guru hendaknya memiliki visi mengenai unggulan dalam mengajar”<sup>13</sup>. Standar tertentu (*conformance to specification*) yaitu memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal. Konsistensi (*consistency*) yaitu kejelasan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataannya. Seragam (*uniformity*) yaitu tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam berpakaian.

Mampu melayani (*serviceability*) yaitu mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas. Ketepatan (*accuracy*) yaitu ketepatan dalam pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah

### 3. Standar Mutu Pendidikan

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan terdapat perbedaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang antara pakar satu dengan pakar lainnya.

Pertama sebagian orang, bahkan pada umumnya para orang tua mengatakan bahwa kenyamanan sekolah itu merupakan salah satu tolak ukur terbaik, ke dua pihak lain berpendapat bahwa hasil belajar

---

<sup>13</sup>Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, (Jakarta : Lembaga Indonesia Adidaya, 2000), Cet. Ke-1, h. 101

atau hasil akademik yang menunjukkan sekolah tersebut menunjukkan sekolah yang baik karena menurut pendapat ini dari buahnya anda mengenali mereka, ketiga sebagian orang mengemukakan bahwa ada beberapa ciri atau tolak ukur yang akan memperlihatkan mutu suatu sekolah<sup>14</sup>.

Cyil merangkum pendapat mutu dari sudut pandang yang berbeda menggunakan tolak ukur yang berbeda. Sebagian orang menggunakan tolak ukur berdasarkan kondisi sekolah, sebagian lain menggunakan tolak ukur prestasi hasil belajar, dan pendapat yang lebih luas menyatakan tolak ukur mutu pendidikan perlu ditinjau dari berbagai tolak ukur yang relevan.

Pandangan ke tiga diperkuat dengan pandangan Mujamil yang menyatakan bahwa “Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan”<sup>15</sup>. Meskipun Mujamil menggunakan tolak ukur input, proses dan hasil, namun titik tolak ukur mutu pendidikan menurut Mujamil adalah pengguna jasa pendidikan, yang berarti lebih berfokus pada output yaitu potensi dan nilai guna para alumni dalam kehidupan. Menurut Usman “*Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas”<sup>16</sup>.

Sedangkan menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah

Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal

---

<sup>14</sup>*Ibid.*, h. 213

<sup>15</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 206

<sup>16</sup>Husaini Usman, , *Op. Cit.*, h. 410

dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal<sup>17</sup>.

Pandangan yang lebih komprehensif tentang mutu pendidikan dikemukakan oleh Sardi. Standar mutu pendidikan sesuai ISO 9001 : 2008 adalah sebagai berikut :

- a. Komponen standar isi, sasaran mutu :
  - 1) Pengembangan KTSP berdasarkan guru mata pelajaran, DU/DI, konselor, dan komite sekolah/madrasah atau penyelenggara
  - 2) Lebih dari 76 % Silabus dikembangkan sesuai dengan pedoman
  - 3) Sekolah memenuhi standar memenuhi kebutuhan peserta didik.
- b. Komponen standar proses, sasaran mutu :
  - 1) Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan.
  - 2) 76 % guru melakukan pembelajaran berbasis teknologi
  - 3) 76 % siswa dapat melakukan prakerin sesuai kompetensinya
  - 4) Hasil evaluasi guru semuanya baik
- c. Komponen standar kompetensi lulusan, sasaran mutu :
  - 1) Rata-rata Hasil Ujian Nasional dan Uji Kompetensi keahlian
  - 2) KKM kelas X dan kelas XI
  - 3) Siswa memperoleh berbagai macam keterampilan
- d. Komponen standar pendidik dan kependidikan, sasaran mutu :
  - 1) Meningkatkan kualifikasi PTK
  - 2) Meningkatkan kompetensi (pelatihan) PTK
- e. Komponen standar sarana dan prasarana, sasaran mutu :
  - 1) Semua bahan ajar yang diperlukan siswa tersedia
  - 2) Menambah sarana dan prasarana
- f. Komponen standar pengelolaan, sasaran mutu :
  - 1) Semua unsur terlibat dalam kerja tim pengembangan
  - 2) RKS/RAKS berdampak terhadap peningkatan hasil belajar .
  - 3) Sistem informasi dengan menggunakan *website /softcopy*
- g. Komponen standar pembiayaan, sasaran mutu :
  - 1) Sekolah membayar gaji guru dan karyawan tepat waktu
  - 2) 95 % penggunaan anggaran sesuai dengan rencana
  - 3) 90% siswa membayar SPP tepat waktu

---

<sup>17</sup>Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, (Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005), h. 17

h. Komponen standar penilaian, sasaran mutu :

- 1) 100% guru menilai berdasarkan silabus yang telah ditetapkan
- 2) Ada penilaian baik bidang akademik maupun non akademik
- 3) Seluruh hasil penilaian siswa di dokumentasikan<sup>18</sup>.

Perbedaan persepsi tentang mutu pendidikan merupakan hal wajar, karena masing-masing pihak mendefinisikannya dari sudut pandang dan kemampuan dalam menganalisis yang beragam.

Badan/lembaga pelaksana yang terlibat dalam kegiatan penjaminan mutu, baik tingkat, dasar, menengah maupun perguruan tinggi adalah Badan Standar Nasional Pendidikan yang selanjutnya disebut BSNP adalah badan mandiri dan independen yang bertugas mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi standar nasional pendidikan. Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Nonformal yang selanjutnya disebut BAN-PNF adalah badan evaluasi mandiri yang menetapkan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan jalur pendidikan nonformal dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Penilaian dilakukan melalui akreditasi dengan berpedoman pada peringkat nilai sebagai berikut :

Sekolah/Madrasah memperoleh peringkat akreditasi sebagai berikut.

- a. Peringkat akreditasi A (Sangat Baik) jika sekolah/madrasah memperoleh Nilai Akhir Akreditasi (NA) sebesar 86 sampai dengan 100 ( $86 \leq NA \leq 100$ ).
- b. Peringkat akreditasi B (Baik) jika sekolah/madrasah memperoleh Nilai Akhir Akreditasi sebesar 71 sampai dengan 85 ( $71 \leq NA \leq 85$ ).
- c. Peringkat akreditasi C (Cukup Baik) jika sekolah/madrasah memperoleh Nilai Akhir Akreditasi sebesar 56 sampai dengan 70 ( $56 \leq NA \leq 70$ )<sup>19</sup>.

<sup>18</sup>Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu*, (Yogyakarta : Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012), h. 44

<sup>19</sup>Abdul Mu'ti, *Teknis Penskoran dan pemeringkatan Hasil Akreditasi SMP/MTs* (Jakarta, Badan Akrideitasi Nasional Sekolah/Madrasah, 2014), h. 10



## 1. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk meningkatkan mutu madrasah menurut Sudarwan Danim melibatkan lima faktor yang dominan : (1) Kepemimpinan Kepala sekolah; (2) Siswa/ anak sebagai pusat; (3) Pelibatan guru secara maksimal; (4) Kurikulum yang dinamis; (5) Jaringan Kerjasama”<sup>20</sup>. Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat. Pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat “ sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa .

Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat ) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan / instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja

Peningkatan mutu pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut :

- a. Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- b. Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift ( contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas jauh )
- c. Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.

---

<sup>20</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksar, 2007), h. 56

- d. Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB ) dan Ruang Kelas Baru (RKB ) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidialn di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- e. Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- f. Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta menangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun<sup>21</sup>.

Sedangkan peningkatan mutu sekolah secara umum dapat diambil suatu strategi dengan membangun akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan , seperti kepemimpinan sekolah Kaizen yang menyarankan :

- a. Untuk memperkuat tim-tim sebagai bahan pembangun yang fundamental dalam struktur perusahaan
- b. Menggabungkan aspek–aspek positif individual dengan berbagai manfaat dari konsumen
- c. Berfokus pada detail dalam mengimplementasikan gambaran besar tentang perusahaan
- d. Menerima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah
- e. Membangun hubungan antar pribadi yang kuat
- f. Menjaga agar pemikiran tetap terbuka terhadap kritik dan nasihat yang konstruktif
- g. Memelihara sikap yang progresif dan berpandangan ke masa depan
- h. Bangga dan menghargai prestasi kerja
- i. Bersedia menerima tanggung jawab dan mengikuti pelatihan<sup>22</sup>.

Menurut Lewis peningkatan mutu organisasi apapun didukung oleh empat kekuatan pendorong, atau pilar, yang menggerakkan organisasi menuju penerapan pelayanan mutu.

*Total Quality Management in any organization is supported by four driving forces, or pillars, that move the organization toward the full application of quality service. The four pillars of the House of*

<sup>21</sup>Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta : Logos, 2003), h. 73

<sup>22</sup>Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, h. 225

*Quality are customer service, continuous improvement, processes and facts, and respect for people. All are distinct, but equal in potential strength. All four must be addressed; minimizing one weakens the others. By not addressing one, the entire house of Quality will fall*<sup>23</sup>.

Empat pilar mutu yang dimaksud yaitu (1) Layanan pelanggan, (2) Perbaikan terus-menerus, (3) Proses dan fakta-fakta, (4) Menghormati orang. Setiap lembaga pendidikan masalahnya berbeda tetapi inti permasalahannya sama. Keempat pilar harus ditangani dengan baik dalam rangka meminimalkan kesalahan. Salah satu pilar tidak dijalankan dengan baik dapat meruntuhkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

## **2. Penjaminan Mutu Pendidikan**

“Penjaminan mutu pendidikan merupakan suatu konsep dalam manajemen mutu pendidikan”<sup>24</sup>. Madrasah yang dikelola dengan manajemen mutu pendidikan harus memberi jaminan bahwa pelayanan pendidikan yang diberikan dapat memenuhi bahkan melampaui harapan para pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal yaitu guru dan karyawan. Pelanggan eksternal terdiri dari pelanggan eksternal primer (peserta didik), pelanggan eksternal sekunder (orang tua, masyarakat, pemerintah), dan pelanggan eksternal tersier (pemakai lulusan). “Orang tua puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua”<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, (Florida : St. Lucie Press, 1994), h. 91

<sup>24</sup>R. Ibrahim, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (Jakarta : Imtima, 2007), h. 341

<sup>25</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h 202

Sistem penjaminan mutu pendidikan sangat penting dilakukan agar madrasah benar-benar mengelola pendidikan yang bermutu, sehingga menjadi madrasah yang diidolakan masyarakat. “Bila tidak ada penjaminan mutu berdasarkan pagu yang baku ini akan dapat menimbulkan disparitas mutu pendidikan lintas sekolah dan lintas daerah”<sup>26</sup>. Demikian pula konsep mutu perlu dibakukan agar terdapat persepsi yang sama. “Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan”<sup>27</sup>.

Penjaminan mutu pendidikan dapat dilakukan secara formal maupun informal.

Penjaminan mutu formal dilakukan oleh lembaga mandiri (eksternal) yang bersifat independen, sedangkan yang informal dilakukan oleh suatu gugus penjaminan mutu yang ada di dalam organisasi atau lembaga itu. Penjaminan mutu secara formal dengan menerapkan pembakuan mutu model ISO 9000 bisa diterapkan dalam bidang pendidikan<sup>28</sup>.

ISO 9000 standar terdiri dari lima dokumen yaitu :

ISO 9000, merupakan penjelasan menyeluruh dalam garis besar yang memberikan pedoman untuk seleksi dan menggunakan standar lainnya.

ISO 9001 yaitu standar yang memfokus ada 20 aspek program kualitas perusahaan yang mendesain, menghasilkan, merakit, dan melayani produk.

ISO 9002 mencakup bidang yang sama bagi perusahaan yang mempunyai aktivitas di lokasi lain.

ISO 9003, mempunyai lingkup terbatas dan ditunjukan hanya untuk proses produksi.

ISO 9004, terdiri dari pedoman untuk menginterpretasikan standar lainnya<sup>29</sup>.

<sup>26</sup>R. Ibrahim, *Op. Cit.*, h.341

<sup>27</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h 206

<sup>28</sup>R. Ibrahim, *Op. Cit.*, h.352

<sup>29</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2011), Cet. Ke-5, h 162



ISO 9000 disusun berdasarkan delapan prinsip manajemen kualitas. Delapan prinsip ini dapat dipakai oleh manajemen senior sebagai suatu kerangka kerja (framework) untuk membimbing organisasi-organisasi mereka menuju peningkatan prestasi. Prinsip-prinsip tersebut diperoleh dari pengalaman dan pengetahuan kolektif dari para ahli internasional yang berpartisipasi dalam komite teknik ISO. Delapan prinsip manajemen kualitas dalam ISO 9000: 2000 adalah sebagai berikut :

Tabel 3  
Prinsip Manajemen Kualitas ISO 9000 : 2000

PRINSIP KE	ASPEK
1	Fokus Pelanggan
2	Kepemimpinan
3	Keterlibatan Orang
4	Pendekatan Proses
5	Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen
6	Peningkatat terus menerus
7	Pendekatan Faktual Dalam Pembuatan Keputusan
8	Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan

## **B. Manajemen Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian Manajemen Mutu Pendidikan**

Manajemen mutu pendidikan terdiri dari kata manajemen, mutu, dan pendidikan. Istilah manajemen menurut Abdul Jawad yaitu :

Manajemen berasal dari bahasa Inggris “*to manager* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola, dalam bahasa Arab manajemen berasal dari kata “*nazama* artinya menata, *an-nizhaam*; *at-tazhiim* artinya aktivitas menertibkan, mengatur, dan berpikir yang dilakukan oleh seseorang sehingga mampu mengurutkan, menata hal-hal yang ada disekelilingnya sehingga serasi dengan yang lainnya”<sup>30</sup>.

Secara bahasa baik dari bahasa Inggris maupun bahasa Arab manajemen mempunyai persamaan makna yaitu mengatur, menertibkan, mengurus.

Istilah yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan) dari kata *dabbara* (mengatur) “<sup>31</sup>. Kata tersebut tercantum dalam Al-Qur’an surat As-Sajdah : 5

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

Artinya :

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”<sup>32</sup>.

Isi kandungan ayat tersebut adalah Allah yang mengatur segala urusan baik di langit maupun di bumi. Dalam dunia pendidikan manajemen adalah “Aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya”<sup>33</sup>.

<sup>30</sup>Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajemen Sukses*, (Jakarta : Gema Insani, 2004), Cet. Ke-1, h. 118

<sup>31</sup>U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), Cet. Ke-1, h 1

<sup>32</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h. 374

<sup>33</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Renika Cipta, 2011), h.8

Secara bahasa mutu adalah “Ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan dsb)”<sup>34</sup>. Pendidikan sesuai UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat (1)

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara<sup>35</sup>.

Berdasarkan beberapa arti kata dan pendapat dapat disimpulkan manajemen mutu pendidikan adalah menggerakkan lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan lembaganya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan peserta didik dan masyarakat dan mampu bersaing ditengah-tengah kemajuan globalisasi.

## 2. Konsep Manajemen Mutu Pendidikan

Ada tiga tahap konsep manajemen mutu pendidikan menurut Muhaimin yaitu :

Tahap 1 : Infentarisasi, penetapan, stakeholder dan kegiatan utama lembaga pendidikan ( infentarisir dan penetapan kebutuhan stakeholder, mengidntifikasi stakeholder potensial, menganalisis stakeholder potensial); Tahap 2 : Memformulasi strategi lembaga pendidikan ( mengembangkan visi dan misi, penetapan tujuan strategis, menganalisis SWOT, melakukan pengukuran kinerja, mengidentifikasi fokus strategi, evaluasi portofolio, Tahap 3 : Mengembangkan rencana kegiatan utama ( penentuan sasaran, pengembangan rencana program, penetapan rencana aktifitas, seleksi teknis analisis)<sup>36</sup>.

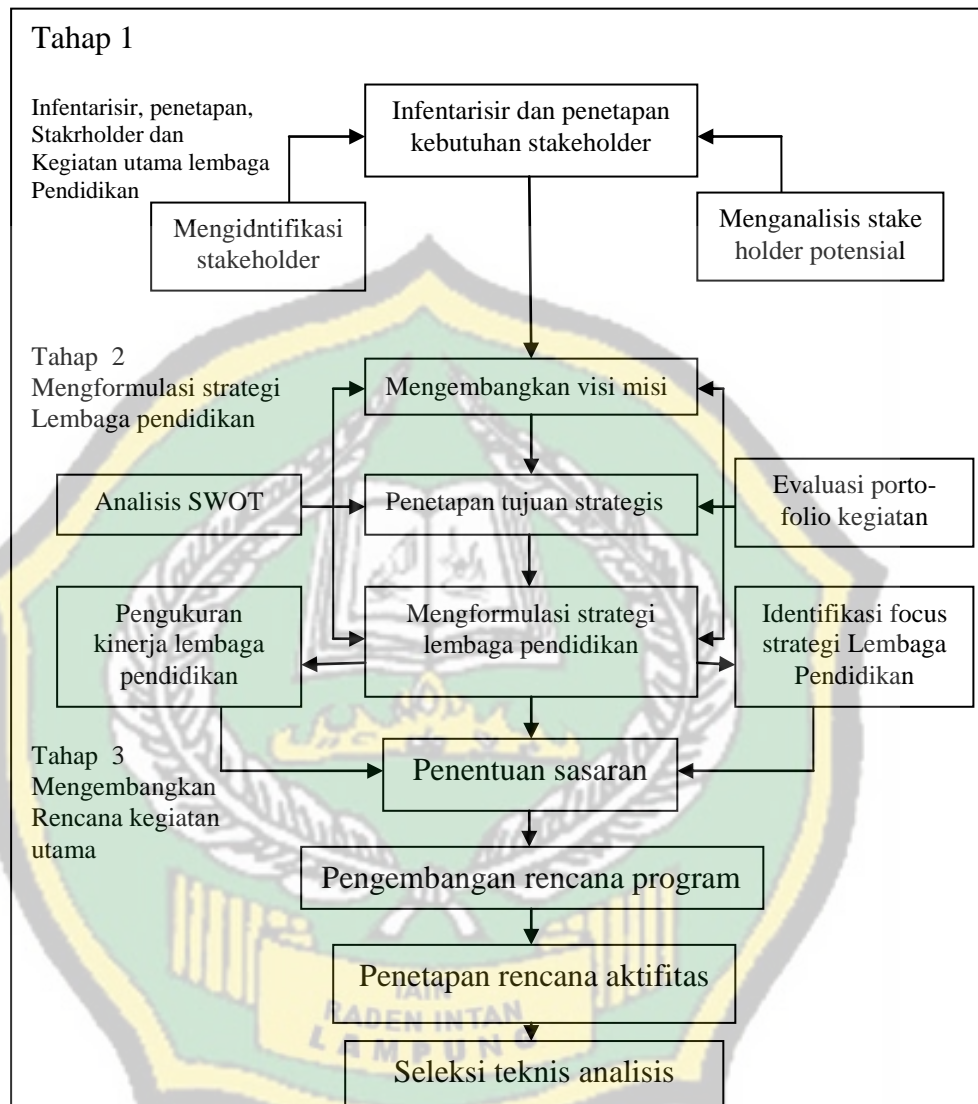
<sup>34</sup>Lukman Ali, *Op. Cit.*, h 677

<sup>35</sup>Tim Redaksi Sinar Grafika, *Op. Cit.*, h. 2

<sup>36</sup>Muhaimin,Suti’ah, Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta : Kencana Perdana Media Group, 2012), Cet. Ke-4, h. 24

Konsep manajemen mutu pendidikan digambarkan seperti gambar berikut :

Gambar 2 : Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah



Sumber : <sup>37</sup>

Berdasarkan konsep Muhaimin manajemen mutu ada tiga tahap yaitu *pertama* adalah infentarisasi kebutuhan-kebutuhan stakeholder, memilih dan menganalisis stakeholder yang potensial. Tahap *kedua* adalah merumuskan visi, misi, tujuan, analisis peluang dan tantangan, melakukan pengukuran kinerja menetapkan strategi. Tahap *ketiga* yaitu menetapkan

<sup>37</sup>Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, *Op. Cit.*, h. 25



sasaran, mengembangkan rencana program, penetapan aktifitas, dan seleksi teknis analisis.

Konsep manajemen mutu pendidikan dapat dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut : “(1) Membuat putusan, (2) Merencanakan, (3) Mengorganisasikan, (4) Mengkomunikasikan, (5) Mengkoordinasikan, (6) Mengawasi, (7) Menilai”<sup>38</sup>. Membuat putusan melibatkan semua unsur dengan cara musyawarah. Perencanaan merupakan persiapan yang terarah dan sistematis agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Mengorganisasikan bertujuan agar pekerjaan yang akan dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan sesuai tugas dan fungsinya. Mengkomunikasikan berarti menyampaikan berbagai informasi. Mengkoordinasikan yaitu mempersatukan sumbangan dan saran dari anggota. Mengawasi yaitu mengetahui proses. Menilai merupakan prinsip manajemen untuk mengetahui apakah suatu program mencapai tujuan atau tidak.

Konsep manajemen mutu pendidikan berdasarkan prinsip TQM ada sepuluh yaitu :

- (1) Fokus pada pelanggan
- (2) Obsi terhadap kualitas,
- (3) Pendekatan ilmiah,
- (4) Komitmen jangka panjang,
- (5) Kerja sama Tim,
- (6) Perbaikan sitem secara berkesinambungan,
- (7) Pendidikan dan pelatihan,
- (8) Kebebasan yang terkendali,
- (9) Kesatuan tujuan,
- (10) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan<sup>39</sup>.

Konsep yang ditawarkan Nasution pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan konsep yang lain, namun demikian pendapat Nasution memperhatikan adanya perbaikan sistem yang berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, dan

<sup>38</sup>R. Ibrahim, *Op. Cit.*, h. 230

<sup>39</sup>M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2004), Cet. Ke-3, h. 18

kebebasan . Pendapat tersebut senada dengan konsep Saefullah “Reformasi kinerja dan tanpa henti melakukan penyempurnaan dan perbaikan”<sup>40</sup>.

TQM merupakan konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan keseriusan dan perubahan besar terhadap budaya dan sistem nilai suatu organisasi pendidikan di madrasah. Ada empat prinsip dalam TQM yaitu (1) Kepuasan pelanggan, (2) Respek terhadap setiap orang, (3) Manajemen berdasarkan fakta, (4) Perbaikan berkesinambungan”<sup>41</sup>. Hal ini senada dengan ungkapan William :

*The roof four pillars of the house of Total Quality rest upon the four cornerstones of planning and the four foundations of management which relate to strategies, projects, and performance.*

*The foundation of the first is strategy management. Strategy management is the process of strategic plan implementation, evaluation, and control to develop competitive advantage and to ensure a favorable organizational future*

*The cornerstone of the second pillar (continous improvement) is process planning. Process planning assures that all key process work in harmony with the mission and meet the needs and expectations of the constituents or customers by maximizing operations to identify, hear, and respond rapidly to the changing voices of the customer.*

*The foundation of the third pillar is project management. Project management focuses on the implementation and control of a single, nonrecurring event that activates organizational change through structured phases and specified outcomes and requires teamwork for successful completion*

*The foundation of the fourth of the pillars is performance management. Performance management may be defined as the implementation and control of and respectful regard for, oneself and others in line with total quality indicators and personal controls, must be developed.<sup>42</sup>*

<sup>40</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h 104

<sup>41</sup>M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2004), Cet. Ke-3, h. 26

<sup>42</sup> William M. Lindsay, Joseph A. Petrick, *Total Quality and Organization Development*, ( Florida : St Lucie Press, 197), h. 24-25

Berdasarkan pendapat tersebut ada empat landasan manajemen yang berhubungan dengan strategi, perbaikan, proyek, dan kinerja (1) Manajemen strategi adalah proses pelaksanaan rencana strategis, evaluasi, dan pengendalian. (2) Perbaikan terus-menerus, yaitu proses perencanaan menjamin bahwa semua proses kerja selaras dengan misi dan memenuhi kebutuhan pelanggan. (3) Manajemen proyek yang berfokus pada pelaksanaan dan pengendalian, (4) Manajemen kinerja yaitu implementasi program kerja sesuai dengan indikator kualitas dan kontrol pribadi.

Madrasah yang menghendaki peningkatan mutu dapat mengikuti prinsip tersebut dengan memperhatikan harapan dan kebutuhan stakeholder, memandang guru dan karyawan sumber daya madrasah yang paling bernilai yang harus dihargai.

### **3. Unsur-Unsur Manajemen Mutu Pendidikan**

Manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai unsur yang perlu diintegrasikan. Menurut Saefullah unsure-unsur manajemen terdiri dari : “(1) Pimpinan, (2) Orang-orang yang dipimpin, (3) Tujuan yang akan dicapai, (4) Kerja sama dalam mencapai tujuan, (5) sarana atau peralatan manajemen yang terdiri dari man, money, materials, machine, method, dan market”<sup>43</sup>.

Manajemen mutu pendidikan memerlukan karakteristik pimpinan yang tertentu. Pemimpin dalam hal ini kepala madrasah mempunyai peran utama dalam manajemen mutu pendidikan terkait dengan perencanaan, pengambilan keputusan dan kebijakan, pengawasan pengendalian proses,

---

<sup>43</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h 4

evaluasi terhadap kesesuaian antara konsep dengan realita, dan pengembangan madrasah. Untuk itu kepemimpinan di madrasah harus dipegang oleh orang-orang yang memiliki kapabilitas sebagai pemimpin.

Kualifikasi kepala SMP/MTs adalah “berstatus sebagai guru SMP/MTs, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs, dan memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah”<sup>44</sup>. Menurut Rifai “Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya, dan kompeten”<sup>45</sup>. Menurut Najarudin “Pimpinan pendidikan harus memiliki prespektif (1) Visi dan misi, (2) Manajemen yang terus berlangsung, (3) Manajemen untuk peserta didik, (4) Otonomi dalam mengembangkan inovasi, (5) kekeluargaan, (6) memiliki seni memimpin, sabar, antusias, dan intensitas”<sup>46</sup>. Menurut Robert untuk menciptakan pendidikan yang bermutu diperlukan kepemimpinan tipe simbolik.

*Leadership for excellent schools. In order to move from competence to excellence in schools, we must provide two other forms of leadership: symbolic leadership and the leadership that can build organizational culture. Symbolice leadership do not assume that everyone sees the whole picture; they use words (spoken and written) and other symbols (such as time, attention, and their personal presence) to continually reemphasize what is important, what is good, what is wanted.*<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup>Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta : Kencana Prenada Medi Group, 2012), Cet. Ke- 4, h. 40

<sup>45</sup>Veithzal Rifvai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta : Rajagrafindo, 2011), Cet. Ke-8, h. 21

<sup>46</sup>Nazarudin Rahman, *Paradigma Holistik Pengembangan Madrasah*, (Yogyakarta : Pustaka Felicha, 2010), Cet. Ke-1, h. 116

<sup>47</sup>Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, ( Boston London : Allyn and Bacon, 1970), h. 159



Kepemimpinan simbolik merupakan kepemimpinan yang dapat membangun budaya organisasi. Dalam kepemimpinan simbolik jangan menganggap bahwa setiap personil sebagai gambar, mereka memiliki ide baik disampaikan lisan dan tulisan atau dalam bentuk simbol lainnya (seperti waktu, perhatian, dan kehadiran pribadi mereka) yang selalu menekankan apa yang penting, apa yang baik, apa yang diinginkan.

Sedangkan orang-orang yang dipimpin/ tim dalam TQM merupakan kualitas kelompok. Hampir semua kepustakaan menekankan pentingnya kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif. Salah satu komponen tim adalah guru, sesuai UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 6 ayat (2) “Guru dan dosen memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia”<sup>48</sup>. Sebagai guru di madrasah menurut Amin Thaib dkk. Dalam kaitannya dengan kompetensi yang harus dimiliki seorang guru di madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Kompetensi pribadi (personal), meliputi:
  - 1) Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
  - 2) Berakhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
  - 3) Memiliki wawasan keagamaan.
  - 4) Terampil, fasih membaca dan menulis huruf Al-Qur’an
- b. Kompetensi profesional
  - 1) Menguasai landasan kependidikan.
  - 2) Mampu merencanakan program pembelajaran.
  - 3) Menguasai garis-garis besar program kegiatan belajar.
  - 4) Mampu mengelola kegiatan belajar dan bermain
  - 5) Terampil membuat alat-alat belajar dan alat peraga.
  - 6) Mampu melaksanakan penilaian perkembangan kemampuan dasar dan perilaku anak.

---

<sup>48</sup>Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2013), Cet. Ke- 2, h. 136

c. Kompetensi sosial, meliputi:

- 1) Mampu berinteraksi dan bekerja sama dengan teman sejawat.
- 2) Mampu berinteraksi dan bekerja sama dengan orang tua anak didik.
- 3) Mampu berinteraksi dengan tenaga profesional lainnya<sup>49</sup>

Guru yang profesional harus memiliki kompetensi-kompetensi tersebut untuk mengembangkan komponen-komponen pengajaran.

Mutu pendidikan dapat dicapai dengan melakukan manajemen berbagai komponen dasar pendidikan. “Kepedulian akan mutu pendidikan didorong oleh persoalan dasar, bagaimana mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai peningkatan mutu secara berkelanjutan”<sup>50</sup>. Menurut Mujamil “Manajemen komponen-komponen dasar pendidikan yang mutlak harus ada dalam proses peningkatan mutu pendidikan yaitu (1) Manajemen personalia pendidikan, (2) Manajemen kesiswaan, (3) Manajemen kurikulum pendidikan, (4) Manajemen keuangan pendidikan, (5) Manajemen sarana prasarana pendidikan<sup>51</sup>. Dengan melalui penerapan manajemen lima komponen dasar pendidikan tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan madrasah menjadi madrasah yang bermutu tinggi.

#### **a. Manajemen Personalia Pendidikan**

##### **1) Pengertian Manajemen Personalia Pendidikan**

Manajemen personalia pendidikan menurut Mulyasa yaitu

“Mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien

---

<sup>49</sup>M. Amin Thaib BR, Sahrul S. Siregar, dan Hasan M.Noer, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan pada Madrasah Aliyah*, Jakarta : Ditmapenda, 2005, h. 37-38

<sup>50</sup>Moch. Idochi Anwar, *Op. Cit.*, h. 19

<sup>51</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 127

guna mencapai hasil yang optimal namun dengan tetap dalam kondisi yang menyenangkan”<sup>52</sup>. Arti manajemen personalia berkembang :

Secara tradisional manajemen personalia pendidikan adalah konsep pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan pada urusan-urusan operatif mengelola data tenaga pendidik dan kependidikan (*record keeping*), penilaian kinerja (*evaluation*), kenaikan pangkat dan gaji secara otomatis (*automatic merit increase*). Manajemen personalia pada masa kini memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para tenaga pendidik dan kependidikan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis<sup>53</sup>.

Ahli lain berpendapat manajemen personalia adalah “Memperhatikan orang-orang dalam organisasi mencakup merekrut, menempatkan, melatih, mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan”<sup>54</sup>.

Berdasarkan pendapat tersebut manajemen personalia pendidikan adalah mendayagunakan tenaga pendidik dan kependidikan sebagai sumber daya potensial meliputi merekrut, menempatkan, melatih, mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan sehingga berperan aktif dan maksimal dalam meningkatkan mutu pendidikan sehingga tercapainya tujuan pendidikan nasional secara sistematis efisien dan efektif.

## 2) Tujuan Manajemen Personalia Pendidikan

Tujuan manajemen personalia tenaga pendidik dan kependidikan mengarah pada pengembangan pendidikan yang bermutu melalui pembentukan SDM yang handal, produktif, kreatif, inovatif dengan

<sup>52</sup>E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), h. 42

<sup>53</sup>Surya Dharma, *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*, (Jakarta : Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional 2007), h. 5

<sup>54</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Renika Cipta, 2011), h. 113

orientasi pada berprestasi. “Manajemen personalia memiliki tujuan tertentu yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan”<sup>55</sup>. “MSDM dilaksanakan untuk mewujudkan sekolah yang sehat, yaitu sekolah yang memiliki jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan beban dan tugas-tugas sekolah yang ada di dalamnya”<sup>56</sup>. Menurut Pidarta “Tujuan manajemen personalia adalah memajukan organisasi dan sekaligus memperhatikan dan memajukan personalia”<sup>57</sup>. Dengan manajemen personalia pendidikan diharapkan semua posisi yang ada disekolah/ madrasah ditangani oleh tenaga-tenaga yang profesional yang bermutu dan bermartabat.

### **3) Langkah-Langkah Manajemen Personalia Pendidikan**

Langkah-langkah manajemen personalia pendidikan yaitu “Manajemen tenaga pendidikan (guru dan personal) ada tujuh langkah (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pem-binaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pem-berhentian pegawai, (6) kompensasi dan (7) penilaian pegawai”<sup>58</sup>. Masing-masing langkah dijabarkan sebagai berikut :

#### **a) Perencanaan**

Perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan

<sup>55</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 129

<sup>56</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 8

<sup>57</sup>Made Pidarta, *Op. Cit.*, h. 115

<sup>58</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), 152



organisasi di masa depan. Meskipun perencanaan merupakan awal dari pelaksanaan, akan tetapi bukan berarti dimulai dari nol. “Perencanaan itu tidak dimulai dari nol tapi dari apa yang dimiliki. Ini berarti segala potensi yang tersedia merupakan aset yang perlu digunakan secara efisien dan optimal”<sup>59</sup>. Artinya potensi yang telah ada difungsikan secara maksimal sehingga terhindar dari ketimpangan dan pemborosan.

“Dalam melakukan perencanaannya manajer harus mempertimbangkan jumlah pegawai, keahlian yang dibutuhkan, tingkat pendidikan yang dibutuhkan, jenis keterampilan yang menjadi kebutuhan dan lain sebagainya”<sup>60</sup>. “Perencanaan personalia mencakup jumlah dan jenis keterampilan/ keahlian orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, ada waktu tertentu, yang dalam jangka panjang memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi”<sup>61</sup>. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Meskipun merupakan langkah awal dalam manajemen SDM, perencanaan seringkali tidak diperhatikan dengan seksama. Padahal dengan melakukan perencanaan, fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Dalam pengadaan pegawai kepala madrasah semestinya memperhatikan pentingnya tim kerja/ tim seleksi. Hal ini sesuai dengan konsep Malcolm :

---

<sup>59</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 26

<sup>60</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 131

<sup>61</sup>Made Pidarta, *Op. Cit.*, h. 116

*Why should team-work be a better way to achieve these objectives ? (1) More problems can tackled, (2) By the people closest to the problem, (3) Greater diversity of skill and knowledge is applied, (4) Frustration is removed, and morale improved, if people think that their contribution is welcomed, (5) Cross-functional/ interdepartmental problems can only be dealt with in that in this way, (6) Solutions produced are more likely to be implemented, (7) This will be especially true if contributions and solutions are recognized and celebrated.<sup>62</sup>*

Tim kerja efektif untuk mencapai mutu pendidikan karena (1) Permasalahan lebih mudah cepat dapat ditangani, (2) Dengan orang-orang lebih akrab, (3) Keragaman keterampilan dan pengetahuan yang diterapkan, (4) Frustrasi dihapus, dan moral ditingkatkan, (5) Kerjasama antar departemen (6) Solusi yang dihasilkan lebih mungkin untuk dilaksanakan, (7) Kontribusi dan solusi diakui.

#### **b) Pengadaan Pegawai**

Perbedaan pengadaan pegawai fersi barat dengan islam menurut Abdul Jawad yaitu “Perlu disebut disini bahwa mayoritas referensi yang berbicara tentang ketrampilan para manajer dalam sistem manajemen barat dan Arab menfokuskan penjelasannya secara berlebihan pada dimensi ketrampilan dan hampir melupakan dimensi akhlak”<sup>63</sup>. Dengan demikian pengadaan pegawai dilingkungan pendidikan Islam perlu mempertimbangkan akhlak, ketrampilan dan lain-lain. Berdasarkan kebijakan Direktorat Pendidikan Agama, pendidik Islam harus memiliki :

<sup>62</sup>Malcolm S. Greenwood and Helen J. Gaunt, *Total Quality Management for Schools*, (London : Cassell Villiers House, 1994), h. 77

<sup>63</sup>Muhammad Abdul Jawad, *Menjadi Manajemen Sukses*, Jakarta : Gema Insani, 2004), h.

- (a) Pribadi hukum, muslim dan mukhsin.
- (b) Taat menjalankan agama.
- (c) Memiliki jiwa pendidik dan rasa kasih sayang kepada anak didik secara ikhlas
- (d) Memiliki ilmu keguruan terutama didaktik dan methodik
- (e) Menguasai ilmu pengetahuan agama
- (f) Tidak memiliki cacat jasmaniyah dan rohaniyah<sup>64</sup>.

Tujuan pengadaan pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik (*surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified and outstanding individuals*) untuk sebuah posisi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir apabila aplikasi (lamaran-lamaran) diserahkan. Tenaga pendidik dan kependidikan terlebih dahulu di seleksi menurut keterampilan yang dimiliki setiap individu.

Dalam proses seleksi, kelompok pelamar yang terdiri dari para pengajar profesional, pengawas administrasi profesional, pelaksana teknis profesional dengan melalui 3 tahapan proses yaitu: 1) Pra seleksi yang melibatkan kebijakan dan prosedur seleksi. 2) Seleksi merupakan penilaian data dan pelamar, 3) Pasca seleksi, tahap penolakan atau penerimaan pelamar.

### c) Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Pembinaan dan pengembangan profesionalisasi pegawai tenaga pendidik dan kependidikan sekolah sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan mutu pendidikan. “Dari perspektif institusi,

---

<sup>64</sup>Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta : Dep. Agama RI, 1981), hal.

pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas staf dalam memecahkan masalah-masalah kesekolahan<sup>65</sup>.

Kepala madrasah harus mampu mengadakan pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dalam rangka meningkatkan kinerja, penerapan inovasi dan fleksibilitas dalam peningkatan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Steve

*Managers are given positions of formal authority and status within their organizationa. These positions generate three interpersonal roles (1) Figurehead. The status of manager obliges the occupant to carry out a number of social, symbolic, and legal duties. (2) Leader : The manager provides direction, guidance, and motivation for subordinates. This role includes responsibility for staffing and for training and developing subordinates. Leadership is among the most widely acknowledged of all management roles. (3) Liaison : Part of the managers job is to build and maintain links and contacts with groups and individuals outside of the work unit for which he or she is directly responsible this role helps in linking the organization or parts of the organization with its environment.*<sup>66</sup>

Kepala sekolah diberi posisi otoritas dan status formal . Ada tiga peran kepala sekolah yaitu (1) Sebagai pemimpin simbolik tugasnya mewajibkan pendidik dan kependidikan untuk melaksanakan sejumlah sosial, simbol, dan tugas hukum. (2) Sebagai manajer memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi, tanggung jawab untuk melatih dan mengembangkan bawahan. (3) Manajer berperan membangun dan menjaga hubungan dan kontak dengan kelompok-

<sup>65</sup> Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 97

<sup>66</sup> Steve Cooke, Nigel Slack, *Making Management Decisions*, (New York : Prentice Hall, 1991), h. 17



kelompok dan individu di luar unit kerja dengan penuh bertanggung jawab .

Untuk mewujudkan madrasah yang bermutu kepala madrasah dituntut mampu mendorong tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik melakukan perubahan pengembangan pola pikir, sebagaimana ungkapan Marvin : *“A principal challenge implied by this shift is transforming the mind-set of assessment from one dominated by end-point checking on goal achievement to one that emphasizes continuous, low-level monitoring of instructional processes and their interconnections”*<sup>67</sup>. Tantangan utama kepala madrasah adalah (1) Mengubah pola pikir, (2) Melakukan pengontrolan (3) Menekankan kontinuitas proses pembelajaran dan interkoneksi diantara mereka.

#### **d) Promosi dan Mutasi**

Promosi dan mutasi tenaga pendidik dan kependidikan perlu dilakukan.

Dalam mengadakan program promosi dan mutasi, tenaga pendidik dan kependidikan harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional, antara lain karena kebijakan dan peraturan pimpinan/Kepsek, prinsip *the right man on the right job*, untuk meningkatkan moral kerja, sebagai media kompetisi yang rasional, untuk promosi, mengurangi labour turnover, dan harus terkoordinasi<sup>68</sup>.

Kepala madrasah harus mampu mengadakan promosi dan mutasi tenaga pendidik dan kependidikan. “Promosi adalah perubahan

<sup>67</sup> Marvin W. Peterson, David D. Dill, Lisa A. Mets, *Planning and management for A Chaning Environment*, (San Francisco : Jossey bass Publishers, 1997), h. 361

<sup>68</sup> Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 152

kedudukan yang bersifat vertikal, sehingga berimplikasi pada wewenang, tanggung jawab, dan penghasilan. Mutasi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain”<sup>69</sup>. Promosi secara umum mempunyai makna positif peningkatan karir pegawai.

Bagi pegawai yang akan dipromosikan perlu tambahan pengalaman dan pengetahuan dalam bidang-bidang yang akan menjadi tanggung jawabnya. Untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman itu maka sebelum dipromosikan pegawai yang bersangkutan perlu dimutasikan diberbagai tempat yang sekiranya akan menjadi tanggung jawabnya nanti. “Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan promosi, antara lain meningkatnya moral kerja, meningkatnya disiplin kerja, terwujudnya iklim sekolah yang menggairahkan, dan meningkatnya produktivitas kerja”<sup>70</sup>. Perlu diingat bahwa mutasi sebenarnya dilakukan untuk melakukan penyegaran sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Tindakan yang paling tepat yang harus dilakukan manajemen SDM adalah memindahkan tenaga pendidik dan kependidikan ke posisi yang menurut hasil analisis tepat (sesuai) dengan kualifikasi, kemampuan, dan keinginan tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan. Dengan demikian, tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja semaksimal mungkin dan dapat memberikan keluaran yang produktif sesuai dengan target sekolah<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 137

<sup>70</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 166

<sup>71</sup>*Ibid.*, h.142

Pemindahan tersebut dimaksud menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya. Dengan demikian tujuan mutasi dalam tenaga pendidik dan kependidikan adalah : a). Untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat. b). Untuk kerjasama kelompok. c). Untuk menciptakan persaingan sehat. d). Sebagai langkah meningkatkan semangat dan gairah kerja. e). Untuk saling menggantikan. f). Dalam rangka promosi.

#### e) Pemberhentian Pegawai

Pendidik dan tenaga kependidikan tidak bekerja untuk selamanya melainkan ada batasan-batasan yang telah datur sesuai dengan ketentuan yang berlaku. “Ada batas tertentu bagi pegawai negeri sipil, pemberhentian bisa terjadi karena permintaan sendiri, batas usia pensiun, penyederhanaan organisasi, melakukan pelanggaran/ tindak pidana, meninggalkan tugas dll”<sup>72</sup>. Pendapat lain menyatakan :

Pemberhentian pegawai disebabkan oleh alasan-alasan berikut : Undang-undang (keputusan pengadilan), keinginan organisasi, keinginan pegawai, pensiun, kontrak kerja berakhir, kesehatan, meninggal dunia, likuidasi, hukuman, ketidak mampuan menjalankan tugas, lalai menjalankan tugas<sup>73</sup>.

Jika mendengar pernyataan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), para karyawan perusahaan akan menunjukkan kegelisahan, rata-rata akan merasa ketakutan dalam menghadapi kehidupan dimasa yang akan

<sup>72</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 139

<sup>73</sup>Nurul Ulfatin Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2016), h. 194

datang karena sadar bahwa dengan kemampuan yang dimiliki saat itu, mereka tidak dapat berbuat lebih jauh lagi.

Bagi lembaga swasta fenomena pemberhentian lebih kompleks. “Adapun bagi pegawai swasta alasan pemberhentian lebih bervariasi, bahkan tidak jarang karena politik, ideologi, organisasi sosial keagamaan, sosial ekonomi, partai, bahkan faktor pribadi”<sup>74</sup>. Alasan-alasan PHK tenaga pendidik dan kependidikan di bidang pendidikan tidak jauh berbeda dengan pemberhentian karyawan perusahaan. Pendapat lain menyatakan

“Pemberhentian pegawai sistem disiplin harus mengikuti langkah-langkah berikut (1) Konseling : Pegawai dinasihati, pemahaman yang benar harus diberikan, (2) Peringatan tertulis (3) Peringatan tambahan sesuai tingkat pelanggaran, (4) Denda atau suspensi secara legalitas”<sup>75</sup>.

Berdasarkan pendapat tersebut proses pemberhentian personalia dalam pendidikan juga tidak jauh berbeda dengan proses pemberhentian di dalam perusahaan dengan melalui tahapan-tahapan (a) Adanya peringatan secara lisan dalam bentuk konseling, (b) Adanya peringatan tertulis, (c) Pengurangan beban kerja, (d) Diadakan musyawarah ditingkat pemimpin, (e) Pemutusan berdasarkan keputusan tingkat pimpinan

#### **f) Kompensasi**

Kompensasi biasa disebut juga dengan pemberian kesejahteraan atau gaji. “Setiap sekolah manapun seharusnya dapat

<sup>74</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 139

<sup>75</sup>Nurul Ulfatin Teguh Triwijayanto, *Op. Cit.*, h.195



memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul tenaga pendidik dan kependidikan”<sup>76</sup>. Pemberian kompensasi adalah “Imbalan yang dapat berwujud uang dan diberikan secara berkesinambungan misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, perumahan, insentif, kendaraan, penghormatan dan lain-lain”<sup>77</sup>. Berdasarkan pendapat tersebut kompensasi dapat berupa materi dan dapat berupa non materi yang diberikan oleh pihak sekolah kepada personalia berdasarkan kebijaksanaan kepala madrasah.

Tujuannya diberikannya kompensasi adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitasnya meningkat. Menurut Thompson *“The role of the reward sistem is to make it personally satisfying and economically beneficial for organizational members to help the company execute its strategy competently please customers and realize the company's vision”*<sup>78</sup>. Inti pendapat Thompson bahwa reward memberi manfaat untuk pendidik/ kependidikan dan lembaga pendidikan bahkan juga bermanfaat bagi peserta didik. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat

Diberikannya kompensasi dalam organisasi tujuan utamanya untuk menjalin kerja sama secara formal antara pengelola dan anggota. Dengan kompensasi terjalin kerja sama terutama memikat/ menarik pegawai mempertahankan pegawai yang kompeten, dan memotivasi pegawai secara berkeadilan<sup>79</sup>.

<sup>76</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, , h. 173

<sup>77</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 139

<sup>78</sup> Arthur A. Thompson, Jr, *Strategic Management*, ( New York : Irwin McGraw-Hill, 1998), h.324

<sup>79</sup>Nurul Ulfatin Teguh Triwijayanto, *Op. Cit.*, h 124

Kompensasi/kesejahteraan dalam Islam ada dua macam yaitu kesejahteraan lahiriah seperti gaji dan kesejahteraan batiniyah berupa imbalan pahala. Untuk itu Imam Al-Ghazali menegaskan “Guru jangan mengharap materi (upah) sebagai tujuan utama dari pekerjaannya (mengajar), karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad Saw., sedangkan upahnya adalah terletak pada terbentuknya anak didik yang mengamalkan ilmu yang diajarkannya”<sup>80</sup>. Mengajar harus ikhlas agar sejahtera lahir batin.

#### **g) Penilaian Pegawai**

Penilaian pegawai mutlak diperlukan dalam manajemen personalia pendidikan, karena dengan penilaian tenaga pendidik dan kependidikan dapat digunakan untuk berbagai keperluan. “Disekolah akhir-akhir ini evaluasi difokuskan pada pengembangan kinerja guru, untuk tujuan pelatihan, sertifikasi, pengangkatan dan penempatan”<sup>81</sup>. Kegiatan tersebut dapat memperbaiki keputusan-keputusan manajemen SDM dan memberikan umpan balik kepada tenaga pendidik dan kependidikan tentang pelaksanaan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di suatu sekolah / madrasah.

### **b. Manajemen Peserta Didik**

#### **1) Pengertian Manajemen Peserta Didik**

Manajemen peserta didik adalah “Pengaturan terhadap peserta didik di sekolah, sejak peserta didik masuk sampai dengan peserta didik

<sup>80</sup>Abudin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997) hal: 163

<sup>81</sup>Nurul Ulfatin Teguh Triwijayanto, *Op. Cit.*, , h 152

lulus, bahkan menjadi alumni”<sup>82</sup>. Pendapat lain menyatakan “Manajemen kesiswaan adalah pengelolaan kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari awal masuk hingga akhir (tamat) dari lembaga pendidikan”<sup>83</sup>.

Dari pengertian diatas, disimpulkan bahwa manajemen peserta didik adalah memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas meliputi pengenalan, pendaftaran, layanan individual, pengembangan kemampuan, minat, kebutuhan sehingga berkembang secara optimal potensi yang dimiliki mulai sejak masuk sampai menjadi alumni.

## 2) Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik

Tujuan manajemen peserta didik adalah “Mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran disekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib, teratur, serta mampu mencapai tujuan pendidikan di sekolah”<sup>84</sup>. Pendapat lain menyatakan :

- Tujuan khusus manajemen peserta didik adalah sebagai berikut:
- a) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor peserta didik.
  - b) Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik.
  - c) Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik.
  - d) Dengan terpenuhinya 1, 2, dan 3 di atas diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka<sup>85</sup>.

<sup>82</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h 1

<sup>83</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 141

<sup>84</sup>E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 46

<sup>85</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h 9

Dengan demikian tujuan manajemen peserta didik bermaksud menata proses kesiswaan mulai dari perekrutan, pembelajaran sampai dengan lulus dapat berlangsung secara efisien dan efektif

Diharapkan dengan manajemen peserta didik potensi peserta didik berkembang maksimal. “Oleh karena itu siswa hendaknya diberikan peran yang lebih aktif lagi dalam berbagai kegiatan di sekolah, mereka bukan saja sebagai peserta tetapi sebagai penggagas pelaksanaan suatu kegiatan, dilibatkan dalam mengambil berbagai keputusan”<sup>86</sup>. “Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik lainnya”<sup>87</sup>.

### 3) Prinsip Manajemen Peserta Didik

Manajemen kesiswaan bertugas mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar proses pembelajaran di sekolah berjalan dengan tertib, teratur, dan lancar. Untuk mewujudkan tujuan tersebut terdapat sejumlah prinsip yang harus diperhatikan. Prinsip-prinsip manajemen peserta didik menurut Surya Darma adalah sebagai berikut:

- a) Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan..
- b) Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik.

<sup>86</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h 146

<sup>87</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h 10



- c) Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan punya banyak perbedaan.
- d) Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.
- e) Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
- f) Apa yang diberikan kepada peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di sekolah lebih-lebih di masa depan<sup>88</sup>.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat diketahui prinsip manajemen peserta didik yaitu :a) Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek. b) Wahana kegiatan yang beragam c) Siswa termotivasi belajar, bila mereka menyenangi apa yang diajarkan. d) Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik.

#### **4) Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik**

Secara garis besar ruang lingkup manajemen peserta didik ada tiga “Manajemen kesiswaan dibagi menjadi tiga tahap yaitu penerimaan siswa baru, proses pembelajaran, dan persiapan studi lanjut atau bekerja”<sup>89</sup>. Berdasarkan pendapat tersebut ruang lingkup manajemen peserta didik ada tiga yaitu (1) Manajemen penerimaan peserta didik baru, (2) Manajemen proses pembelajaran, (3) Manajemen persiapan tindak lanjut.

<sup>88</sup> *Ibid.*, h 12

<sup>89</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h 142

### a) Manajemen Penerimaan Peserta Didik Baru

Penerimaan peserta didik perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima, dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal dikelas atau mengulang.

Penentuan mengenai jumlah peserta didik, tentu juga didasarkan atas kenyataan-kenyataan yang ada di sekolah (faktor kondisional sekolah). Faktor kondisional tersebut meliputi: daya tampung kelas baru, kriteria mengenai siswa yang dapat diterima, anggaran yang tersedia, prasarana dan sarana yang ada, tenaga kependidikan yang tersedia, jumlah peserta didik yang tinggal di kelas satu, dan sebagainya<sup>90</sup>.

Berdasarkan ketentuan tersebut kepala sekolah dalam menerima peserta didik baru harus memperhatikan (1) Daya tampung kelas, (2) Sarana prasarana yang dimiliki, (3) Tenaga pendidik yang tersedia, (4) Peserta didik yang tinggal kelas.

Manajemen lembaga pendidikan Islam memiliki kriteria yang berbeda “Manajemen lembaga pendidikan Islam baik yang sedang berkembang maupun yang telah maju dapat menerima dari berbagai lapisan intelektual dan diberdayakan secara maksimal untuk mencapai hasil yang maksimal baik kognitif, afektif maupun psikomotor”<sup>91</sup>.

Penerimaan peserta didik baru mengikuti ketentuan yang telah diatur pemerintah dengan memilih kriteria yang relevan.

Ada tiga macam kriteria penerimaan peserta didik. Pertama, adalah kriteria acuan patokan (*standard criterion referenced*), yaitu suatu penerimaan peserta didik yang didasarkan atas patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya. Kedua,

<sup>90</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h 27

<sup>91</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h 144

kriteria acuan norma (*norm criterion referenced*), yaitu suatu penerimaan calon peserta didik yang didasarkan atas keseluruhan prestasi calon peserta didik yang mengikuti seleksi. Ketiga, kriteria yang didasarkan atas daya tampung sekolah, sekolah terlebih dahulu menentukan berapa jumlah daya<sup>92</sup>.

Berdasarkan ketentuan tersebut ada tiga kriteria penerimaan peserta didik baru yaitu (1) Kriteria acuan patokan (*standard criterion referenced*), (2) Kriteria acuan norma (*norm criterion referenced*), (3) Kriteria yang didasarkan atas daya tampung sekolah.

#### **b) Manajemen Proses Pembelajaran Peserta Didik**

Kepala madrasah dalam tugasnya sebagai manajer proses pembelajaran harus mengetahui terlebih dahulu arti proses yaitu :

*A process is the transformation of a set of inputs, which may include materials, actions, methods, people, and operations, into desired outputs, in the form of products, information, services, skills or - generally - results. "Any process can be analysed by examination of the inputs and outputs. This will determine the action necessary to improve quality."*<sup>93</sup>

Menurut pendapat tersebut sebuah proses terdiri dari input (bahan, tindakan, metode, orang, dan operasi), menjadi output (produk, informasi, layanan, keterampilan atau - umumnya - hasil). Setiap proses dapat dianalisis dengan pemeriksaan input dan output. Ini akan menentukan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas

Sebelum mengikuti proses pembelajaran perlu dilakukan Pengelompokan peserta didik. "Kenyataan bahwa kondisi siswa sangat beragam baik dari segi fisik, intelektual, sosial, ekonomi, minat, dan

<sup>92</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h 32

<sup>93</sup>Malcolm S. Greenwood and Helen J. Gaunt, *Total Quality Management for Schools*, (London : Cassell Villiers House, 1994), h.78

sebagainya”<sup>94</sup>. Pengelompokan peserta didik yang dilaksanakan pada sekolah-sekolah sebagian besar didasarkan kepada sistem kelas. Pengelompokan siswa dimaksudkan agar proses kegiatan belajar mengajar di sekolah baik dalam proses pembelajaran akademik maupun non akademik dapat berjalan lancar, tertib dan dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan

Pengelompokan atau *grouping* adalah pengelompokan peserta didik berdasarkan karakteristik-karakteristiknya. Karakteristik demikian perlu digolongkan, agar mereka berada dalam kondisi yang sama. Adanya kondisi yang sama ini bisa memudahkan pemberian layanan yang sama. Oleh karena itu, pengelompokan (*grouping*) ini lazim dengan istilah pengklasifikasian (*clasification*)<sup>95</sup>.

Ada beberapa kreteria pengelompokan siswa diantaranya: a). Pengelompokan dalam kelas-kelas. b). Pengelompokan berdasar-kan bidang studi, c). Pengelompokan berdasarkan spesialisasi, d). Pengelompokan berdasarkan kemampuan, e). Pengelompokan berdasarkan minat.

Manajemen pembelajaran peserta didik yang telah mendapatkan perhatian adalah manajemen pembelajaran kurikuler. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menggerakkan pendidik untuk melaksanakan pembelajaran yang baik. “Guru diharapkan dapat menampilkan pola-pola pembelajaran yang menyenangkan bagi sisiwa dengan berbagai metode dan media”<sup>96</sup>.

<sup>94</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 145

<sup>95</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h 127

<sup>96</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h 146



Manajemen proses pembelajaran peserta didik yang banyak diabaikan oleh sekolah adalah manajemen pembelajaran ekstrakurikuler, padahal hal ini sangat penting.

Kegiatan ekstrakurikuler pada dasarnya mengembangkan bakat, minat, kreativitas, dan kemampuan siswa, yaitu potensi besar yang harus difasilitasi dengan baik oleh sekolah. Bakat adalah potensi dasar yang dibawa dari lahir. Minat adalah kecenderungan hati yang tinggi terhadap sesuatu. Kreativitas merupakan kesanggupan untuk mencipta, sedangkan kemampuan adalah kesanggupan untuk melakukan sesuatu<sup>97</sup>.

Pengembangan bakat di sekolah ditempuh dengan dua cara, yaitu dengan kurikuler dan ekstrakurikuler. Pengembangan yang secara kurikuler dilakukan secara konvensional dalam tatap muka di dalam kelas. Pengembangan yang bersifat ekstrakurikuler dilakukan dengan melaksanakan pembelajaran di luar jam tatap muka pada jadwal pelajaran terprogram.

### **c. Manajemen Kurikulum Pendidikan**

#### **1) Pengertian Manajemen Kurikulum Pendidikan**

Manajemen kurikulum pendidikan adalah “Suatu kegiatan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum”<sup>98</sup>. Secara khusus manajemen kurikulum pendidikan Islam adalah “Usaha sistematis yang dilakukan seseorang melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilandasi nilai-nilai Islam agar peserta didik dapat mencapai tujuan pembelajaran secara

---

<sup>97</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h 159

<sup>98</sup>Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 40

efektif dan efisien”<sup>99</sup>. Dengan demikian manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang komprehensif, sistemik dan sistematis meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan secara efisien dan efektif.

## 2) Peran Manajemen Kurikulum Pendidikan

Kurikulum sangat menentukan arah keberhasilan kegiatan belajar mengajar sehingga perlu adanya pengelolaan yang membutuhkan manajemen pengelolaan kurikulum. “Kurikulum sebagai rancangan segala kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang penting, oleh karena itu kurikulum perlu dikelola dengan baik”<sup>100</sup>. Ketepatan manajemen kurikulum dapat mewujudkan visi misi dan tujuan satuan pendidikan, sebaliknya kesalahan pengelolaan kurikulum mengakibatkan kesalahan total di dunia pendidikan.

Manajemen pengelolaan kurikulum pendidikan Islam merupakan suatu pola pemberdayaan tenaga pendidikan dan sumberdaya kependidikan lainnya untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam yang jangkauannya lebih luas yaitu dunia dan akhirat.

Perencanaan kurikulum pendidikan Islam mensyaratkan adanya muatan materi kurikulum yang memiliki keterjangkauan yang lebih jauh, tidak hanya membekali siswa dengan seperangkat kompetensi keduniawian dengan kecakapan hidup, tetapi juga muatan yang membekali siswa menghadapi kehidupan yang

<sup>99</sup>Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam*, (Bandung : Alfabeta, 2013), h. 2

<sup>100</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h.150

abadi menghadap kehadiran Allah SWT<sup>101</sup>.

Dengan demikian manajer pendidikan Islam harus orang yang memiliki wawasan pengetahuan, keterampilan lebih luas dan mendalam sehingga kurikulum yang dijadikan acuan dapat memenuhi visi misi dan tujuan pendidikan seperti yang diharapkan.

### 3) Prinsip Manajemen Kurikulum Pendidikan

Kurikulum yang diterapkan di madrasah diharapkan dapat menunjang tujuan yang dapat memenuhi harapan semua pihak. Oleh karena itu penyusunan kurikulum semestunya diatur sedemikian rupa sehingga terpenuhi prinsip-prinsip kurikulum pendidikan Islam.

Prinsip-prinsip manajemen kurikulum: (1) didasarkan pada potensi, perkembangan peserta didik; (2) dilaksanakan dengan menegakkan kelima pilar belajar; (3) memungkinkan peserta didik mendapat pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, percepatan (4) peserta didik dan pendidik yang saling menghargai, akrab, terbuka, dan hangat, (5) menggunakan pendekatan multi strategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai, dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar, (6) mendayagunakan kondisi alam, sosial dan budaya serta kekayaan daerah (7) keseimbangan, keterkaitan, dan kesinambungan<sup>102</sup>.

Prinsip manajemen pelaksanaan kurikulum pendidikan tersebut memperhatikan aspek peserta didik, pendidik, metode, pendekatan, media, sumber belajar, lingkungan belajar. Pendapat lain menyatakan Prinsip-prinsip manajemen kurikulum pendidikan Islam yaitu

Prinsip-prinsip umum yang menjadi dasar kurikulum pendidikan Islam yaitu : (1) Pertautan yang sempurna dengan agama, (2) Universal pada tujuan-tujuan dan kandungan kurikulum, (3) Keseimbangan yang relatif antara tujuan dan kandungan

<sup>101</sup>Agus Zaenul Fitri, *Op. Cit*, h. 4

<sup>102</sup>Surya Dharma, *Op. Ci.*, h. 28

kurikulum, (4) Ada pertautan antara bakat, minat, kemampuan, dan kebutuhan pelajar, (5) Pemeliharaan perbedaan individu, (6) Perkembangan dan perubahan, (7) Pertautan antara pelajar, pengalaman, dan aktivitas yang ada dalam kurikulum<sup>103</sup>

Mujamil lebih menekankan pada prinsip kurikulum harus dikaitkan dengan agama, universal, keseimbangan kepentingan, potensi peserta didik. Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut sehingga dapat menyelenggarakan pendidikan yang bermutu.

#### 4) Tahap-Tahap Manajemen Kurikulum Pendidikan

“Tahapan manajemen kurikulum meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian<sup>104</sup>. Pendapat lain menyatakan “Ada empat tahap manajemen kurikulum yaitu (1) Tahap perencanaan, (2) Tahap pengorganisasian dan koordinasi, (3) tahap pelaksanaan, dan (4) tahap pengendalian”<sup>105</sup>. Tiap-tiap tahap tersusun komponen-komponen sebagai berikut :

- a) Tahap perencanaan meliputi penjabaran GBPP, menghitung pekan efektif, menyusun program tahunan, program semester, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
- b) Tahap pengorganisasian meliputi, pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, perbaikan, penyusunan jadwal ekstrakurikuler, dan penyusunan jadwal penyegaran pendidik.
- c) Tahap pelaksanaan terdiri dari supervisi kepala sekoah untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi

<sup>103</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h.152

<sup>104</sup>Suharsimi Arikunto, dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidika*.(Yogyakarta: Aditya Media, 2009), h. 131

<sup>105</sup>Tim, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Direktur Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998), h. 58



- d) Tahap pengendalian terdiri dari kepala sekolah mengingatkan kepada pendidik bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda yaitu untuk mengetahui pencapaian tujuan dan kesulitan peserta didik. Dalam hal evaluasi George berpendapat :

*Group evaluation (1) Will the group accept evaluation ? (2) Is it objective about its functioning, (3) Can it face emotional problems related to its rocedure and make intelegent modifications. (4) Has a good balance between established methods and readiness to experiment been attained ? (5) Does the face reality and work with fact rather than fancy<sup>106</sup>*

Berdasarkan pendapat George hal-hal yang perlu diketahui dalam evaluasi pendidikan adalah (1) Kesiapan peserta didik untuk dievaluasi (2) Objektivitas evaluasi, (3) Tujuan evaluasi mengetahui sejauhmana pencapaian prestasi peserta didik. (4) Kesesuaian metode pembelajaran dengan tujuan pendidikan, (5) Apakah program pembelajaran dilaksanakan dengan baik.

#### **d. Manajemen Keuangan Pendidikan**

##### **1) Pengertian Manajemen Keuangan Pendidikan**

“Manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan, sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah”<sup>107</sup>. Pengurusan keuangan yang dimaksud meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Pendapat lain menyatakan “Manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan ket

<sup>106</sup>George M. Beal, Joe M. Bohlen, J. Neil Raudabaugh, *Leadership and Dynamic Group Action*, (Ames Iowa U.S.A : The Iowa State University Press, 1967), h. 317

<sup>107</sup>Sulistiyorini, *Op. Cit.*, h. 130-131,

keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan”<sup>108</sup>. Dengan demikian, manajemen keuangan pendidikan dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan pendidikan mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah.

## 2) Sumber Keuangan Pendidikan

“Sumber keuangan pada suatu sekolah/ sekolah Islam secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu: (a) Pemerintah, baik pemerintah pusat maupun daerah, (b) Orang tua atau peserta didik, (c) Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.<sup>109</sup> Pendapat lain menyatakan untuk menggerakkan sumber-sumber keuangan agar mudah dikeluarkan untuk pembiayaan lembaga pendidikan Islam swasta, ada beberapa cara yang dapat ditempuh, antara lain:

- a) Mengajukan proposal bantuan finansial ke Departemen Agama maupun Departemen Pendidikan Nasional.
- b) Mengajukan proposal bantuan finansial ke pemerintah daerah.
- c) Mengedarkan surat permohonan bantuan kepada wali siswa.
- d) Mengundang alumni yang sukses untuk dimintai bantuan.
- e) Mengajukan proposal bantuan finansial kepada para pengusaha.
- f) Mengadakan kegiatan- kegiatan yang dapat mendatangkan keuntungan uang.
- g) Memberdayakan waqaf, hibah, atau infaq.
- h) Memberdayakan solidaritas anggota organisasi keagamaan yang menaungi lembaga pendidikan Islam untuk membantu pencarian dana.<sup>110</sup>

<sup>108</sup>Syafaruddin, *Op. Cit.*, hal: 41

<sup>109</sup>Sulistiyorini, *Op. Cit.*, h. 130

<sup>110</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 150-151

Adapun dimensi pengeluaran meliputi: biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan setiap tahun, seperti gaji pegawai, biaya operasional, fasilitas, dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian atau rehab gedung, atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.

### 3) Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan

Penggunaan keuangan didasarkan pada prinsip-prinsip seperti yang telah diatur dalam Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.<sup>111</sup> Keuangan harus dibelanjakan sesuai kebutuhan, hemat anggaran. Dalam mengelola keuangan ini, kepala sekolah berfungsi sebagai “*otorisator*” dan “*ordonator*”. Sebagai otorisator kepala sekolah diberi wewenang mengambil tindakan berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sebagai ordonator, kepala sekolah berwenang memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi. “Fokus manajemen keuangan sekolah memfungsikan dan mengoptimalkan kemampuan menyusun rencana anggaran sekolah, mengelola sekolah berdasarkan rencana dan anggaran tersebut dan memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi mengelola sekolah”<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup>Surya Dharma, *Manajemen Keuangan Sekolah*, (Jakarta : Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional 2007), h.7.

<sup>112</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 56.

“Prinsip biaya pendidikan ini dapat dibedakan dengan cara mengelompokkan biaya yang terjadi, yaitu (1) *social and private cost*, (2) *opportunity cost and money cost*, and (3) *explicit and implicit costs*”<sup>113</sup>. Pendapat ahli lain menyatakan bahwa :

Dalam pendidikan dikenal beberapa kategori biaya pendidikan yaitu (1) biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*), (2) biaya pribadi (*private cost*) dan biaya sosial (*social cost*), dan (3) biaya dalam bentuk uang (*monetary cost*) dan bukan uang (*non-monetary cost*).<sup>114</sup>

Pengeluaran sekolah berkaitan dengan pembayaran untuk pembelian berbagai macam sumber daya atau masukkan (input) proses sekolah seperti tenaga administrasi, guru-guru, bahan-bahan, perlengkapan-perengkapan dan fasilitas. Biaya menggambarkan nilai seluruh sumber daya yang digunakan dalam proses sekolah apakah terdapat dalam anggaran sekolah dan pengeluaran atau tidak. “Biaya yang bersumber dari sekolah termasuk nilai setiap input yang digunakan, meskipun sekolah memberikan sumbangan atau tidak terlihat secara akurat dalam perhitungan pengeluaran.”<sup>115</sup>

Pembahasan di atas menunjukkan bahwa dalam upaya perbaikan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (sekolah) atau mutu pendidikan pada umumnya, perlu pemahaman yang serius terhadap berbagai aspek pembiayaan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Malcolm “*Manufacturing a quality product, providing a quality service,*

<sup>113</sup>Latchanna, G., dan Hussein, J. O., *Economics of Education*, (New Delhi: Discovery Publishing House, 2007), h. 52-56

<sup>114</sup>Anwar, I, *Biaya Pendidikan dan Metode Penetapan Biaya Pendidikan*, (Jakarta : Mimbar Pendidikan, 1991), h. 28-33.

<sup>115</sup>Levin, M. H. and Hans, G. S, *Financing Recurrent Educational*, (Beverly Hills California: Sage Publication Inc, 1987), h. 426



*or doing a quality job, one with a high degree of fitness for purpose, is not enough. The cost of achieving that quality must be carefully managed so that the long-term effect of quality costs on the organization is a desirable one.*<sup>116</sup>. Inti Pendapat Malcolm jika diterapkan dalam dunia pendidikan bahwa pendidikan yang berkualitas dengan cara memberikan pelayanan yang berkualitas, atau melakukan pekerjaan yang berkualitas, dengan tingkat tujuan yang tinggi, tidak cukup. Biaya mencapai kualitas yang harus dikelola dengan hati-hati sehingga efek jangka panjang dari biaya kualitas pada mutu pendidikan dapat dicapai. Hal ini senada dengan pendapat Cohn *“At the same time, current costs should, in principle include not only direct outlays but all opportunity costs, some of which are implicit rather than explicit costs”*<sup>117</sup>. Biaya saat ini harus, pada prinsipnya tidak hanya mencakup pengeluaran langsung, tetapi semua biaya yang diperlukan baik biaya langsung maupun biaya tidak langsung.

#### **4) Langkah-langkah Manajemen Keuangan**

Langkah-langkah manajemen keuangan pada prinsipnya dimulai dari proses sebagai berikut:

##### **a) Perencanaan Anggaran Sekolah**

Kepala sekolah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Untuk itu kepala sekolah mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan

<sup>116</sup> Malcolm S. Greenwood and Helen J. Gaunt, *Op. Cit.*, h.81

<sup>117</sup> Elchanan Cohn, *The Economics of Education*, (Amirica : Ballinger, 1979), h. 61

sumber daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Sekolah (BOS),(BP3), donatur, dan lain-lain. Untuk sekolah-sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

#### **b) Pelaksanaan Anggaran Belanja Sekolah**

Dalam mempergunakan anggaran, ada pedoman, yaitu azas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. “Azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seperti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat, dan sebagainya”<sup>118</sup>

Tugas manajemen keuangan dibagi tiga fase, yaitu *financial planning, implementation, and evaluation*. Menurut Sulistyorini

Perencanaan finansial disebut *budgeting*, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.<sup>119</sup>

<sup>118</sup>Sulistyorini, *Op. Cit.*, h. 101

<sup>119</sup>*Ibid.*, h. 48.

### c) Penyelenggaraan Pembukaan dan Penyampaian Laporan

Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan secara tertib, teratur, dan benar. Hal ini dilakukan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaannya yang jujur dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku. Adapun untuk menunjang pengelolaan keuangan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan :

Pembukuan setiap transaksi yang berpengaruh terhadap penerimaan dan pengeluaran uang wajib dicatat oleh bendaharawan dalam Buku Kas. Buku Kas bisa berupa Buku Kas Umum (BKU) dan Buku Kas Pembantu (BKP). BKU merupakan buku harian yang digunakan untuk mencatat semua penerimaan dan pengeluaran uang atau yang disamakan dengan uang. BKP merupakan buku harian yang digunakan untuk membantu pencatatan semua penerimaan dan pengeluaran uang menurut jenis sumber pembiayaan<sup>120</sup>

Laporan pertanggung jawaban harus dilakukan oleh pengelolaan keuangan sesuai dengan ruang lingkup sumber dana dan penggunaannya .

Pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran yang berasal dari orang tua siswa dan masyarakat dilakukan secara rinci dan transparan sesuai dengan sumber dananya. Pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran yang berasal dari usaha mandiri sekolah dilakukan secara rinci dan transparan kepada dewan guru dan staf sekolah. Pertanggungjawaban anggaran rutin dan pembangunan dilakukan dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut. Selambat-lambatnya tanggal 10 setiap bulan Bendaharawan mengirimkan Surat Pertanggungjawaban (SPJ) kepada Walikota/ Bupati melalui Bagian Keuangan Sekretariat Daerah.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 45

<sup>121</sup> *Ibid.*, h. 59

#### **d) Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Sekolah**

Pengawasan juga bisa disebut dengan kontrol manajerial merupakan salah satu fungsi manajemen dalam organisasi. “Fungsi pengawasan mutlak harus dilakukan dalam setiap organisasi karena ketidakmampuan atau kelalaian untuk melakukan fungsi tersebut akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi”<sup>122</sup>. Pelaksanaan anggaran sekolah harus dikontrol oleh kepala sekolah sebagai manajer. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi penyelewengan dalam penggunaan anggaran sekolah, sehingga bisa mencapai tujuan dan bisa dipertanggungjawabkan.

#### **e. Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan**

##### **1) Pengertian Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan**

“Manajemen sarana prasarana pendidikan adalah mengatur serta menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada proses pendidikan secara optimal dan berarti”<sup>123</sup>. Dengan demikian manajemen sarana prasarana pendidikan adalah mempengaruhi orang lain untuk mengelola, mengatur segala bentuk perlengkapan baik yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang proses belajar mengajar secara optimal.

##### **2) Perencanaan Sarana Prasarana Pendidikan**

Perencanaan ialah “Sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka

---

<sup>122</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya : Elkaf, 2006), hlm 136

<sup>123</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit*, h. 171



mencapai tujuan yang ditetapkan”<sup>124</sup>. “Perencanaan merupakan keseluruhan proses perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah”<sup>125</sup>. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana cara melakukannya.

Tujuan diadakan perencanaan sarana prasarana pendidikan adalah agar terpenuhi sumber dana dan sarana prasarana yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan secara matang efisien dan efektifitasnya. “Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan adalah: (1) Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan, (2) Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya”<sup>126</sup>.

Perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan dan penentuan skala prioritas kegiatan untuk dilaksanakan serta sesuai dengan dana dan tingkat kepentingan. Agar perencanaan dapat tersusun dengan baik maka harus memperhatikan prinsip-rinsip perencanaan yaitu :

- a) Perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan harus dipandang sebagai bagian integral dari usaha peningkatan kualitas proses belajar mengajar.

---

<sup>124</sup>Husaini Usman, *Op .Cit.*, hal. 48.

<sup>125</sup>Surya Dharma, *Op., Cit*, h.6

<sup>126</sup>*Ibid.*, h. 7

- b) Perencanaan harus jelas. sesuai maksud dan tujuan efisiensi, dan daya guna
- c) Berdasarkan atas kesepakatan dan keputusan bersama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan.
- d) Mengikuti pedoman (standar) jenis, kuantitas dan kualitas sesuai dengan skala prioritas.
- e) Perencanaan pengadaan sesuai dengan plafond anggaran yang disediakan.
- f) Mengikuti prosedur yang berlaku.
- g) Mengikutsertakan unsur orang tua murid,
- h) Fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan keadaan, perubahan situasi dan kondisi yang tidak disangka-sangka.
- i) Dapat didasarkan pada jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (4-5 tahun), jangka panjang (10 – 15 tahun)<sup>127</sup>.

Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan tugas manajemen sarana prasarana pendidikan “Manajemen sarana prasarana pendidikan bertugas mengatur serta menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada proses pendidikan secara optimal dan berarti”<sup>128</sup>. . . “Gedung-gedung yang dibangun harus melalui perencanaan yang matang sehingga minimal dapat digunakan dalam waktu 25 tahun dengan posisi yang tepat”<sup>129</sup>.

Sarana prasarana pendidikan Islam dikelola sebaik mungkin sesuai ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

- a) Lengkap, siap dipakai setiap saat, kuat dan awet
- b) Rapih, indah, bersih, anggun dan asri sehingga menyejukkan pandangan dan perasaan siapapun yang memasuki kompleks lembaga pendidikan Islam.
- c) Kreatif, inovatif, responsif, dan variatif sehingga sehingga dapat merangsang timbulnya imajinasi peserta didik

<sup>127</sup>*Ibid.*, h. 9

<sup>128</sup>Mulyasa, *Manajemen Op. Cit.*, hal 50

<sup>129</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 173

- d) Memiliki jangka waktu penggunaan yang panjang melalui perencanaan yang matang untuk menghindari kesan bongkar pasang bangunan.
- e) Memiliki tempat khusus untuk beribadah maupun kegiatan sosial religius seperti mushola/ masjid.<sup>130</sup>

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip dan ketentuan-ketentuan perencanaan tersebut diharapkan pengadaan sarana prasarana pendidikan dapat efisien dan efektif, terhindar dari pemborosan, ketimpangan, dan pelanggaran.

### 3) Pengadaan Sarana Prasarana

Pengadaan sarana prasarana merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan semua jenis sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. “Pengadaan sarana dan prasarana merupakan fungsi operasional pertama dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan persekolahan”<sup>131</sup>. “Penataan lingkungan komplek lembaga pendidikan Islam harus rapi, indah, bersih, anggun, dan asri sehingga siswa merasa nyaman baik saat belajar, istirahat maupun sekedar berkunjung ke sekolah”<sup>132</sup>. Fungsi ini pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat, dengan harga dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan.

Prosedur pengadaan barang dan jasa harus mengacu kepada Kepres No. 80 tahun 2003 yang telah disempurnakan dengan Peraturan

<sup>130</sup>*Ibid.*, h 171

<sup>131</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 17

<sup>132</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h 172

Pemerintah No. 24 tahun 2007. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah umumnya melalui prosedur sebagai berikut:

- a) Menganalisis kebutuhan dan fungsi sarana dan prasarana.
- b) Mengklasifikasikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.
- c) Membuat proposal yang ditujukan kepada pemerintah
- d) Bila disetujui maka akan ditinjau dan dinilai kelayakannya untuk mendapat persetujuan dari pihak yang dituju.
- e) Setelah dikunjungi dan disetujui maka sarana dan prasarana akan dikirim ke sekolah yang mengajukan permohonan pengadaan sarana dan prasarana tersebut<sup>133</sup>.

Dengan demikian pengadaan sarana prasarana harus dipertimbangkan secara matang, komprehensif, multi guna. “Jika bangunan fisik itu dapat difungsikan secara maksimal dan kondisi bangunan megah tentu akan lebih baik lagi dan bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat”<sup>134</sup>.

Ada beberapa alternatif cara dalam pengadaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan. “Beberapa alternatif cara pengadaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan tersebut adalah sebagai berikut. (1) Pembelian, (2) Pembuatan sendiri, (3) Penerimaan hibah/bantuan, (4) Penyewaan, (5) Pinjaman, (6) Pendaur ulang, (7) Penukaran, (8) Perbaikan atau rekondisi”<sup>135</sup>. Pemilihan alternatif tersebut tentunya dipertimbangan secara matang sehingga pengadaannya tepat guna.

#### 4) Penggunaan Sarana Pendidikan

Penggunaan sarana dan prasarana pendidikan adalah pemanfaatan terhadap sarana dan prasarana yang ada dalam lingkungan

<sup>133</sup> Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 17

<sup>134</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 173

<sup>135</sup> Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 14



pendidikan. Adapun langkah-langkah yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

- a) Digunakan pada waktu yang tepat.
- b) Diaplikasikan pada waktu yang sesuai.
- c) Di saat kondisi jiwa stabil untuk optimalisasi penggunaan.
- d) Digunakan untuk memikat perhatian peserta didik dan memotivasi mereka.
- e) Keikutsertaan pendidik menggunakan sarana tersebut semaksimal mungkin.
- f) Penjelasan pendidik atas pemahaman dan pengetahuan yang terdapat dalam sarana pendidikan untuk memusatkan perhatian peserta didik terhadap pelajaran.
- g) Tidak berlebih-lebihan dalam menggunakan sarana untuk mencapai beberapa tujuan.<sup>136</sup>

Dengan memperhatikan langkah-langkah tersebut sarana prasarana dapat digunakan sebagai mana mestinya secara efisien dan efektif.

### **5) Pemeliharaan Sarana Pendidikan**

Pemeliharaan adalah tindakan yang dilakukan untuk menilai agar peralatan dalam keadaan siap pakai atau memperbaiki peralatan sampai kondisi dapat bekerja kembali.

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>137</sup>

Dengan demikian pemeliharaan sarana prasarana pendidikan adalah tindakan pemeliharaan yang dilakukan secara periodik dan terencana untuk merawat fasilitas fisik sekolah, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan prasana sekolah.

---

<sup>136</sup>Mahmud Khalifah dan Usamah Quthub, *Menjadi Guru Yang Dirindukan*, (Surakarta : Penerbit Ziyad Visi Media, 2009), h. 121-122

<sup>137</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 31

Pemeliharaan sarana prasarana pendidikan dilakukan secara kontinuitas, oleh karena itu perlu membuat program pemeliharaan melalui beberapa langkah:

- a) Membentuk tim pelaksana pemeliharaan preventif di sekolah yang terdiri atas: kepala sekolah, wakil kepala sekolah (bidang sarana dan prasana), kepala TU, wakil komite sekolah, dan penanggung jawab laboratorium (IPA, komputer, bahasa, dan lainnya).
- b) Membuat daftar sarana dan prasarana termasuk seluruh peralatan yang ada di sekolah.
- c) Menyiapkan jadwal tahunan kegiatan perawatan untuk setiap perawatan dan fasilitas sekolah.
- d) Menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja dan perawatan pada masing-masing bagian di sekolah.
- e) Memberi penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran dalam merawat sarana dan prasarana sekolah<sup>138</sup>.

Dengan program yang matang diharapkan sarana prasarana dapat terawat dengan baik sehingga tetap memiliki multi guna yang tinggi.

Pelaksanaan pemeliharaan dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- a) Berikan arahan kepada tim pelaksana pemeliharaan preventif dan adakan kaji ulang terhadap program yang telah dilaksanakan secara teratur.
- b) Mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasana, untuk mengevaluasi aktifitas dilaksanakannya berdasarkan jadwal yang telah direncanakan.
- c) Menyebarkan informasi tentang program pemeliharaan preventif terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi sekolah.
- d) Membuat program lomba pemeliharaan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah<sup>139</sup>.

Melalui tahapan-tahapan pemeliharaan tersebut pemeliharaan dapat

<sup>138</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 175

<sup>139</sup>*Ibid.*, h. 176

berjalan dengan cepat tepat guna sesuai sarana prasarana yang ada.

#### **4. Manajemen Mutu Berbasis Akhlak**

##### **a. Pengertian Manajemen Mutu Berbasis Akhlak**

Manajemen Mutu Berbasis Akhlak belum banyak di bahas, oleh karena itu menjadi tantangan peneliti untuk menggali baik secara empiris maupun teoritis ilmu-ilmu yang terkait. “Perumusan konsep akhlak keagamaan (*ethico-religion concepts*) merupakan tantangan bagi cendekiawan muslim untuk mampu menghadirkan konsep akhlak keagamaan yang dapat memperkuat watak bangsa yang dinamis dan progresif”<sup>140</sup>. “Pandangan Islam terhadap hakikat pendidikan akhlak bersifat mendalam dan menyeluruh ; tidak terikat pada suatu pandangan tertentu dan tidak bertentangan dengan teori atau filsafat pendidikan manapun”<sup>141</sup>. Harapannya dengan penelitian ini terbangun konsep manajemen mutu berbasis akhlak yang dapat meningkatkan mutu pendidikan

Manajemen mutu pendidikan telah dijelaskan pada halaman sebelumnya yang intinya “Manajemen mutu pendidikan adalah menggerakkan komponen-komponen pendidikan secara terus menerus meningkatkan kualitas pendidikan yang mampu memenuhi tuntutan perkembangan masyarakat dan bangsa. Berbasis menurut bahasa artinya “asas, dasar (sesuatu yang menjadi tumpuhan berpikir)”<sup>142</sup>.

<sup>140</sup>Din Syamsudin, *Akhlak Agama dalam Membangun Masyarakat Madani*, (Jakarta : Kalimah, 2001), Cet. Ke-2, h.18

<sup>141</sup>Hery Noer Aly, Munzier S, *Watak Pendidikan Islam*, (Jakarta : Friska Agung Insani, 2000), Cet. Ke-1, h. 153

<sup>142</sup>Lukman Ali, *Op. Cit.*, h 96

“Akhhlak berasal dari bahasa Arab *خلاق* yang merupakan bentuk jamak dari *خلق* Akhlak mempunyai arti budi pekerti, watak<sup>143</sup>. Dalam KBBI akhlak adalah “budi pekerti, kelakuan”<sup>144</sup>. “Makna akhlak seiring dengan kata etos yang berasal dari bahasa Yunani yang artinya watak, karakter, sikap, dan kebiasaan”<sup>145</sup>. Berdasarkan arti bahasa dan pendapat Muhaimin maka dapat disimpulkan akhlak adalah sikap, watak, karakter, perilaku yang dibiasakan seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan manajemen mutu berbasis akhlak adalah aktifitas menggerakkan komponen-komponen pendidikan secara terus menerus meningkatkan kualitas pendidikan yang mampu memenuhi tuntutan perkembangan masyarakat dan bangsa ditengah-tengah kemajuan globalisasi yang berbasaskan pada nilai-nilai sikap, watak, karakter, perilaku Islami. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya :

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”<sup>146</sup>.

<sup>143</sup>Hamzah Yaqub, *Akhlaq Islam*, ( Bandung : Diponegoro, 1985 ), Cet. Ke-2, h. 11

<sup>144</sup>Lukman Ali, *Op. Cit.*, h 17

<sup>145</sup>Muhaimin, *Manajemen Op. Cit.*, h. 8

<sup>146</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h.



## b. Konsep Manajemen Mutu Berbasis Akhlak

Konsep manajemen mutu berbasis akhlak membutuhkan keterpaduan aspek manajemen mutu dan akhlak dalam pendidikan. Oleh karena itu “Mengembangkan ruh kebaikan di dalam jiwa individu agar selalu berperilaku baik dan berusaha merealisasikan kebaikan bagi orang banyak sesuai dengan kemampuannya. Pengembangan ruh ini tidak hanya melalui pengajaran pengetahuan, tetapi juga melalui pelatihan dan pembiasaan”<sup>147</sup>. Berdasarkan pendapat tersebut ada tiga konsep dalam manajemen mutu berbasis akhlak yaitu (1) Penanaman nilai-nilai akhlak melalui sosialisasi pengajaran, (2) Pelatihan untuk mempraktekkan nilai-nilai, (3) Keteladanan untuk membiasakan melakukan nilai-nilai.

Konsep manajemen mutu yang memperhatikan nilai, norma sejalan dengan akhlak ternyata diterapkan dalam gagasan-gagasan Lewis :

*The social sistem includes factors associated with the formal and informal characteristics of the organization : (1) organizational culture (the values, norms, attitudes, role expectations, and differentiation that exist in each organization); (2) Quality of social relationships between individual members and among groups, including reward structures and symbols of power; (3) Behavioral patterns between members, including roles and communication*<sup>148</sup>.

Menurut pendapat tersebut sistem sosial baik dalam organisasi formal atau informal perlu memperhatikan : (1) Budaya organisasi (nilai-nilai, norma, sikap, harapan, peran, dan diferensiasi yang ada di setiap organisasi), (2) Kualitas hubungan sosial antara anggota individu dan antar kelompok, (3) Pola Perilaku antara anggota, termasuk peran dan komunikasi.

<sup>147</sup>Hery Noer Aly, Munzier S., *Op. Cit.*, h. 163

<sup>148</sup>Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, (Florida : St. Lucie Press, 1994), h. 85

Untuk mewujudkan nilai-nilai akhlak dalam manajemen mutu kepala madrasah harus memperhitungkan rasionalitas nilai-nilai yang akan ditanamkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Herbert :

*Actual behavior falls short, in at least three ways, of objective rationality as defined in the last chapter : (1) Rationality requires a complete knowledge and anticipation of the consequences that will follow on each choice, (2) Since these consequences lie in the future, imagination must supply the lack of experienced feeling in attaching value to them. (3) Rationality requires a choice among all possible alternative behaviors.*<sup>149</sup>

Menurut pendapat tersebut ada tiga hal secara rasional dalam penanaman nilai-nilai yang segera dilakukan : (1) Adanya sosialisasi pengetahuan yang lengkap dan mengantisipasi konsekuensi yang akan mengikuti pada setiap pilihan, (2) Sejak konsekuensi ditetapkan harus siap mental untuk mewujudkan nilai-nilai. (3) Secara rasional (penanaman nilai) diperlukan pilihan di antara semua perilaku alternatif yang mungkin

Manajer pendidikan Islam sebagai berikut :

- a. “Manajer pendidikan Islam tidak boleh bekerja seenaknya dan acuh tak acuh, karena merendahkan makna ridlo Allah.
- b. Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, sehingga tidak memandang remeh terhadap pekerjaan.
- c. Manajer pendidikan Islam harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil yang bermutu.
- d. Manajer pendidikan Islam harus bekerja secara efisien dan efektif.
- e. Manajer pendidikan Islam harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti.
- f. Manajer pendidikan Islam dituntut memiliki dinamika yang tinggi komitmen terhadap masa depan”<sup>150</sup>.

Pendapat Muhaimin meskipun tidak menyebutnya dengan istilah manajemen mutu berbasis akhlak namun dari isi konsepnya dapat dijadikan

<sup>149</sup> Herbert A. Simon, *Administrative behavior*, ( New York : The Free Press, 1976), 81

<sup>150</sup> Muhaimin, *Manajemen Op. Cit.*, h. 9

acuhan menyusun konsep teori manajemen mutu berbasis akhlak, Seperti :

- a. Seorang manajer harus bekerja secara ikhlas mengharap ridlo Allah, hal ini sesuai dengan Q.S Al-Kahfi : 110

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَىٰٓ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَٰهُ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ  
 يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ ۚ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Artinya :

“Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa. Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya”<sup>151</sup>.

Isi kandungan ayat adalah anjuran untuk melakukan amal yang soleh harus didasari dengan niat ikhlas karena Allah. bukan kerana ingin dijunjung tinggi bawahan atau ingin dipuji oleh atasan.

Berdasarkan ayat tersebut semua yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah diharapkan dapat menempatkan posisi keikhlasan sebagai pondasi dalam menjalankan tugas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. “Bahwa seorang (manajer pendidikan Islam) tidak boleh bekerja dengan senaknya, dan acuh tak acuh, sebab hal ini akan berarti merendahkan makna demi ridlo Allah atau merendahkan Tuhan”<sup>152</sup>. Pekerjaan yang dilandasi dengan keikhlasan dapat berlangsung lebih baik dan lebih bertahan lama. Karena sikap demikian bekerja bukan karena pemimpin tapi karena kewajiban.

- b. Bekerja dinilai dari hasil pekerjaan sesuai dengan Q.S. an-Najm : 39

<sup>151</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h 275

<sup>152</sup>Muhaimin, *Op. Cit.*, h. 9

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٩٠﴾

Artinya :

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”<sup>153</sup>.

Isi kandungan ayat berisi anjuran untuk bekerja secara optimal mulai dari perencanaan yang matang, pelaksanaan yang optimal sehingga hasilnya pun optimal. Mujamil berpendapat “Lembaga pendidikan dapat dikatakan bermutu jika input, proses, dan output/hasilnya dapat memenuhi harapan dan persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan”<sup>154</sup>.

- c. Manajer bekerja dengan baik memperhatikan mutu atau ihsan, sesuai dengan Q.S. an-Nahl : 90

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ ﴿٩٠﴾

Artinya :

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”<sup>155</sup>.

Isi kandungan ayat adalah anjuran untuk berbuat kebajikan, menjauhi kemungkaran. Hal ini dapat dijadikan pijak secara akhlak

<sup>153</sup> Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h 476

<sup>154</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 206

<sup>155</sup> Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h 250



pendidik di madrasah untuk bekerja secara profesional. “Peranan guru yang sangat penting tersebut bisa menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan Islam”<sup>156</sup>.

- d. Manajer bekerja secara efisien dan efektif sesuai dengan Q.S. as-Sajadah : 7

اللَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ ﴿٧﴾

Artinya :

“Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah”<sup>157</sup>.

Isi kandungan ayat tersebut adalah Allah SWT membuat sesuatu dengan sebaik-baiknya ciptaan meskipun dari sesuatu yang sederhana. Hal ini dapat menjadi inspirasi manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja diri dan pegawai agar dapat bekerja secara efisien dan efektif. “Efisiensi berkaitan dengan optimalisasi pendayagunaan sumber pendidikan yang terbatas untuk mencapai out put yang optimal”<sup>158</sup>. “Efektivitas manajemen kinerja dimonitor dan dievaluasi terus menerus”<sup>159</sup>.

- e. Manajer bekerja dengan sungguh-sungguh dan teliti/ itqon sesuai dengan Q.S. an-Naml : 88

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسِبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۗ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي

أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

<sup>156</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 129

<sup>157</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h 374

<sup>158</sup>Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2013) Cet. Ke 1, h. 17

<sup>159</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2011), Cet. Ke-5, h. 35

Artinya :

“Dan kamu Lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”<sup>160</sup>.

Isi kandunga ayat memberi peringatan agar bekerja dengan teliti sehingga tahu proses dan hasilnya. Seorang manajer dituntut untuk bekerja dengan teliti. “Bahwa seseorang (manajer pendidikan Islam) harus bekerja dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqon*) dan tidak separuh hati atau setengah-setengah sehingga rapi, indah, tertib”<sup>161</sup>.

- f. Manajer dituntut memiliki dinamika, komitmen terhadap masa depan sesuai dengan Q.S. ad-Dhuhaa : 4

وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ ﴿٤﴾

Artinya :

Sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu dari pada yang sekarang (permulaan)<sup>162</sup>.

Isi kandungan ayat tersebut ialah bahwa akhir perjuangan Nabi Muhammad s.a.w. itu akan menjumpai kemenangan-kemenangan, sedang permulaannya penuh dengan kesulitan-kesulitan. Dalam hal ini yang diperlukan adalah kompetensi dan kinerja pegawai. “Kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia di

<sup>160</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h 349

<sup>161</sup>Muhaimin, *Manajemen Op. Cit.*, h. 9

<sup>162</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h 536

dalamnya, baik sebagai individu maupun sebagai tim”<sup>163</sup>. Dalam ayat lain disebutkan :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”<sup>164</sup>.

Isi kandungan ayat menganjurkan untuk memperhatikan masa depan dalam arti kehidupan akherat. “isi kandungan ayat tersebut memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan kehidupan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis”<sup>165</sup>.

Konsep manajemen mutu berbasis akhlak dalam lembaga pendidikan islam/ madrasah adalah “(a) Keindahan, (b) Persamaan, (c) Kebaikan, (d) Keadilan, (e) Kebebasan, (f) Kebenaran”<sup>166</sup>. Pendapat lain tentang konsep manajemen mutu berbasis akhlak dalam hal berinteraksi adalah sebagai berikut :

(a) Berinteraksi dengan manusia yang sombong : kasih sayang, tampilkan kepercayaan, ambil kebajikannya. (b) Berinteraksi dengan manusia yang kolot : tampilkan kebaikan , mencegah perdebatan, nasihat tidak langsung.(c) Berinteraksi dengan manusia yang jujur : percaya kepadanya, beri skala prioritas,

<sup>163</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 16

<sup>164</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h 494

<sup>165</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 30

<sup>166</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h. 104

jelaskan problematika, jadikan sebagai sahabat, (d) Berinteraksi dengan manusia yang banyak bicara : mintalah untuk menulis, berikan pertanyaan tertutup, (e) Berinteraksi dengan manusia yang kasar sikapnya : Jangan diprovokasi, sambut dengan baik dan berhati lapang, tujukan urgensi pendapatnya, jangan me, (f) Berinteraksi dengan manusia yang berpikir positif : Tujukan sikap bersahabat, rapih , disiplin, kejujuran dan logis, (g) Berinteraksi dengan manusia yang ragu-ragu : Suportlah dia, beri kepercayaan, tunjukan sikap negative jika tidak segera mengambil putusan, (h) Berinteraksi dengan manusia pendiam : dekati, pertanyaan terbuka, ajaklah kegiatan bersama, jauhi sikap yang menggores, sikap yang ramah. (i) Berinteraksi dengan manusia yang suka mengerutu : Jauhi perselisian, beri kesempatan berbicara, luruskan kesalahan dengan cara tidak langsung, jangan menanggapi dengan frontal dan kasar”<sup>167</sup>

Konsep manajemen mutu berbasis akhlak menghendaki seorang manajer dapat menghadapi semua bawahannya dengan baik disesuaikan dengan karakter orang yang dihadapi. Untuk menjalankan peran manajemen yang berbasis akhlak tersebut kepala madrasah diharapkan memiliki kemampuan menerapkan konsep 3 T. “Konsep 3 T bisa membuat organisasi itu lebih besar dan berkembang yaitu : (1) Ta’aruf (saling mengenal satu sama lain), (2) Tafahum (saling memahami), (3) Tafakul (saling mengemban beban)”<sup>168</sup>.

Kepemimpinan kepala sekolah yang mengembangkan budaya organisasi berarti membangun nilai akhlak, seperti ungkapan Robert :

*Leadership through the development of an organization's culture means building behavioral norms that exemplify the best that a school stands for. it means building an institution in which people believe strongly, with which they identify personally, and to which they gladly render their loyalty. All of*

<sup>167</sup>Muhammad Abdul Jawwad, *Op. Cit.*, h. 44 - 47

<sup>168</sup>Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta : Rajagrafindo, 2011), Cet. Ke-8, h. 420



*gives meaning to the work that they do, gives it significance, and this - as we know - is highly motivating*<sup>169</sup>

Kepala sekolah dalam melakukan pengembangan budaya organisasi berarti (1) Membangun norma-norma perilaku (2) Memberikan contoh yang terbaik (3) Membangun sebuah institusi di mana orang sangat percaya, (4) Dengan senang hati menciptakan loyalitas. (5) Memberi makna untuk pekerjaan yang mereka lakukan, (6) memotivasi.

### c. Implementasi Manajemen Mutu Berbasis Akhlak

Ditinjau dari ruang lingkupnya implementasi akhlak menurut Abdurrahman ada lima yaitu akhlak pribadi, akhlak dalam keluarga, akhlak bermasyarakat, akhlak bernegara, dan akhlak beragama.<sup>170</sup>

Menurut Nurul "Secara garis besarnya ada tiga macam implementasi akhlak (1) Akhlak terhadap Tuhan Yang Maha Esa, (2) Akhlak terhadap sesama manusia, (3) Akhlak terhadap lingkungan"<sup>171</sup> Abdurrahman menjelaskan bentuk implementasi akhlak sebagai berikut :

- 1) Hubungan manusia dengan Allah ( taubat, sholat, puasa, memuji dll)
- 2) Hubungan manusia dengan sesama manusia ( saling memaafkan, sopan santun, menghormati, menghargai, kerja sama yang baik, dll)
- 3) Hubungan manusia dengan alam ( memanfaatkan lingkungan secara positif, menyangi binatang, memelihara lingkungan dll.)<sup>172</sup>

Mengingat luasnya implementasi manajemen mutu berbasis akhlak sejalan dengan sudut pandang masing-masing maka peneliti meng-

<sup>169</sup> Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, ( Boston London : Allyn and Bacon, 1970), h. 161

<sup>170</sup>Roli Abdurrahman dan M. Khamzah, *Menjaga Aqidah dan Akhlak*, ( Solo : Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2008 ), h. 50

<sup>171</sup>Nurul Zuriyah, *Pendidikan Moral & Budi Pekerti* ( Jakarta : Bumi Aksara, 2008), h 27

<sup>172</sup>Roli Abdurrahman dan M. Khamzah, *Op. Cit.*, h. 53

golongkan implementasi manajemen mutu berbasis akhlak sesuai dengan ruang lingkup kajian peneliti yaitu manajemen mutu berbasis akhlak dalam pendidikan. Ditinjau dari aspek kemampuan dan keterampilan manajer implementasi manajemen mutu berbasis akhlak terdiri dari perencanaan, pengawasan, dan evaluasi.

#### a. Implementasi Perencanaan

Implementasi perencanaan manajemen pendidikan Islam itu meliputi :

- 1) Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
- 2) Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan
- 3) Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
- 4) Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.<sup>173</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut perencanaan pengembangan pendidikan dilakukan dengan penentuan skala prioritas, perumusan tujuan, prosedur tindakan, dan adanya pembagian tugas siapa yang harus melakukan. Hal ini sejalan dengan firman Allah :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا خُذُوْا حِذْرَكُمْ فَاَنْفِرُوْا ثُبَاتٍ اَوْ اَنْفِرُوْا جَمِيْعًا ﴿٧١﴾

Artinya :

Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama (QS. An-Nisa : 71)!<sup>174</sup>

<sup>173</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta, Kalam Mulia, 2008, h. 271

## b. Implementasi Pengawasan

Pelaksanaan pengembangan madrasah berbasis manajemen mutu berbasis akhlak diperlukan pengawasan. “Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT. menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia”<sup>175</sup>. Pengawasan spiritual sesuai dengan firman Allah SWT :

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۖ يَعْمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٠﴾

Artinya :

“Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu). Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan (Q.S. Al-Infithar : 10 – 12)”<sup>176</sup>.

Secara tektual ayat tersebut menyatakan malaikat mengawasi, mencatat apa yang dilakukan manusia. Secara kontekstual ayat tersebut dapat dijadikan rujukan bagi pengelola pendidikan untuk mensosialisasikan kepada pendidik, kependidikan dan peserta didik untuk menjalankan tugas dengan sebaik mungkin meskipun diluar pengawasan kepala madrasah. Malaikat selalu mengawasi mencatat apapun yang dilakukan manusia dan dilaporkan kepada Allah SWT.

<sup>174</sup> Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h.. 81

<sup>175</sup> Ramayulis, *Op. Cit.*, h. 274

<sup>176</sup> Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h..

### c. Implementasi Evaluasi

Kepala madrasah dalam menjalankan peran sebagai manajer harus melakukan evaluasi. “Evaluasi program supervisi pendidikan adalah pemberian estimasi terhadap pelaksanaan supervisi pendidikan untuk menentukan keefektifan dan kemajuan dalam rangka mencapai tujuan supervisi pendidikan yang telah ditetapkan”<sup>177</sup>. Tujuan evaluasi program supervisi yang digambarkan melalui keseluruhan program pendidikan ini dapat digunakan untuk melihat perubahan-perubahan dan perbaikan di berbagai bidang. Menurut Surya Darma “Tujuan evaluasi adalah untuk :

- 1) Pertumbuhan dan perkembangan siswa dalam mencapai tujuan.
- 2) Perbaikan di bidang kurikulum.
- 3) Perbaikan praktik mengajar.
- 4) Perbaikan kualitas dan pendayagunaan materi pengajaran dan alat bantu mengajar.
- 5) Perkembangan personal, dan profesional guru secara umum.
- 6) Perbaikan hubungan sekolah dengan masyarakat”<sup>178</sup>.

Berdasarkan pendapat tersebut evaluasi diarahkan untuk perbaikan kualitas. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya :

Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, Padahal kamulah orang-orang yang paling Tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman. (Q.S. Ali-Imran : 139) ”<sup>179</sup>.

<sup>177</sup>Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 5

<sup>178</sup> Surya Dharma, *Op. Cit.*, h. 9

<sup>179</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h.494



Ayat tersebut sesuai asbabun nuzulnya berkaitan dengan motivasi Allah terhadap umat Islam menghadapi musuh (perang Uhud). Secara kontekstual ayat tersebut memberi motivasi kepada umat muslim agar mempunyai jiwa yang kuat, aktif, kreatif dan inovatif baik secara jasmaniah maupun ruhaniyah kepada pengelola pendidikan di madrasah harus diatur dengan baik .

Ditinjau dari aspek sikap manajer implementasi manajemen mutu berbasis akhlak terbagi menjadi tiga macam yaitu :

**a. Implementasi Manajemen Mutu Berbasis Akhlak dalam Bentuk Sikap**

Aspek sikap adalah respon, tanggapan, dan kejujuran yang dilakukan manajer terhadap keberadaan pendidik, kependidikan dan peserta didik dalam kehidupan sehari-hari selama di sekolah. Aspek sikap manajer terdiri dari keihlasan, kejujuran, keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Hal ini sejalan dengan Firman Allah SWT :

قُلْ أَتَحَاجُّونَنَا فِي اللَّهِ وَهُوَ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ وَلَنَا أَعْمَلُنَا وَلَكُمْ أَعْمَلُكُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُخْلِصُونَ

Artinya :

Katakanlah (Muhammad) "Apakah kamu memperdebatkan dengan Kami tentang Allah, Padahal Dia adalah Tuhan Kami dan Tuhan ka-

mu; bagi Kami amalan Kami, dan bagi kamu amalan kamu dan hanya kepada-Nya Kami mengikhlaskan hati, (Q.S. Al-Baqoroh : 139)<sup>180</sup>

“Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”<sup>181</sup>. Prinsip-prinsip yang demikian sejalan dengan firman Allah SWT :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya :

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (Q.S. An-Nisa : 58)<sup>182</sup>

Dengan mengembangkan prinsip tersebut pengelolaan dana pendidikan akan lebih baik aman, dan nyaman, dapat menumbuhkan kepercayaan satu dengan lainnya.

#### **b. Implementasi Manajemen Mutu Berbasis Akhlak dalam Bentuk Perkataan**

Aspek perkataan yaitu ungkapan sehari-hari manajer di sekolah melalui bahasa lisan baik yang berhubungan dengan pendidik maupun peserta didik. Aspek perkataan manajer diantaranya berkata yang baik, sopan santun. Dalam Islam terdapat beberapa tuntunan akhlak berbi-

<sup>180</sup> Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h. 20

<sup>181</sup> TIM, *Undang-Undang Sisdiknas 2003*, Jakarta : Sinar Grafika, (2007), h. 24

<sup>182</sup> Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h. 79

cara di antaranya dalam Al-Qur'an surat Al-Asr : 3

وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر (العصر: ٣)

Artinya :

Dan nasihat menasihatalah supaya mentaati kebenaran dan nasihat menasihatilah supaya menepati kesabaran ( Al-Asr : 3 ).<sup>183</sup>

Dalam ayat lain Allah berfirman :

وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا اللَّهَ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ ثُمَّ تَوَلَّيْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْكُمْ وَأَنتُمْ مُّعْرِضُونَ ﴿٨٣﴾

Artinya :

“Dan (ingatlah), kakhlak Kami mengambil janji dari Bani Israil (yaitu): janganlah kamu menyembah selain Allah, dan berbuat kebaikanlah kepada ibu bapak, kaum kerabat, anak-anak yatim, dan orang-orang miskin, serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia, dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. kemudian kamu tidak memenuhi janji itu, kecuali sebahagian kecil daripada kamu, dan kamu selalu berpaling (Q.S. AL-Baqoroh : 83)”<sup>184</sup>.

Kedua ayat tersebut berisi perintah untuk berkata yang baik, yang mengandung nasihat dalam kebenaran dan kesabaran

### c. Implementasi Manajemen Mutu Berbasis Akhlak dalam Bentuk Perbuatan

Aspek perbuatan yang berhubungan dengan kewajiban manajer yang berbasis akhlak adalah memberikan arahan / petunjuk, peringatan,

<sup>183</sup> *Ibid.*, h. 540

<sup>184</sup> *Ibid.*, h. 12

bekrja keras, keteladanan. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT :

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya :

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar, dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (Q.S. As-Sajadah : 24)<sup>185</sup>

Manajer selalu memberi peringatan kepada pendidik yang dipandang perlu. Hal ini sesuai firman Allah SWT :

وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَى تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٥﴾

Artinya :

Dan tetaplah memberi peringatan, karena Sesungguhnya peringatan itu bermanfaat bagi orang-orang yang beriman. (Q.S. Az-Zariyat : 55)<sup>186</sup>

Manajer menjalankan tugas dengan bekerja keras dalam rangka tercapainya mutu pendidikan. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT :

وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ ۗ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ...

Artinya :

Dan berjihadlah kamu pada jalan Allah dengan Jihad yang sebenar-benarnya. Dia telah memilih kamu dan Dia sekali-kali tidak

<sup>185</sup> *Ibid.*, h. 376

<sup>186</sup> *Ibid.*, h. 472



menjadikan untuk kamu dalam agama suatu kesempatan... (Q.S. Al-Hajj : 78)”<sup>187</sup>.

Keteladanan pemimpin sangat efektif untuk menggerakkan bawahan.

Hal ini sesuai firman Allah SWT :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya :

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah. (Q.S. Al-Ahzab : 21)<sup>188</sup>

### C. Pengembangan Madrasah

#### 1. Pengertian Pengembangan Madrasah

Pengembangan madrasah terdiri dari kata pengembangan dan madrasah. Secara bahasa pengembangan adalah “Proses, cara, perbuatan menjadikan maju (baik, sempurna, dsb)”<sup>189</sup>. Secara istilah menurut Nurkolis pengembangan adalah “Berusaha mencoba untuk berubah dari kondisi saat ini menuju yang seharusnya diinginkan”<sup>190</sup>. Pengertian pengembangan secara bahasa dan pendapat Nurkolis mencakup proses dan harapan dari pengembangan yang bersifat umum.

<sup>187</sup> *Ibid.*, h. 308

<sup>188</sup> *Ibid.*, h. 379

<sup>189</sup> Lukman Ali, *Op. Cit.*, h. 473

<sup>190</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Grasindo, 2008), h. 230

Pengembangan dapat diartikan secara kuantitatif maupun kualitatif.

“Secara kuantitatif, pengembangan merupakan bagaimana menjadikan pendidikan agama Islam yang hanya 2 jam atau 3 jam dapat lebih meluas dan merata pengaruhnya baik di dalam maupun di luar sekolah. Secara kualitatif pengembangan adalah bagaimana menjadikan pendidikan lebih baik, bermutu, dan lebih maju sejalan dengan ide-ide dalam merespon dan mengantisipasi berbagai tantangan hidup dan kehidupan”<sup>191</sup>.

Pendapat Muhaimin telah memberikan gambaran lebih jelas dan spesifik tentang pengembangan pendidikan baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan madrasah adalah upaya meningkatkan mutu madrasah baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif sejalan dengan tuntutan perkembangan masyarakat, bangsa, maupun agama.

## **2. Landasan Hukum Pengembangan Madrasah**

Pengembangan madrasah dilakukan berdasarkan kebijakan-kebijakan hukum. Pijakan hukum di samping memberi aspek legal juga memberikan gambaran tentang komponen apa saja yang harus dipersiapkan dan dikembangkan sesuai dengan standar nasional, regional maupun lokal yang berlaku. Landasan hukum pengembangan madrasah diantaranya yaitu :

- a. Landasan ideal Pancasila
- b. Landasan konstitusional UUD 1945
- c. Landasan Norma Agama (Q.S. Ar-Ra'd : 11)

---

<sup>191</sup>Muhaimin, *Op. Cit.*, h.307

لَهُرْ مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ  
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ .... ﴿١١﴾

Artinya :

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”<sup>192</sup>.

d. Landasan struktural :

- 1) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- 2) Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
- 3) Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan.
- 4) Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005- 2025;
- 5) Peraturan Pemerintah RI Nomor 65 tahun 2005, tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal;
- 6) Peraturan Pemerintah RI No. 22 tahun 2006 tentang standar isi
- 7) Peraturan pemerintah RI No. 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan
- 8) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2006 tentang Standar Sarana dan Prasarana”<sup>193</sup>.

### 3. Arah dan Strategi Pengembangan Madrasah

#### a. Arah Pengembangan Madrasah

Pengembangan madrasah sejalan dengan visi misi madrasah yang harus mencerminkan kemampuannya untuk mengakomodasikan tuntutan yang multidimensional. “Arah pengembangan madrasah bertujuan untuk

<sup>192</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h.494

<sup>193</sup>R. Ibrahim, *Op. Cit.*, h.139

mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara”<sup>194</sup>. “Madrasah dalam beberapa dasawarsa terakhir kian terlibat dalam pendidikan umum, bahkan juga dalam upaya pembangunan bangsa untuk kemajuan dan kewarganegaraan cultural”<sup>195</sup>. Dengan demikian seiring dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan tuntutan perkembangan masyarakat, bangsa, dan negara, madrasah sebagai lembaga pendidikan formal secara pragmatis mengikuti kebijakan pemerintah sehingga madrasah dapat terintegrasi dengan program kependidikan di sekolah umum.

Pengembangan pengelolaan madrasah pada prinsipnya mendorong ke arah peningkatan mutu pendidikan di madrasah. “Peningkatan mutu pendidikan dasar di MI dan MTs serta menuntaskan program Wajib Belajar 9 Tahun”<sup>196</sup>. Program yang demikian harapannya dapat mencerahkan bagi masa depan perkembangan madrasah khususnya dan sebagai upaya untuk memperbaiki kualitas hidup masyarakat Indonesia pada umumnya.

### **b. Strategi Pengembangan Madrasah**

Pengembangan madrasah perlu dirancang secara sistematis agar dapat menghasilkan perubahan yang optimal dalam pencapaian visi misi

---

<sup>194</sup>Ahmad Zayadi, Aceng Abdul Aziz, *Desain pengembangan Madrasah*, (Jakarta : Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2004), h. 18

<sup>195</sup>Azumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modrnisasi*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2012), Cet. Ke-1, h. 99

<sup>196</sup>Ahmad Zayadi, Aceng Abdul Aziz, *Op. Cit.*, h. 44



madrasah. Pengelola dan pelaksana pendidikan di madrasah harus memiliki wawasan, pengetahuan dan keterampilan yang luas dan mendalam dalam rangka pengembangan madrasah.

Informasi yang tersedia dapat memberi input dan inspirasi pada para pengelola pendidikan di semua jalur, jenis dan jenjang untuk merumuskan, mengembangkan dan mengaplikasikan ide-ide, visi, misi yang relevan dengan perkembangan dunia pendidikan dan keinginan masyarakat<sup>197</sup>.

Melalui program pengembangan diharapkan madrasah memiliki keunggulan kompetitif baik di tingkat lokal, regional, nasional bahkan internasional.

Strategi pengembangan madrasah dirumuskan secara komprehensif universal dan fleksibilitas dalam rangka menuju kearah peningkatan mutu pendidikan.

Strategi pengembangan madrasah dilakukan dengan 5 (lima) strategi pokok yaitu 1). Peningkatan layanan pendidikan; 2). Perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan; 3). Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan; 4). Pengembangan sistem dan manajemen pendidikan; dan 5). Pemberdayaan kelembagaan madrasah<sup>198</sup>.

Strategi pengembangan madrasah mengacu kepada strategi pengembangan pendidikan nasional. Ke lima strategi pokok tersebut tetap berfokus kepada tiga pilar pembangunan pendidikan nasional yaitu, 1). Pemerataan dan Perluasan Akses Pendidikan; 2). Peningkatan Mutu, Relevansi, dan Daya Saing; 3). Penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik.

---

<sup>197</sup>Nazarudin Rahman, *Paradigma Holistik Pengembangan Madrasah*, (Yogyakarta : Pustaka felicha, 2011), Cet. Ke 1, h. 13

<sup>198</sup>Ahmad Zayadi, Aceng Abdul Aziz, *Op. Cit.*, h. 38

Strategi peningkatan layanan pendidikan di madrasah dan strategi pemberdayaan kelembagaan untuk meningkatkan pencitraan madrasah bermuara kepada pilar tata kelola akuntabilitas dan pencitraan publik (pilra ketiga dalam pembangunan pendidikan nasional). “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”<sup>199</sup>.

Strategi peningkatan layanan pendidikan di madrasah difokuskan pada upaya mencegah peserta didik agar tidak putus sekolah dan mempertahankan mutu pendidikan agar tidak semakin menurun. “Madrasah menghendaki agar peserta didik kelak menjadi manusia pembangunan yang berkualitas, beriman, dan bertaqwa. Demikian halnya masyarakat, mengharapkan agar madrasah dapat menempa sumber daya manusia yang produktif dan berkualitas”<sup>200</sup>.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal yang telah disejajarkan dengan sekolah sesegera mungkin untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan mengembangkan berbagai aspek yang terkait dengan peningkatan mutu yang relevan di madrasah. “Kebijakan program Mapenda untuk meningkatkan mutu relevansi madrasah meliputi empat aspek : kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lainnya, sarana pendidikan, serta kepemimpinan madrasah”<sup>201</sup>. Dalam kaitan ini perlu dilaksanakan upaya pengembangan kurikulum, pembinaan profesi guru

---

<sup>199</sup>TIM, *Undang-Undang Sisdiknas Op. Cit.*, h. 24

<sup>200</sup>E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta : Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 105

<sup>201</sup>Ahmad Zayadi, Aceng Abdul Aziz, *Op. Cit.*, h. 40

peningkatan sarana dan prasarana pendidikan serta pengembangan kepemimpinan sehingga tercapai peningkatan mutu madrasah.

Strategi pengembangan madrasah berkenaan dengan upaya pengembangan sistem manajemen madrasah sehingga secara kelembagaan madrasah memiliki kemampuan mengembangkan prakarsa dan kemampuan kreatif dalam mengelola pendidikan, “Upaya pengelolaan maupun pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan keniscayaan dan beban kolektif bagi para penentu kebijakan pendidikan”<sup>202</sup>. Strategi pemberdayaan kelembagaan madrasah ditekankan kepada pemberdayaan madrasah sebagai pusat pembelajaran, pendidikan dan kebudayaan.

Indikator kunci keberhasilan antara lain tersedianya madrasah yang semakin bervariasi dengan dukungan organisasi yang efektif dan efisien, mutu sarana prasarana semakin meningkat dan iklim pembelajaran kondusif. “Dalam hal ini, madrasah bisa mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah agar bisa sama dengan sekolah umum dalam peningkatan kualitas pendidikan”<sup>203</sup>. Dengan demikian pengembangan madrasah tidak boleh *a priori* terhadap *trend* pendidikan yang dibawa oleh proses globalisasi, internasionalisasi dan universalisasi.

---

<sup>202</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 43

<sup>203</sup>E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta : Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 21

#### 4. Aspek-aspek Pengembangan Madrasah

Pengembangan madrasah mencakup berbagai aspek yang secara langsung maupun tidak langsung turut serta mendukung peningkatan mutu pendidikan. “Secara rinci aspek pengembangan madrasah unggulan mencakup aspek administrasi, ketenagaan, kesiswaan, kultur belajar, sarana prasarana”<sup>204</sup>. Implementasi strategi pengembangan madrasah tersebut disesuaikan dengan situasi dan kondisi madrasah. “MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing”<sup>205</sup>. Untuk itu dalam penelitian ini peneliti akan mengadakan penelitian pengembangan Madrasah Tsanawiyah swasta di kabupaten Lampung Tengah ditinjau dari aspek pengembangan organisasi, pengembangan sarana prasarana, pengembangan akademik dan non akademik, serta pengembangan manajemen mutu dan akhlak.

##### a. Pengembangan Organisasi

Pembahasan mengenai pengembangan organisasi pendidikan mencakup banyak hal, namun dalam kajian ini difokuskan pada pengertian pengembangan organisasi, tujuan pengembangan organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, dan perilaku organisasi.

##### 1) Pengertian Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi terdiri dari kata pengembangan dan organisasi. Kata pengembangan sebagai mana telah diuraikan sebelumnya mengandung arti mencoba untuk berubah dari kondisi saat ini menuju

<sup>204</sup> Ahmad Zayadi, Aceng Abdul Aziz, *Op. Cit.*, , h. 54

<sup>205</sup> Nurkolis, *Op. Cit.*, h.53



yang seharusnya diinginkan. Organisasi berasal dari bahasa Inggris dari kata “Organization artinya hal mengatur”<sup>206</sup>. Menurut Rivai “Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri”<sup>207</sup>. Jadi, secara sederhana organisasi adalah suatu wadah atau bentuk perserikatan kerjasama manusia yang didalamnya terdapat struktur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan pengembangan organisasi adalah “Proses perbaikan wadah atau bentuk perserikatan kerjasama manusia yang didalamnya terdapat struktur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab untuk mencapai visi, misi, dan tujuan bersama yang telah disepakati bersama

## 2) Tujuan Pengembangan Organisasi

Tujuan pengembangan organisasi adalah “Untuk mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, produktif, kemampuan adaptasi, dan efektifitas”<sup>208</sup>. Menurut Zayadi tujuan pengembangan organisasi madrasah adalah “Dengan terjadinya globalisasi, cita-cita ideal warga negara yang baik perlu diperluas menjadi warga dunia yang baik sekaligus menjadi hamba dan khalifah Allah SWT yang baik”<sup>209</sup>. Dalam pengembangan organisasi ini agar tujuan pengembangan dapat tercapai dituntut mencari

---

<sup>206</sup>John M. Echols, Hasan Shadily, *Op. Cit.*, h. 408

<sup>207</sup>Veithzal Rifa'i, DeddyMulyadi, *Op. Cit.*, h. 169

<sup>208</sup>Veithzal Rivai, DeddyMulyadi, *Op. Cit.*, h. 412

<sup>209</sup> Ahmad Zayadi, Aceng Abdul Aziz, *Op. Cit.*, h. 5

format perubahan dalam keyakinan, sikap, nilai-nilai, strategi, struktur, dan praktik-praktik dalam organisasi sehingga dapat menyesuaikan dengan, perkembangan ilmu pengetahuan..

### 3) Konsep Pengembangan Organisasi

Konsep pengembangan organisasi diantaranya menurut Rivai yaitu “Konsep 3 T bisa membuat organisasi itu lebih besar dan berkembang yaitu : (1) Ta’aruf (saling mengenal satu sama lain), (2) Tafahum (saling memahami), (3) Tafakul (saling mengemban beban)”<sup>210</sup>. Saling mengenal satu sama lain sesuai Al-Qur’an Al-Hujurat : 13

يَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya :

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal<sup>211</sup>.

Ayat tersebut secara implisit menyatakan secara sunatullah dijadikan manusia dari berbagai perbedaan agar saling mengenal. Secara eksplisit menyatakan konsep pengembangan organisasi dengan cara saling mengenal satu sama lain, saling memahami, saling mengemban beban.

<sup>210</sup>Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Op. Cit.*, h. 420

<sup>211</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h. 466

#### 4) Budaya Organisasi

##### a) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari kata budaya dan organisasi. Secara bahasa budaya adalah “Sesuatu yang telah menjadi kebiasaan yang sukar diubah”<sup>212</sup>. “Budaya adalah tingkah laku dan gejala sosial yang menggambarkan identitas dan citra suatu masyarakat”<sup>213</sup>. Organisasi sebagaimana telah diuraikan adalah wadah atau bentuk perserikatan kerjasama manusia yang didalamnya terdapat struktur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan bersama. “Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai, dan harapan”<sup>214</sup>. Berdasarkan arti bahasa dan istilah dapat disimpulkan budaya organisasi adalah tingkah laku dan gejala sosial yang telah menjadi pola kebiasaan dan dalam menjalankan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

##### b) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Fred Luthan ada enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : “(1) *observed behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant values*; (4) *philosophy*; (5) *rules*; (6) *organization climate*”<sup>215</sup>. *Observed behavioral regularities* adalah keberaturan cara bertindak. *Norms* merupakan berbagai standar perilaku yang ada.

<sup>212</sup>Lukman Ali, *Op. Cit.*, h. 149

<sup>213</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 111

<sup>214</sup>Veithzal Rifa'i, DeddyMulyadi, *Op. Cit.*, h. 256

<sup>215</sup>Fred Luthan, *Organizational Behavior*. (Singapore: McGraw-Hill,Inc. 1995), h. 57

*Dominant values* yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama. “Nilai-nilai adalah suatu gagasan masyarakat tentang apa yang benar atau yang salah seperti kepercayaan. Nilai-nilai berlalu dari satu generasi ke yang berikutnya dan dikomunikasikan melalui sistem pendidikan, agama, keluarga, masyarakat, organisasi”<sup>216</sup>.

*Philosophy*; yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. “Budaya organisasi dapat dipresentasikan dalam bentuk pedoman pengambilan keputusan yang konsisten, dengan budaya organisasi yang dikelola”<sup>217</sup>. *Rules* merupakan pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi “Budaya organisasi mempunyai kedudukan yang cukup signifikan, karena mempelajari bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi serta konsistensi dari perilaku anggotanya”<sup>218</sup>. *Organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang. “Selain kemampuan konsep-sional, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain yang disebut keterampilan komunikasi”<sup>219</sup>.

---

<sup>216</sup>Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Op. Cit.*, , h. 257

<sup>217</sup>Moch. Idochi Anwar, *Op. Cit.*, h. 39

<sup>218</sup>Veithzal Rifa'i, Deddy Mulyadi, *Op. Cit.*, h. 376

<sup>219</sup>Nazarudin Rahman, *Op. Cit.*, h. 152



Menurut Rifai budaya organisasi mempunyai berbagai karakteristik, yaitu “(a) Inovasi dan pengambilan resiko; (b) Perhatian, kecermatan, analisis; (c) Orientasi hasil; (d) Orientasi orang; (e) Orientasi tim; (f) Keagresifan; (g) Kemaantapan”<sup>220</sup>. Karakteristik budaya organisasi tersebut didasarkan pada sejauh mana anggota organis memiliki inovasi, kreatif, cermat, dan berani mengambil resiko untuk mencapai hasil.

Disamping itu terdapat budaya orgtanisasi adaptif.. Budaya adaptif ini merupakan sebuah budaya dengan pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan individu.

Para anggota ini reseptif terhadap perubahan dan inovasi. “Apa yang dituju oleh perubahan dan inovasi itu adalah peningkatan mutu pendidikan, sehingga masing-masing madrasah dituntut untuk menyelenggarakan dan mengelola pendidikan secara serius dan tidak sekadarnya, ia harus mampu memberikan *quality assurance* (jaminan mutu)”<sup>221</sup>. Jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah,

### c) Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses pembentukan budaya organisasi ditinjau dari segi arahnya bisa bermula dari mana pun. “Proses pembentukan budaya organisasi

<sup>220</sup>Veithzal Rivai, DeddyMulyadi, *Op. Cit.*, h. 256

<sup>221</sup>Muhaimin, *Op. Cit.*, h. 25

adalah sebagai berikut (1) Dari atas/ manajer; (2) dari bawah/ masyarakat atau karyawan; (3) Kompromi dari atas dan dari bawah; (4) Mempertahankan budaya organisasi; (5) Manajemen puncak; (6) Sosialisasi dan internalisasi”<sup>222</sup>. Syaefullah memandang proses terbentuknya budaya organisasi ditinjau dari arah terbentuknya ada kalanya dari atas atau dari bawah dan ada kalanya secara bersama.

Menurut pendapat Anwar proses terbentuknya budaya organisasi nyaitu :

“Budaya organisasi muncul, berawal atau terbentuk dari (1) Tindakan-tindakan anggota organisasi dan hubungan-hubungan yang mereka bina dari waktu ke waktu; (2) Lingkungan, (3) Kombinasi antara hasil dan resiko di mana organisasi beroperasi, (4) Harapan pendiri dan nilai-nilai anggota yang dikembangkan melalui sistem”<sup>223</sup>.

Budaya organisasi terbentuk prilaku dan harapan para pendiri, pimpinan, dan anggota organisasi

Ditinjau dari unsur pembentuknya budaya organisasi terbentuk oleh beberapa unsur diantaranya :

- 1) “Lingkungan usaha, lingkungan beroperasi akan menentukan hal yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- 2) Nilai-nilai (values), merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
- 3) Panutan/keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- 4) Upacara-upacara (*rites and ritual*), acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan.
- 5) Network, jaringan komunikasi informal dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi”<sup>224</sup>.

<sup>222</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h. 102

<sup>223</sup>Moch. Idochi Anwar, *Op. Cit.*, h. 38

<sup>224</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h. 99

Pembentukan budaya organisasi baik dari unsure lingkungan, nilai-nilai, panutan, upacara-upacara, dan network tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

#### d) Macam-macam Budaya Organisasi

##### (1) Budaya Disiplin

###### (a) Pengertian Disiplin

Disiplin adalah “Ketaatan (kepatuhan) pada peraturan (tata tertib, dsb)”<sup>225</sup>. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dipahami disiplin adalah kepatuhan untuk melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan untuk tunduk, patuh kepada keputusan baik berupa perintah ataupun larangan dalam bentuk peraturan, tata tertib yang berlaku.

###### (b) Macam-Macam Disiplin di Madrasah

Berikut ini adalah pelaksanaan kedisiplinan dilingkungan madrasah.

###### i. Datang kemadrasah dan pulang tepat waktu;

Prinsip disiplin waktu sesuai dengan firman Allah SWT :

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya :

<sup>225</sup>Lukman Ali, *Op. Cit.*, h. 237

Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran (Q.S. Al-Asr : 1-3)<sup>226</sup>.

- ii. Rajin belajar;
- iii. Mengikuti upacara dengan tertib;
- iv. Mengumpulkan tugas yang diberikan guru tepat waktu;
- v. Melakukan tugas sesuai jadwal;
- vi. Menggunakan pakaian seragam sesuai ketentuan;
- vii. Mengikuti kegiatan madrasah sesuai ketentuan

#### (c) Upaya Menciptakan Disiplin di Madrasah

Upaya yang dilakukan di madrasah untuk mewujudkan kedisiplinan pada umumnya dilakukan hal-hal sebagai berikut :

##### i. Penanaman rasa tanggung jawab dan keikhlasan

Kedisiplinan di madrasah lebih dominan karena adanya rasa tanggung jawab dan keikhlasan. Hal ini sejalan dengan Firman Allah SWT :

قُلْ أَتَحَاجُّونَنَا فِي اللَّهِ وَهُوَ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ وَلِنَا أَعْمَلْنَا وَلَكُمْ  
أَعْمَلُكُمْ وَخَنَّ لَهُرْ مُخْلِصُونَ

Artinya :

“Katakanlah (Muhammad) apakah kamu memperdebatkan dengan Kami tentang Allah, Padahal Dia adalah Tuhan Kami dan Tuhan kamu; bagi Kami amalan Kami, dan bagi kamu amalan

<sup>226</sup>Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h. 540



kamu dan hanya kepada-Nya Kami mengikhlaskan hati,(Q.S. Al-Baqoroh : 139)<sup>227</sup>

## ii. Adanya Keteladanan, komitmen dan sosialisasi

Budaya disiplin dapat berjalan karena adanya keteladanan dari atasan, ketulusan dan keihlasan dari bawahan, komitmen atasan dan bawahan apa yang telah disepakati. Hal ini sejalan dengan “Proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut (1) Dari atas/ manajer; (2) dari bawah/ masyarakat atau karyawan; (3) Kompromi dari atas dan dari bawah; (4) Mempertahankan budaya organisasi; (5) Manajemen puncak; (6) Sosialisasi dan internalisasi”<sup>228</sup>.

### (2) Budaya Doa Belajar

Budaya doa belajar sesuai dengan firman Allah SWT :

وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ ۖ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ

Artinya :

Dan apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu tentang Aku, Maka (jawablah), bahwasanya aku adalah dekat. aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila ia memohon kepadaKu, Maka hendaklah mereka itu memenuhi (segala perintahKu) dan hendaklah mereka beriman kepada-Ku, agar mereka selalu berada dalam kebenaran.(Q.S. Al-Baqoroh : 186)<sup>229</sup>

Tatacara berdoa dengan suara perlahan-lahan sesuai dengan

firman Allah SWT :

<sup>227</sup> *Ibid.*, h. 20

<sup>228</sup> U. Saefullah, *Op. Cit.*, h. 102

<sup>229</sup> Mahmud Yunus, *Op. Cit.*, h. 27

أَدْعُوا رَبَّكُمْ تَضَرُّعًا وَخُفْيَةً إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ .

Artinya :

Berdoalah kepada Tuhanmu dengan berendah diri dan suara yang lembut. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas (Q.S. : Al-A'raf : 55 – 56)<sup>230</sup>

### (3) Budaya Shalat Berjama'ah

Budaya shalat berjama'ah sesuai dengan Firman Allah SWT :

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ ﴿٤٣﴾

Artinya :

Dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang ruku (Q.S. Al-baqoroh : 43)<sup>231</sup>.

وَالَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٧٠﴾ أُولَٰئِكَ فِي جَنَّاتٍ مُّكْرَمُونَ ﴿٧١﴾

Artinya :

Dan orang-orang yang memelihara shalatnya. Mereka itu (kekal) di syurga lagi dimuliakan.( Q.S. Al-Ma'aarij/ 70 : 34-35)<sup>232</sup>.

Kegiatan shalat berjama'ah merupakan salah satu kegiatan yang relevan dalam pengelolaan pengembangan madrasah. “Kegiatan-kegiatan pembiasaan dan pengamalan ajaran agama seperti: aktivitas ibadah bersama, peringatan hari-hari besar agama, membantu warga sekolah/madrasah yang memerlukan, dan menolong warga masyarakat

<sup>230</sup> *Ibid.*, h. 166

<sup>231</sup> *Ibid.*, h. 8

<sup>232</sup> *Ibid.*, h. 512

kurang mampu<sup>233</sup>.

## 5) Iklim Organisasi

### a) Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi menurut Syaiful adalah “Serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan”.<sup>234</sup> Menurut Kusumastuti iklim organisasi adalah “Suatu sifat yang dapat diukur dari suatu lingkungan organisasi yang didasarkan pada konsepsi secara kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan organisasi”.<sup>235</sup>

Dari pendapat tersebut dapat diartikan bahwa iklim organisasi madrasah adalah persepsi individu guru, murid, orang tua siswa, staf terhadap berbagai macam aspek lingkungan yang menimbulkan sikap, tingkah laku, perasaan anggota terhadap suatu sistem yang ada di sekolah.

### b) Karakteristik Iklim Organisasi

Iklim organisasi menurut Anwar “Iklim organisasi tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan dan dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi”.<sup>236</sup> Karakteristik iklim organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu iklim organisasi yang menyenangkan dan iklim organisasi yang tidak menyenangkan.

<sup>233</sup>Abdul Mu'ti, *Op. Cit* h. 11

<sup>234</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*,h. 131

<sup>235</sup>Kusumastuti, *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen sebagai Penjamin Mutu Perguruan Tinggi*, ( Bandung : Desrtasi 2001 ), h. 46

<sup>236</sup>A.A. Anwar Prabu Mangkunegoro, *Prilaku dan Budaya Organisasi*, ( Bandung, Aditama, 2008 ), Cet. Ke-2, h. 129

### (1) **Iklm Organisasi Menyenangkan**

Menurut Syaiful “Iklim organisasi yang berkualitas ditandai suasana penuh semangat, adanya daya hidup, memberikan kepuasan anggota”.<sup>237</sup> Iklim organisasi menyenangkan ditandai dengan suasana akrab, inovatif, kreatif, saling bekerja sama, tingkat toleransi yang tinggi, saling bertanggung jawab sesuai tugas dan kewajibannya.

### (2) **Iklm Organisasi Tidak Menyenangkan**

Menurut Awar “Konflik dalam organisasi terjadi karena tidak adanya persesuaian antara dua atau lebih organisasi atau kelompok, tidak adanya kerja sama, adanya perbedaan tujuan, dan persepsi”.<sup>238</sup> Iklim organisasi tidak menyenangkan ditandai adanya konflik diantara pimpinan dengan anggota, pemimpin dengan pemimpin di level bawahnya, anggota dengan anggota

### c) **Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Perubahan iklim organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Iklim organisasi bisa berubah pada setiap saat. Menurut Syaiful “Iklim organisasi dipengaruhi oleh organisasi formal, organisasi informal, kepribadian partisipan, dan kepemimpinan organisasi”.<sup>239</sup> Berdasarkan pendapat tersebut maka ada tiga faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sekolah yaitu : (a) Pola hubungan ( formal, informal, dan non formal ). (b) Kepribadian kepala sekolah, guru, staf, siswa, wali

<sup>237</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h.130

<sup>238</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegoro, *Op. Cit.*, h. 22

<sup>239</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h.130



murid, komite. (c)Kepemimpinan organisasi sekolah.

#### **d) Macam-Macam Iklim Organisasi**

Ditinjau dari sifatnya iklim organisasi ada dua macam yaitu iklim organisasi tertutup dan iklim organisasi terbuka.

##### **(1) Iklim Organisasi Terbuka**

Iklim organisasi terbuka adalah “Keyakinan yang dimiliki derajat kepercayaan dan semangat yang tinggi dan rendahnya perlawanan”.<sup>240</sup> Dalam iklim organisasi terbuka tidak terjadi pembatasan-pembatasan kebijakan yang sepihak. Organisasi yang memiliki iklim terbuka suasana lebih hidup.

##### **(2) Iklim Organisasi Tertutup**

Iklim organisasi tertutup adalah “Arah dan semangat iklim tertutup”.<sup>241</sup> Di madrasah yang iklim organisasinya tertutup tidak akan menumbuhkan kreativitas. Gerakan pimpinan dan anggota sempit, menekan pada hal-hal yang rutin, mempersoalkan hal-hal yang sepele, membesar-besarkan hal-hal yang semestinya kecil dan mengecilkan hal-hal yang semestinya mengandung permasalahan besar.

Ditinjau dari sistem kerja orang-orang yang ada dalam organisasi maka iklim organisasi ada dua macam yaitu iklim organisasi kerjasama dan iklim organisasi konflik.

---

<sup>240</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 131

<sup>241</sup>*Ibid.*, h. 131

**(a) Iklim Organisasi Kerjasama**

Iklim organisasi kerjasama akan terbentuk apabila semua komponen yang terdapat dalam suatu organisasi terdapat kesamaan pandangan, visi, misi, arah, dan tujuan. Menurut Anwar “Kerjasama terjadi bila dua atau lebih pihak bersama-sama bekerja mencapai tujuan bersama”.<sup>242</sup> Perbedaan pandangan tidak dijadikan suatu yang dipertentangkan berlebih-lebihan bahkan dijadikan sebagai kekayaan dan penyempurnaan suatu program.

**(b) Iklim Organisasi Konflik**

Iklim organisasi konflik adalah “Tiadanya persesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi yang disebabkan adanya perbedaan tingkat, tujuan, nilai-nilai dan persepsi”.<sup>243</sup> Iklim organisasi konflik terjadi karena terdapat perbedaan pandangan yang sulit disatukan, perebutan jabatan yang tidak sehat, pembagian hak dan wewenang yang tidak adil.

**e) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja**

Iklim organisasi yang sinergis, yaitu anggota menjalankan tugas profesi secara benar, bertanggung jawab dan sadar kualitas, dan disiplin serta berorientasi mutu. Kondisi demikian dapat meningkatkan kinerja guru. Syaiful mengatakan “Kualitas internal iklim organisasi menentukan

---

<sup>242</sup>A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, h. 22

<sup>243</sup>*Ibid.*, h. 22

kualitas kerja sama. Hal ini merupakan pengalaman yang mempengaruhi tingkah laku mereka dalam organisasi”<sup>244</sup>.

## **b. Pengembangan Sarana Prasarana**

### **1) Pengertian Pengembangan Sarana Prasarana**

Kata pengembangan sarana prasarana terdiri dari kata pengembangan, sarana, dan prasarana. Kata pengembangan telah diuraikan sebelumnya. Kata sarana dan prasarana khususnya dalam dunia pendidikan “Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam proses belajar mengajar, adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pengajaran”<sup>245</sup>.

Dengan demikian pengembangan sarana prasarana pendidikan adalah upaya memenuhi kebutuhan peralatan dan perlengkapan yang secara langsung maupun tidak langsung dipergunakan dalam proses pembelajaran dari kondisi saat ini menuju yang seharusnya diinginkan sehingga proses pembelajaran lebih baik, efisien dan efektif menunjang pencapaian mutu pendidikan sebagai mana telah dirumuskan dalam visi, misi, dan tujuan madrasah.

### **2) Macam-Macam Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Sebagaimana ditetapkan dalam UU Sisdiknas No 20 Th. 2003 Bab XII pasal 45 ayat 1 dijelaskan bahwa : "Setiap satuan pendidikan formal

---

<sup>244</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 131

<sup>245</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h.170

dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik"<sup>246</sup>.

#### (a) Macam-Macam Sarana Pendidikan

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menyangkut standar sarana dan prasarana pendidikan secara nasional pada Bab VII Pasal 42 ayat (1) disebutkan bahwa :

“Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan”<sup>247</sup>.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut sarana pendidikan terdiri dari (1) Perabot, (2) Peralatan pendidikan, (3) Media pendidikan, (4) Buku dan sumber belajar lainnya, (5) Bahan habis pakai, (6) Serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sarana pembelajaran mengalami pengembangan yaitu pembelajaran berbasis internet yang dikenal dengan istilah *Information and Communication Technologi (ICT)*. “Pendayagunaan ICT untuk pendidikan menjadi demikian penting, baik dalam rangka penyiapan

<sup>246</sup>Tim, *Undang-Undang Sisdiknas, Op. Cit.*, h. 23

<sup>247</sup>*Peraturan Pemerintah No 19*, (Jakarta : Kementrian Pendidikan Nasional, 2005), h. 6



tenaga ICT yang andal maupun untuk mendukung proses pembelajaran tatap muka maupun jarak jauh”<sup>248</sup>.

**(b) Macam-Macam Prasarana**

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menyangkut standar sarana dan prasarana pendidikan secara nasional pada Bab VII Pasal 42 ayat (2) disebutkan bahwa :

(2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan”<sup>249</sup>.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut prasaran pendidikan terdiri dari (1) Lahan, (2) Ruang kelas, (3) Ruang pimpinan satuan pendidikan, (4) Ruang pendidik, (5) Ruang tata usaha, (6) Ruang perpustakaan, (7) Ruang laboratorium, (8) Ruang bengkel kerja, (9) Ruang unit produksi, (10) Ruang kantin, (11) Instalasi daya dan jasa, (12) Tempat berolah raga, (13) Tempat beribadah, (14) Tempat bermain, (15) Tempat rekreasi, (16) Dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

---

<sup>248</sup>Dewi Salma Prawiradilaga, Eveline Siregar, *Mozaik Teknologi Pendidikan*, (Jakarta : Predana Media, 2004), h. 307

<sup>249</sup> *Peraturan Pemerintah No 19, Op. Cit.*, h. 7

### 3). Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sesuai dengan Peraturan menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2009 tentang instrument akreditasi Sekolah Menengah Pertama (SMP) / Madrasah Tsanawiyah (MTs) standar sarana prasarana pendidikan adalah sebagai berikut :

- a) Lahan bangunan berada di lokasi aman, terhindar dari potensi bahaya yang mengancam keselamatan jiwa
- b) Lahan bangunan berada di lokasi yang nyaman, terhindar dari gangguan pencemaran air dan kebisingan
- c) Memiliki jenis sanitasi sebagai persyaratan kesehatan
- d) Memiliki ruang guru dengan luas sesuai ketentuan
- e) Memiliki ruang kelas sesuai ketentuan
- f) Memiliki ruang laboratorium IPA,
- g) Memiliki tempat beribadah dengan luas sesuai ketentuan
- h) Sebanyak 4 – 6 mata pelajaran menggunakan buku teks pelajaran yang telah ditetapkan dengan Permendiknas
- i) Memiliki ruang UKS/M dengan luas sesuai ketentuan
- j) Memiliki jamban dengan jumlah dan ukuran sesuai ketentuan
- k) Memiliki gudang dengan luas sesuai ketentuan
- l) Memiliki ruang sirkulasi dengan luas sesuai ketentuan
- m) Memiliki tempat bermain/berolahraga dengan luas sesuai ketentuan<sup>250</sup>

#### c. Pengembangan Kurikulum

##### 1) Pengertian Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum terdiri dari kata pengembangan dan kurikulum. Pengembangan sebagai mana telah diuraikan merupakan upaya meningkatkan mutu baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif sejalan dengan tuntutan perkembangan masyarakat, bangsa, maupun agama.

<sup>250</sup>Perangkat Akreditasi SMP/MTs – (Jakarta :BAN-S/M, 2009 ), h. 29 - 38

Kurikulum adalah “Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar”<sup>251</sup>. “Kurikulum adalah perangkat pendidikan yang merupakan jawaban terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat”<sup>252</sup>.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan pengembangan kurikulum adalah upaya meningkatkan mutu seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif sejalan dengan tuntutan perkembangan masyarakat, bangsa, maupun agama

## **2) Prinsip-Prinsip Pengembangan Kurikulum**

Sesuai UU No. 2 tahun 1989 pasal 38 “Kurikulum dapat ditambah oleh sekolah dengan mata pelajaran yang sesuai dengan kondisi lingkungan serta ciri khas satuan pendidikan yang bersangkutan. Semua tambahan tersebut tidak mengurangi dan menyimpang kurikulum yang berlaku secara nasional”<sup>253</sup>. Berdasarkan ketentuan tersebut pada prinsipnya pemerintah memberikan keluasaan kepada satuan pendidikan untuk mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan masa kini dengan ketentuan tidak menyimpang dari kurikulum nasional.

---

<sup>251</sup>Soetjipto, Rafli Kosasi, *Op. Cit.*, h. 148

<sup>252</sup>R. Ibrahim, *Op. Cit.*, h.133

<sup>253</sup>Soetjipto, Rafli Kosasi, *Op. Cit.*, h. 153

Prinsip pengembangan kurikulum menurut Cyil adalah pengembangan pendidikan seutuhnya yaitu “Adanya keseimbangan dalam perkembangan kompetensi siswa baik aspek intelektual, social, psikologis, akhlak, moral, spiritual, fisik, budaya dan estetika”<sup>254</sup>. Umumnya sekolah berkonsentrasi kepada hanya sedikit dari unsur-unsur tersebut Sehingga pengembangan kurikulum perlu memperhatikan unsur-unsur secara universal dengan prinsip keseimbangan.

Prinsip pengembangan kurikulum menurut Soetjipto yaitu “(i) Relefans, maksudnya adanya kesesuaian dengan lingkungan social, geografis, keluarga; (ii) Efektifitas; (iii) Efisiensi; (iv) Kontinuitas”<sup>255</sup>.

Sesuai Peraturan Pemerintah No. 22 tahun 2006 tentang standar isi, kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip “(a) Berpusat pada potensi, (b) Beragam dan terpadu, (c) Tanggap terhadap perkembangan ilmu penguatan, teknologi, dan seni, (d) Relevan dengan kebutuhan kehidupan, (e) Menyeluruh dan berkesinambungan, (f) Belajar sepanjang hayat, (g) keseimbangan antara kepentingan nasional dengan kepentingan daerah”<sup>256</sup>.

Menurut Anwar pengembangan kurikulum dilakukan dengan enam prinsip

“(1) Prinsip rasionalis akademik, (2) Prinsip pengembangan proses kognitif, (3) Prinsip struktur pengetahuan, (4) Prinsip teknologis, Prinsip teknologis yaitu upaya ilihan teknologi untuk mentransfer pengetahuan, dan menyeiakan kemudahan-kemudahan dalam belajar (5) Prinsip aktualisasi diri, Prinsip aktualisasi diri menjadikan

<sup>254</sup>Cyil Poster, *Op. Cit.*, h. 67

<sup>255</sup>Soetjipto, Rafli Kosasi, *Op. Cit.*, h. 153

<sup>256</sup>R. Ibrahim, *Op. Cit.*, h.140



kurikulum sebagai alat memperoleh pengalaman terbaik dalam upaya memenuhi kebutuhan (6) Prinsip relevansi rekonstruksi sosial. Prinsip relevansi rekonstruksi sosial menjadikan kurikulum mencerminkan hubungan-hubungan permasalahan social masa kini dan masa depan dengan perkembangan siswa yang sesuai”<sup>257</sup>.

Prinsip rasional akademik berprinsip kurikulum merupakan transmisi budaya yang bersifat liberal mengutamakan latihan dan pengasahan intelek. Prinsip pengembangan proses kognitif dengan merumuskan pelatihan pada pengembangan dan penyempurnaan operasi intelek menjadi nalitik kritis termasuk kreatifitas. Siswa dilihat sebagai unsur yang interaktif dan adaptif dalam sistem Prinsip struktur pengetahuan yaitu peranan pengetahuan meletakkan penekanan pada urutan logis yang ada pada pengetahuan itu sendiri.

Pengembangan kurikulum dapat dilakukan dengan tiga macam kegiatan “Ada tiga macam kegiatan kurikuler yaitu kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler”<sup>258</sup>. Kegiatan intrakurikuler yaitu kegiatan yang dilakukan sekolah dengan penjatahan waktu sesuai dengan struktur program. Kegiatan kokurikuler adalah kegiatan yang erat kaitannya dengan pemerayaan pelajaran yang dilakukan diluar jam pelajaran. Kegiatan ekstra kurikuler adalah kegiatan yang dilaksanakan diluar jam pelajaran biasa.

### **3) Pengembangan Kurikulum Akademik dan Non Akademik**

Secara bahasa akademik berasal dari bahasa Inggris dari kata “academic artinya menurut teori”<sup>259</sup>. Dalam bahasa Indonesia akademik adalah “bersifat akademis yaitu bersifat ilmiah, ilmu pengetahuan, bersifat

<sup>257</sup> Moch. Idochi Anwar, *Op. Cit.*, h. 21

<sup>258</sup> Soetjipto, Rafli Kosasi, *Op. Cit.*, h. 161

<sup>259</sup> John M. Echols, Hasan Shadily, *Op. Cit.*, h. 5

teori”<sup>260</sup>. Berdasarkan arti bahasa dapat disimpulkan akademik adalah kegiatan pembelajaran yang membahas ilmu pengetahuan secara teoritis yang bersifat ilmiah. Sebaliknya kegiatan non akademik berarti kegiatan di madrasah yang tidak bersifat teori.

Kegiatan akademik yang paling dominan di madrasah adalah kegiatan belajar mengajar, workshop pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan. Kegiatan non akademik ini bisa berupa kegiatan olahraga atau kegiatan seni. Potensi di bidang akademik dan non akademik dihadapkan dapat mengantarkan peserta didik berhasil.

#### **d. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

##### **1) Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pengembangan madrasah berbasis manajemen mutu dan akhlak untuk meningkatkan mutu pendidikan mempunyai peran sangat vital. “SDM akan menjadi daya dukung utama menggerakkan roda ekonomi dan pembangunan di daerah, oleh karena itu potensi sumber daya pendidikan untuk membangun pendidikan bukan sekedar mencerdaskan kehidupan bangsa tetapi juga membangun bangsa yang berbudaya”<sup>261</sup>. Pengembangan SDM menurut Anwar tidak hanya meningkatkan mutu pendidikan sesaat mengantarkan peserta didik lulus ujian, namun juga membangun peradaban budaya bangsa yang bermartabat.

<sup>260</sup> Lukman Ali, *Op. Cit.*, h 15

<sup>261</sup> Moch Idochi Anwar, *Op. Cit.*, h. 213

Kepala madrasah harus mampu mengaitkan SDM pendidik dan kependidikan yang inovasi dan fleksibilitas dalam peningkatan mutu pendidikan. “Kompetensi, profesionalisme, dan etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan merupakan factor dominan yang menentukan keberhasilan institusi pendidikan dalam melakukan transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi”<sup>262</sup>.

Kemampuan mendayagunakan potensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki dapat menjadi sarana untuk mengurangi ketergantungan. Upaya pendayagunaan berbagai potensi tersebut membutuhkan waktu jangka panjang (*long term invesment*) yang salah satu pilar utamanya adalah melalui pendidikan.

## 2) Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah yang harus dilakukan. Wibowo menganjurkan “Pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan memahami pekerja, baru kemudian mengembangkan rencana, dan akhirnya menyusun taktik dalam mengembangkan pekerja”<sup>263</sup>. Berdasarkan pendapat Wibowo strategi pengemban SDM dilakukan melalui tiga langkah yaitu memahami pekerja, mengembangkan rencana, dan mengembangkan pekerja.

### a). Memahami Pekerja

Untuk dapat memahami pekerja kepala madrasah harus memahami *staffing*. “Staffing termasuk kegiatan organisasi yang

<sup>262</sup>E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 41

<sup>263</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 436

sangat penting karena berhubungan dengan penempatan orang dalam tugas dan kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan”<sup>264</sup>. Melalui *staffing* kepala madrasah harus menentukan jenis pekerjaan, jumlah tenaga, tenaga ahli, personal yang sesuai bidangnya, masa jabatan, gaji, hubungan antar unit

#### **b). Mengembangkan Rencana**

Mengembangkan rencana perlu dilakukan secara periodik agar madrasah tidak tertinggal dan tetap dapat mengikuti perkembangan. “Perencanaan adalah proses untuk penentuan rencana atau program kegiatan”<sup>265</sup>. Mengembangkan rencana didasarkan pada situasi dan kondisi hasil memahami pekerja, tujuan dan kemampuan yang dimiliki. “Perencanaan sumber daya manusia mengandung informasi tentang suatu jabatan dan spesifikasinya”<sup>266</sup>. Kepala madrasah dalam membuat perencanaan pengembangan sumber daya manusia perlu mengemas sedemikian rupa agar guru dan staf merasa membutuhkan, tertarik untuk mengikutinya, dan terjangkau secara financial.

#### **c). Mengembangkan Pekerja**

Mengembangkan pekerja merupakan suatu kebutuhan bagi madrasah yang bersifat dinamis agar madrasah tidak ketinggalan dengan sekolah. “Terdapat empat taktik yang dapat digunakan untuk mengembangkan bawahan, yaitu *job redesign* (mendesain ulang

<sup>264</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h 271

<sup>265</sup>*Ibid.*, h 278

<sup>266</sup>Nurul Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rajagrafindo, 2016), h. 29



pekerjaan), *delegation* (delegasi), *skill training* (pelatihan keterampilan), dan *carerr development* (pengembangan karir)<sup>267</sup>.

Pendelegasian tugas merupakan mekanisme manajerial yang dipandang perlu. Pelatihan keterampilan bisa dilakukan secara formal atau informal. Informal training */on-the-job training* yang tidak perlu membawa pekerja keluar dari kegiatan rutin. “On the job training yaitu pelatihan yang dilakukan di dalam perusahaan tersebut”<sup>268</sup>.

Kepala madrasah harus menjalankan pengembangan karir. “Pengembangan karir merupakan terminology yang menjelaskan banyak pengalaman pelatihan, penugasan kerja, dan hubungan mentoring”<sup>269</sup>. Setiap organisasi atau madrasah bermaksud mendapatkan tenaga yang berharga dan mengisi lowongan yang disebabkan adanya pekerja yang menghadapi pensiun atau keluar dari pekerjaan.

---

<sup>267</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 438

<sup>268</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h 278

<sup>269</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h 440