

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS
MADRASAH
DI PONDOK PESANTREN TAHFIDZ AL-QUR'AN
KOTA METRO**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Mendapatkan Gelar Doktor
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

**ENDAR EVTA YUDA PRAYOGI
NPM: 1886031005**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERIRADEN INTAN LAMPUNG
1443 H / 2021 M**

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS MADRASAH
DI PONDOK PESANTREN TAHFIDZ AL-QUR'AN
KOTA METRO**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Mendapatkan Gelar Doktor
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh :

**ENDAR EVTA YUDA PRAYOGI
NPM: 1886031005**






TIM PROMOTOR

PROMOTOR : Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd
CO-PROMOTOR 1 : Dr. H. Yahya AD, M.Pd
CO-PROMOTOR 2 : Dr. Hj. Yetri, M.Pd

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2021M / 1443 H**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
SETELAH UJIAN TERBUKA DISERTASI**

PROMOTOR	Co-Promotor 1	Co-Promotor 2
 Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd	 Dr. H. Yahya AD, M.Pd	 Dr. Hj. Yetri, M.Pd

Banda Lampung,

2022

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 19601020198803105

Nama Mahasiswa : Endar Evta Yuda Prayogi
NPM : 1886031005
Angkatan : 2018

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN
SETELAH UJIAN TERBUKA

Judul : Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah
Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro
Nama : Endar Evta Yuda Prayogi
Npm : 1886031005
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Disertasi Ini Telah Di Ujikan Pada Ujian Terbuka, Rabu, 29 Desember 2021,
pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji

Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Moh Mukri, M.Ag	(.....)
Skretaris	: Dr. Koderi, M.Pd	(.....)
Penguji I	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd	(.....)
Penguji II	: Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd	(.....)
Penguji III	: Dr. H. Yahya Ad, M.Pd	(.....)
Penguji IV	: Dr. Hj. Yetri, M.Pd	(.....)
Penguji V	: Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag	(.....)

Bandar Lampung, 10 Januari 2022

Mengetahui,

Direktur Program Pasca Sarjana
UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 196010201988031005

SURAT KETERANGAN

Tim Penyelenggara Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **Endar Evta Yuda Prayogi**
NPM : **1886031005**
Program Studi : **S-3 Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**
Judul Disertasi : **MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
BERBASIS MADRASAH DI PONDOK PESANTREN TAHFIDZ
QUR'AN KOTA METRO**

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyesuaian oleh Tim Penyesuaian Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan. Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

TIM PENYELARAS

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek

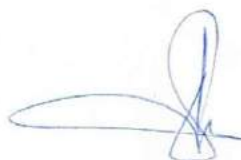
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

Dr. H. Koderi, M.Pd



Bandar Lampung, 17 September 2021
Mengetahui,

Kaprodi



Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
NIP. 19721121 199803 2 007

ABSTRAK

Penelitian ini berangkat dari keunggulan pondok pesantren tahfidz al-qur'an mempunyai ciri khas yang bersifat tradisional untuk mendalami ilmu agama Islam, menghafal ayat-ayat suci al-qur'an dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Tujuan penelitian ini adalah mendiskripsikan manajemen mutu madrasah pada aspek visi, misi dan target mutu, manajerial yang kuat dan mandiri, pengembangan staf madrasah, pengembangan akademik dan administrasi, pengembangan komunikasi dan dukungan orang tua dan budaya mutu. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi dalam pengumpulan data di lapangan.

Penelitian ini menghasilkan enam temuan, manajemen peningkatan mutu pendidikan pada aspek visi, misi dan target mutu yang ingin dicapai di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro, dilakukan oleh Kepala madrasah dengan melibatkan semua komponen madrasah dan pondok pesantren menggunakan pendekatan religius dan humanis, sebagai orisinalitas madrasah dengan melakukan peningkatan kolaborasi, koordinatif dan transparansi dalam mencapai minimal 8 Standar Nasional Pendidikan. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada aspek pengembangan manajerial yang kuat dan mandiri di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro telah terlaksana koordinatif, kolaboratif dan transparansi, sehingga masyarakat serta seluruh komponen madrasah ikut bertanggung jawab dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Aspek Evaluasi Akademik Dan administrasi secara terus menerus di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro dilakukan oleh kepala madrasah secara Tranformatif participation, melalui pendekatan nilai humanis dan religius. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada aspek pengembangan staf madrasah secara terus menerus di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro, dengan tugas antara lain: menetapkan analisa jabatan, menarik karyawan, melatih, menempatkannya, memberikan kompensasi yang adil dan merata, memotivasi karyawan, dan sebagainya. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada aspek pengembangan komunikasi dan dukungan orang tua Serta Masyarakat Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro, berupaya menerapkan komunikasi yang benar-benar efektif dengan terlebih dahulu mengkondisikan kualitas komunikator, komunikan, pesan-pesan dalam komunikasi, lingkungan komunikasi, media komunikasi, dan sebagainya. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah pada aspek pengembangan Budaya Mutu Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro, menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdayaguna untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yang sesuai, yaitu yang menguasai standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar.

Kata Kunci: Manajemen Peningkatan Mutu, Pendidikan Berbasis Madrasah, Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an

ABSTRACT

This research departs from the excellence of Tahfidz Qur'an Islamic Boarding School has a special characteristic that is traditional to explore Islamic religious science, memorize the holy verses of the Qur'an and practice it as a guide to daily life, emphasizing the importance of morals in community life, nation and state. For this reason, the purpose of this research is to describe the management of madrasah quality on aspects of vision, mission and quality targets, strong and independent managerial, madrasah staff development, academic and administrative development, communication development and parental support and quality culture. This type of research is narrative qualitative descriptive, using observation, interview and documentation methods in data collection in the field.

From this research resulted in five findings, first the impact of management of quality improvement based on madrasah on the quality of graduates in taking 100% national examinations, proficient in Arabic, English and proficient in reading the yellow book, faith in devotion to Allah SWT is getting stronger by showing good morals and alumni. many continue their studies at preferred colleges and even abroad. Second, the institution can be seen from the assessment of the National Accreditation Board for Madrasahs getting very good scores. Third is that public trust in madrasah institutions is getting better, it is proven that the number of new student registrants has significantly increased from year to year, even many students from outside the city and abroad. The fourth is that the competence of teachers has increased, the ability to convey learning to students, which in turn can improve student achievement. The fifth is the participation of stakeholders in the program to improve the quality of madrasah education, with a humanist and religious approach from the principal of madrasah with all madrasah components.

Keywords: Quality Improvement Management, Madrasah Based Education, Tahfidz Qur'an Islamic Boarding School

نبذة مختصرة

ينطلق هذا البحث من مزايا مدرسة تحسين القرآن الإسلامية الداخلية التي تتميز بخاصية تقليدية لاستكشاف المعرفة الدينية الإسلامية وحفظ الآيات القرآنية وممارستها كدليل للحياة اليومية ، ويؤكد على أهميتها. الأخلاق في الحياة الاجتماعية ، كأمة ودولة. لهذا السبب ، فإن الغرض من هذه الدراسة هو وصف إدارة الجودة في المدارس الدينية في جوانب الرؤية والرسالة وأهداف الجودة ، والإدارة القوية والمستقلة ، وتطوير موظفي المدرسة ، والتطوير الأكاديمي والإداري ، وتطوير الاتصال ودعم الوالدين وثقافة الجودة. هذا النوع من البحث هو سردي نوعي وصفي ، يستخدم طرق الملاحظة والمقابلات والتوثيق في جمع البيانات في الميدان.

أسفرت هذه الدراسة عن ست نتائج ، إدارة تحسين جودة التعليم في جوانب الرؤية والرسالة وأهداف الجودة التي سيتم تحقيقها في مدرسة تحسين القرآن الإسلامية الداخلية في مدينة مترو ، والتي نفذها رئيس المدرسة من خلال إشراك جميع مكونات المدارس الدينية والمدارس الداخلية الإسلامية باستخدام نهج ديني وإنساني ، كأصالة للمدرسة من خلال زيادة التعاون والتنسيق والشفافية في تحقيق ما لا يقل عن 8 معايير التربوية الوطنية. تم تنفيذ إدارة تحسين جودة التعليم في مجال التطوير الإداري القوي والمستقل في مدرسة تحسين القرآن الإسلامية الداخلية في مدينة مترو بطريقة منسقة وتعاونية وشفافة ، بحيث يكون المجتمع وجميع مكونات المجتمع. المدرسة مسؤولة عن تحسين جودة التعليم في المدرسة. يتم تنفيذ إدارة تحسين جودة التعليم في جوانب التقييم الأكاديمي والإداري المستمر في مدرسة تحسين القرآن الإسلامية الداخلية في مترو سيتي من قبل رئيس المدرسة في مشاركة تحويلية ، من خلال نهج القيم الإنسانية والدينية. إدارة تحسين جودة التعليم في جوانب التطوير المستمر لموظفي المدرسة في مدينة مترو مدرسة تحفيظ القرآن الإسلامية الداخلية ، مع مهام تشمل: تحديد تحليل الوظائف ، وجذب الموظفين ، والتدريب ، ووضعهم ، وتقديم تعويضات عادلة ومنصفة ، وتحفيز الموظفين ، إلخ. إدارة تحسين جودة التعليم في جوانب تنمية الاتصال ودعم الوالدين والمجتمع في مترو مدرسة تحفيظ القرآن الإسلامية الداخلية ، تسعى إلى تنفيذ اتصال فعال حقاً من خلال تكييف جودة الاتصالات والمراسلين والرسائل في الاتصال أولاً الاتصال البيئي ، ووسائل الاتصال ، وما إلى ذلك. إدارة تحسين جودة المدرسة في مجال تطوير ثقافة الجودة في مدرسة تحفيظ القرآن الإسلامية الداخلية في مدينة مترو ، تحدد معايير الجودة لعملية التعلم التي من المتوقع أن تكون فعالة في تحسين عملية الإنتاج وإنتاج المنتج المناسب ، أي من يتقن معايير جودة التعليم في شكل إتقان معايير القدرة الأساسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة تحسين الجودة ، التعليم القائم على المدرسة ، مدرسة تحفيظ القرآن الإسلامية

الداخلية

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada pendidikan bangsa tersebut. Artinya, mutu pendidikan suatu bangsa dapat menghasilkan manusia yang berkualitas. Melalui pendidikan yang bermutu, suatu bangsa menjadi maju dan sejajar dengan bangsa-bangsa lain dalam segala bidang. Sebaliknya jika pendidikan suatu bangsa tidak maju atau tidak bermutu maka bangsa itu akan terbelakang di segala bidang.

Dengan demikian proses peningkatan mutu pendidikan merupakan langkah pertama untuk mewujudkan mutu pendidikan dan kesejahteraan serta kemakmuran rakyat. Pendidikan merupakan 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.¹

Berdasarkan data prariset penulis kemukakan bahwa lembaga pendidikan berciri khas di Indonesia yang bersifat tradisional untuk mendalami ilmu agama Islam, menghafal ayat-ayat suci Al-Qur'an dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yaitu di pondok pesantren tahfidz Al-Qur'an. Saat ini keberadaan pondok pesantren tahfidz Al-Qur'an di Kota Metro telah

¹ Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2003), h. 3

diakui sebagai lembaga pendidikan yang ikut mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga layaklah pesantren ini diangkat untuk menjadi penelitian.

Menurut Edward Sallis, mutu pendidikan di tentukan oleh *input*, proses dan *output* pendidikan. Oleh sebab itu, mutu pendidikan sekolah/madrasah merupakan kemampuan mengelola input, proses dan mendayagunakan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.²

Dalam rencana strategi pembangunan pendidikan madrasah tahun 2010-2014 Direktorat Jenderal Pendidikan Islam :

Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) merupakan jenis pendidikan dengan ke khasan Islam, ditujukan untuk membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kritis, kreatif, inovatif, mandiri, percaya diri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut sejalan dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut, pembangunan MI, MTs dan MA lima tahun mendatang di arahkan pada peningkatan mutu pendidikan, peningkatan akses pada daerah yang belum terjangkau layanan pendidikan dasar dan menengah. Peningkatan profesionalitas, pelayanan dan kemandirian pengelolaan.³

Berdasarkan pengamatan dan kajian ilmiah dari beberapa tokoh dan pakar pendidikan, lembaga madrasah hendaknya dapat mengejar ketertinggalannya, maka perlu diupayakan langkah-langkah atau kiat-kiat khusus yang dilakukan

² Tobroni, *Percepatan Peningkatn Mutu Madrasah*, artikel online Mei 2019 , h 70.

³ Departemen Agama Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014* (Jakarta: Departemen Agama, 2010) h.51.

oleh kepala madrasah yang dibantu oleh semua komponen madrasah dan stakeholders serta pemerintah daerah maupun pusat bersama-sama berupaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Pembangunan kualitas pendidikan merupakan kebutuhan bagi masyarakat dengan tiga alasan mendasar yaitu: 1) pendidikan melibatkan sosok manusia yang senantiasa dinamis, 2) Inovasi pendidikan akibat perkembangan sains dan teknologi dan 3) tuntutan globalisasi yang meleburkan sekat-sekat agama, budaya bahkan falsafat bangsa.⁴

Mutu pendidikan madrasah akan terkonstruksi dengan baik jika madrasah mampu mendesain sistem pendidikannya sesuai dengan tuntutan mutu pendidikan dewasa ini. Saat ini, ada kecenderungan kuat di kalangan keluarga Muslim untuk menyekolahkan anaknya di madrasah, baik karena alasan religius ataupun lingkungan sosial dan budaya. Fenomena ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan pesantren tengah mengalami semacam “kebangkitan” atau setidaknya menemukan “popularitas” baru. Hal ini menjadi indikasi tentang harapan orang tua muslim untuk mendapatkan pendidikan Islami yang baik, kompetitif, dan bermutu bagi anak-anaknya.⁵

B. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah *field research* (penelitian lapangan), artinya data yang diangkat adalah data dari realitas yang ada atau terjadi di lapangan untuk memperjelas kesesuaian teori. Menurut Lexy Moleong bahwa “ pendekatan kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan orang-orang dan

⁴Hasan langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Al-Husna, 2002) h. 76

⁵ Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laksbang, 2006),h.29

prilaku yang diamati”.(Lexy J moleong,2007:4) pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Pendekatan kualitatif memiliki karakteristik alami (*natura serfing*) sebagai sumber data langsung, deskriptif, proses lebih dipentingkan daripada hasil.

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Ponpes Al Muhsin, Madrasah Aliyah Ponpes Tuma'ninah Yasin dan Madrasah Aliyah Ponpes Darul A'mal Kota metro. Penelitian ini dilaksanakan selama 22 (dua puluh dua) bulan pada bulan September 2019 sampai bulan juni 2021. Sumber data penelitian ini yaitu subyek dari mana data dapat diperoleh baik dari data primer dan data skunder, adapun data primer pada penelitian para informan yang telah ditentukan yang meliputi : 1) Pengurus ponpes, 2) kepala madrasah, 3) waka kurikulum, 4) waka humas 5) wali kelas, 6) Guru, 7) siswa, 8) orang tua. Kemudian data-data sekunder meliputi dokumen-dokumen berupa lembar observasi, pedoman wawancara, dokumen portofolio dari lembar kerja guru, lembar evaluasi guru dan siswa terhadap program kegiatan dan laporan resmi. Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan tiga teknik yaitu : 1) *Interview* (wawancara), 2) *Observasi*, 3) Dokumentasi. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi baik data maupun sumber. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kualitatif. Analisis merupakan suatu usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan dari rumusan yang telah tersusun.

C. Hasil Penelitian

Apabila model manajemen mutu dilalukan dengan baik dalam setiap kegiatan di madrasah dan pondok pesantren mulai dari perencanaan (Plan) program madrasah dan pondok pesantren, Pelaksanaan program madrasah dan pondok pesantren, Monitoring dan evaluasi program madrasah dan pondok pesantren, serta Tindak Lanjut perbaikan mutu program madrasah dan pondok pesantren, maka mutu madrasah dan pondok pesantren akan diperoleh hasil yang sangat memuaskan /bermutu tinggi. Dengan mutu madrasah dan pondok pesantren yang sangat tinggi maka akan berdampak pada mutu lulusan yang mampu memadukan ilmu umum dan ilmu agama sehingga semakin mendapat peluang menghadapi tantangan zaman, dengan demikian kepercayaan masyarakat terhadap madrasah dan pondok peantren akan semakin meningkat pula. Hasil dari penelitian ini yang bersifat substantif yang mencerminkan model manajemen yang diterapkan oleh MA Al Muhsin, MA Tumaninah Yasin dan MA Darul A'mal sebagai tempat penelitian. Peneliti menemukan bahwa manajemen yang diterapkan oleh MA Al Muhsin, MA Tumaninah Yasin dan MA Darul A'mal telah memenuhi prinsip-prinsip manajemen yang dikemukakan oleh para pakar ahli manajemen. Disamping itu manajemen yang dijalankan oleh ketiga madrasah tersebut mempertimbangkan aspek-aspek religiusitas, solidaritas, kecerdasan, kebersamaan, akuntabel. Maka berdasarkan analisis tersebut peneliti dapat Menemukan sebuah teori model manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah yaitu; *Management Based Relegius*.

Manajemen Based Religius adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dalam budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Oleh karena itu untuk membudayakan nilai-nilai keagamaan dapat dilakukan dengan beberapa cara yakni melalui kepala sekolah, kegiatan belajar mengajar, ekstrakurikuler, dan juga tradisi perilaku warga sekolah yang dilaksanakan secara kontinyu dan konsisten di lingkungan sekolah. Itulah yang akan membentuk *religius culture* (budaya religius). Budaya religius juga merupakan salah satu metode pendidikan nilai yang komprehensif karena dalam perwujudannya terdapat inklunasi nilai, pemberian teladan, dan penyiapan generasi muda agar dapat mandiri dengan mengajarkan dan memfasilitasi perbuatan-perbuatan moral secara bertanggung jawab dan keterampilan hidup yang lain. Maka dari itu dapat dikatakan mewujudkan budaya religius di sekolah merupakan salah satu upaya untuk menginternalisasikan nilai keagamaan kedalam diri peserta didik.

Manajemen Based Religius adalah totalitas pola kehidupan aktivitas sekolah yang lahir dan ditranmisikan bersama, mulai dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, *stakeholders* dan sebagainya, yang dilandasi oleh keimanan kepada Allah swt, sehingga pemikiran, perbuatan dan pembiasaan warga sekolah akan selalu berlandaskan pada keimanan dan terpancar pada pribadi dan perilaku sehari-hari.

Manajemen Based Religius sangatlah penting, khususnya dalam dunia pendidikan. Di mana *Manajemen Based Religius* yang esensinya menuntun,

memandu, membimbing, dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah swt memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah.

Melalui *Manajemen Based Religius* yang senantiasa mengacu kepada nilai-nilai ajaran Islam dalam mengarahkan para guru di madrasah, hal itu akan mewujudkan moral positif bagi para guru, yaitu “suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan, melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Sehingga dengan moral kerja yang positif akan menjadikan para guru mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan dan didorong oleh panggilan hatinya sebagai suatu kewajiban. Melalui *Manajemen Based Religius* itu pula akan mewujudkan semangat, kedisiplinan, dedikasi, dan tanggung jawab tinggi dari para guru dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah. Oleh karena itu, *Manajemen Based Religius* ini perlu dipertunjukkan secara baik kepada para guru, baik itu dalam bentuk ucapan, perbuatan atau kegiatan-kegiatan yang bernilai agama.

PERNYATAAN ORISINALITAS / KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Endar Evta Yuda Prayogi
NPM : 1886031005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang berjudul : **Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro** adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya, apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Bandar Lampung, 15 Juni 2021
Yang menyatakan,



Endar Evta Yuda Prayogi
NPM. 1886031005

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ط	t
ب	B	ظ	z
ت	T	ع	'
ث	ś	غ	g
خ	Kh	ف	F
ح	h	ق	q
ج	J	ك	k
د	D	ل	L
ذ	z	م	m
ر	R	ن	n
ز	Z	و	w
س	S	ه	h
ش	Sy	ء	'
ص	Ş	ي	Y
ض	đ		

Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harakat dan Huruf	Huruf dan Tanda
ا - ى	Â
ي -	Î
و -	Û
اي -	Ai
او -	Au

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari : Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan syukur Alhamdulillah kehadiran Allah *Subhanahu WaTa'ala*, Yang telah memberikan ilmu pengetahuan, kekuatan, dan petunjuk-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul : **Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro**. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad *Sholallahu'alaihi Wa Sallam*, Yang telah memberi suri tauladan yang sangat baik dalam mengatur tatanan hidup umat manusia.

Peneliti menyusun Disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.

Dalam upaya penyelesaian ini, peneliti telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka secara khusus peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof.Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag., Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag., Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd, M.Pd selaku promotor yang dengan tulus memberikan saran bimbinganya.
5. Dr. H. Yahya AD, M.Pd selaku Co promotor 1 yang dengan tulus memberikan saran bimbinganya.
6. Dr. Hj. Yetri, M.Pd selaku Co promotor 2 yang telah memberikan bimbinganya
7. Kepada semua pihak, bapak/ibu yang namanya tidak dapat penulis sebutkan yang telah memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Disertasi ini.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, baik isi maupun secara substansi dari kajian dan pembahasan, termasuk dalam sistematika

penulisan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan sumbangsih kritik saran yang membangun demi perbaikiakan menuju kepada yang lebih baik. Semoga Disertasi ini bermanfaat bagi penulis khususnya, para pembaca, serta kemajuan Manajemen Pendidikan Islam di indonesia Era modern saat ini.

Bandar Lampung, 15 Juni 2021

Penulis

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Endar Evta Yuda Prayogi', written over the printed name.

Endar Evta Yuda Prayogi

NPM : 1886031005

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iii
LEMBAR TIM PENYELARAS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK ARAB	vii
RINGKASAN	viii
PERNYATAAN ORISINALITAS	xv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xvi
KATA PENGANTAR	
xvii	
DAFTAR ISI	
xix	
DAFTAR TABEL	
xxii	
DAFTAR GAMBAR	
xxiii	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Subfokus	21
C. Rumusan Masalah	22
D. Tujuan Penelitian	23
E. Manfaat Penelitian	24

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen	25
1. Pengertian Manajemen	25
2. Karakteristik Manajemen Pendidikan Islam.....	26
3. Nilai-Nilai Dasar Manajemen Pendidikan Islam.....	27
4. Fungsi Manajemen Pendidikan	42
B. Mutu.....	56
1. Pengertian Mutu	56
2. Konsep Mutu	59
3. Penjaminan Mutu dalam Islam	66

C. Manajemen Mutu	68
1. Pengertian Manajemen Mutu	68
2. Proses yang bermutu	76
3. Kontrol dan Perencanaan yang bermutu	80
D. Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah	85
1. Pengertian Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah	85
2. Prinsip-prinsip dan Manfaat Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah	89
3. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah.....	92
4. Karakteristik Madrasah Efektif Sebagai Bentuk Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah	95
E. Persepektif Islam tentang Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah	166
F. Penelitian Relevan.....	192
G. Kerangka Pikir.....	195

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian.....	197
B. Tempat dan Waktu Penelitian	200
C. Data dan Sumber Data	203
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan data	213
E. Prosedur Analisis Data	229
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	232

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum penelitian	235
1. Profil Pondok Pesantren Al-Muhsin.....	235
2. Profil Pondok Pesantren Tumaninah Yasin.....	240
3. Profil Pondok Pesantren Darul A'mal	242
B. Hasil Penelitian.....	250
1. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Visi Misi dan Target mutu yang ingin dicapai Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro	250
2. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Pengembangan Manajerial Yang Kuat dan Mandiri (<i>team work</i>) Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro.....	275
3. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Pengembangan Staf Madrasah Secara Terus Menerus Sesuai Tuntutan Kebutuhan Iptek di Pondok Pesantren Tahfidz Qur'an Kota Metro	201
4. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Evaluasi Akademik Dan Administrasi Secara Terus	

Menerus Hasilnya untuk perbaikan mutu di Pondok Pesantren Tahfidz Qur'an Kota Metro Metro	314
5. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Pengembangan Komunikasi Dan Dukungan Orang Tua Serta Masyarakat Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro	319
6. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Pengembangan Budaya Mutu di Pondok Pesantren Tahfidz Qur'an Kota Metro	320
C. Pembahasan	324
1. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Visi Misi dan Target mutu yang ingin dicapai Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro	324
2. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Pengembangan Manajerial Yang Kuat dan Mandiri (<i>team work</i>) Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro.....	330
3. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Pengembangan Staf Madrasah Secara Terus Menerus Sesuai Tuntutan Kebutuhan Iptek di Pondok Pesantren Tahfidz Qur'an Kota Metro.....	334
4. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Evaluasi Akademik Dan Administrasi Secara Terus Menerus Hasilnya untuk perbaikan mutu di Pondok Pesantren Tahfidz Qur'an Kota Metro Metro	342
5. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Pengembangan Komunikasi Dan Dukungan Orang Tua Serta Masyarakat Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro	346
6. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Pada Aspek Pengembangan Budaya Mutu di Pondok Pesantren Tahfidz Qur'an Kota Metro	347
D. Temuan Penelitian	362
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	377
B. Rekomendasi	379
DAFTAR PUSTAKA	381
LAMPIRAN-LAMPIRAN	390

DAFTAR TABEL

Deskripsi Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Implementasi MBS/M dalam Manajemen Pendidikan	119
Tabel 1.2 Manfaat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat	148
Tabel 1.3 Framework For Community Participation	159
Tabel 2.1 Periode Kepemimpinan Pondok Pesantren Islam Al-Muhsin.....	236
Tabel 2.2 Ustadz/Guru Pondok Pesantren Islam Al Muhsin.....	238
Tabel 2.3 Jumlah Santri Pondok Pesantren Islam Al Muhsin	239
Tabel 2.4 Ustadz/UstadzahPonpes Tuma’Ninah Yasin	241
Tabel 2.5 Jumlah SantriPondokPesantren Tuma’Ninah Yasin.....	242
Tabel 2.6 Guru Dan Staf Pon-Pes Darul A’mal.....	247
Tabel 2.7 Jumlah Santri Ponpes Darul A’mal	249
Tabel 2.8 Keunggulan dan kekurangan	353

DAFTAR GAMBAR

Deskripsi Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Fungsi Leadership Penggembala	187
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	196
Gambar 3.1 Analisis Multikasus Penelitian	231
Gambar 4.1 Manajemen Based Religius	368

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada pendidikan bangsa tersebut. Artinya, mutu pendidikan suatu bangsa dapat menghasilkan manusia yang berkualitas. Melalui pendidikan yang bermutu, suatu bangsa menjadi maju dan sejajar dengan bangsa-bangsa lain dalam segala bidang. Sebaliknya jika pendidikan suatu bangsa tidak maju atau tidak bermutu maka bangsa itu akan terbelakang di segala bidang.

Perkembangan ilmu pengetahuan sangat ditentukan oleh perkembangan dunia pendidikan. Peranan pendidikan yang sangat besar dan dinamis dapat menentukan kualitas serta khazanah keilmuan masyarakat suatu bangsa. Penyelenggaraan pendidikan standart oleh suatu lembaga pendidikan menghasilkan kualitas siswa yang bermutu. Pendidikan merupakan kunci kemajuan suatu negara. Berdasarkan hasil penelitian pengendalian mutu pendidikan, pendidikan memegang peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas.¹

Dengan demikian proses peningkatan mutu pendidikan merupakan langkah pertama untuk mewujudkan mutu pendidikan dan kesejahteraan serta kemakmuran rakyat. Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara

¹ Nana Syaodih Sukmadinata, dkk. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), h. 1

aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.²

Pelaksanaan pendidikan oleh lembaga-lembaga pendidikan setidaknya mampu mencapai makna pendidikan di atas. Memang tidak mudah untuk mencapai semua komponen yang tercantum dalam UU Sisdiknas tersebut, akan tetapi jika disertai dengan niat dan usaha yang maksimal oleh lembaga formal maupun nonformal diharapkan akan terwujud *output* dan *outcome* pendidikan yang di cita-citakan. Dalam implementasinya pemerintah mengeluarkan PP No 32 tahun 2013 tentang standar nasional pendidikan.

Dalam penjelasan PP tersebut disebutkan bahwa visi pendidikan nasional adalah mewujudkan sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia, agar berkembang menjadi manusia yang berkualitas, sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Pasca reformasi, paradigma otonomi daerah menjadi paradigma dasar penentuan dalam segala sendi aturan Negara. Sejalan dengan otonomi daerah itu, pemerintah bertekad untuk melaksanakan desentralisasi pendidikan yang bertumpu kepada pemberdayaan sekolah/madrasah di semua jenjang pendidikan.³ Semenjak diberlakukannya otonomi daerah tanggal 1 Januari 2001, Depdiknas merubah orientasi manajemen sekolah/madrasah yang dulunya berbasis pusat menjadi Manajemen berbasis

² Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2003), h. 3

³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 572

sekolah/madrasah.⁴ Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan semua kinerja sekolah/madrasah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan).⁵ Sedangkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah) pada dasarnya adalah bagian dari manajemen berbasis sekolah/madrasah). Fokus dari manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah) terletak pada upaya peningkatan kualitas mutu sekolah/madrasah yang diukur dari inputnya, prosesnya dan outputnya.⁶

Pada dasarnya peningkatan mutu pendidikan sejak lama dibicarakan oleh para pelaku pembangunan di bidang pendidikan, tetapi realitas dan bukti empirik dilapangan telah menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih dikatakan rendah. Karena itu dapat dikatakan bahwa sampai saat ini titik berat pembangunan pendidikan ditekankan pada upaya untuk meningkatkan mutu. Konsep peningkatan mutu dalam pendidikan dikelola melalui proses manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah yang merupakan embrio dari manajemen berbasis sekolah/madrasah. Konsep peningkatan mutu madrasah selayaknya diprogramkan dan direncanakan serta dilakukan sendiri secara mandiri oleh madrasah berdasarkan kebutuhan madrasah itu sendiri untuk mencapai mutu pendidikan.

Menurut Rusman Pendidikan yang bermutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana prasarana, sumber daya

⁴ Ibid., h. 573

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep, strategi, dan implementasi)* (Bandung: Rosda. 2002), h. 11.

⁶ Ibid., h. 2

lainnya serta penciptaan suasana kundusif. Sedangkan mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu. Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan formal di Indonesia sesuai dengan UU No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memiliki peranan strtegis dalam mengembangkan Sumber daya Manusia, karena lulusan madrasah memberikan kontribusi bagi pembangunan nasional.Untuk itu, peran strategis madrasah harus selalu ditingkatkan untuk merespon berbagai isu di tingkat pendidikan nasional, baik yang terkait dengan otonomi madrasah, peningkatan mutu, akuntabilitas dan masalah guru. Madrasah agar berpenampilan unggul, memerluka upaya pemberdayaan madrasah dalam meningkatkan kegiatannya dalam menyampaikan pelayanan yang bermutu kepada peserta didik.

Menurut Sugeng Listiyo Prabowo, madrasah yang bermutu memiliki indikator diantaranya : 1) memiliki visi dan misi untuk meraih prestasi/mutu yang tinggi, 2) semua personil madrasah memiliki komitmen yang tinggi untuk berprestasi, 3) adanya program pengadaan staf sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi, 4) adanya mutu yang terus menerus (*quality control*), 5) adanya perbaikan mutu yang berkelanjutan, 6) adanya komunikasi dan dukungan insentif dari orang tua murid dan masyarakat. Peningkatan mutu yang diotonomikan oleh pemerintah pusat terhadap madrasah pada hakikatnya memerlukan adanya pemahaman dan pengkajian problematika setiap madrasah yang ada. Karena madrasah selain merupakan model lembaga pendidikan ideal yang menawarkan keseimbangan hidup antara IMTAQ dan IPTEK, madrasah

juga merupakan lembaga pendidikan berbasis Islam yang memiliki akar budaya yang kuat dan kokoh di masyarakat, dengan kata lain madrasah memiliki basis sosial yang mampu membuatnya berdaya tahan luar biasa dalam persaingan global.

Menurut Edward Sallis, mutu pendidikan di tentukan oleh *input*, proses dan *output* pendidikan. Oleh sebab itu, mutu pendidikan sekolah/madrasah merupakan kemampuan mengelola input, proses dan mendayagunakan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.⁷ Dalam rencana strategi pembangunan pendidikan madrasah tahun 2010-2014 Direktorat Jenderal Pendidikan Islam :

Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) merupakan jenis pendidikan dengan ke khasan Islam, ditujukan untuk membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kritis, kreatif, inovatif, mandiri, percaya diri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut sejalan dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut, pembangunan MI, MTs dan MA lima tahun mendatang di arahkan pada peningkatan mutu pendidikan, peningkatan akses pada daerah yang belum terjangkau layanan pendidikan dasar dan menengah. Peningkatan profesionalitas, pelayanan dan kemandirian pengelolaan.⁸

Ditinjau dari perspektif yang lebih luas, persoalan yang dihadapi oleh madrasah tidak hanya berkaitan dengan faktor guru, tetapi juga berkaitan dengan faktor-faktor lain. Muhaimin memberikan perspektif yang menarik mengenai hal

⁷ Tobroni, *Percepatan Peningkatn Mutu Madrasah*, artikel online Mei 2019 , h 70.

⁸ Departeman Agama Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014* (Jakarta: Departemen Agama, 2010) h.51.

ini. “Dari sisi sarana dan prasarana, madrasah tidak mampu membeli atau mengadakan fasilitas pendidikan karena semangat rendah, pendidika berjalan seadanya, inovasi rendah, kualitas rendah, peminat sedikit dan dana yang minim”.⁹ Kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan madrasah terjebak dalam siklus negatif, yang menjadi persoalan adalah bagaimana cara memutuskan rangkaian siklus negatif tersebut? Dari mana memulainya? Pendekatan yang paling tepat? dan kekuatan-kekuatan apa yang paling berpengaruh?. Menurut Hendyat Soetopo :

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun semuanya itu berpulang pada faktor manusia yang menjalankannya. Oleh sebab itu manusia yang berada di lingkungan pendidikan harus berusaha menjadi profesional dan kunci dalam peningkatan mutu disekolah/madrasah adalah peran kepala sekolah/madrasah sebagai manajer sekolah/madrasah dan guru, sebagai manajer kelas. Posisi strategis kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan, organisator, manajer dan supervisor pendidikan tidak dapat dipungkiri lagi. Sebagai pemimpin, ia harus menerapkan orientasi kepemimpinannya sesuai dengan bawahan yang dipimpinnya. Sebagai organisator, dia dituntut untuk menyusun struktur organisasi yang tepat, penempatan personil pada tempat yang tepat, jabaran pekerjaan dan tugas yang jelas, dan mekanisme kerja yang pasti dan tegas. Sebagai manajer kepala sekolah/madrasah dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai evaluasi dan pelaporan dengan lancar. Sebagai supervisor ia harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan sumber daya yang ada di sekolah/madrasah demi peningkatan mutu disekolah/madrasah.¹⁰

Berdasarkan pengamatan dan kajian ilmiah dari beberapa tokoh dan pakar pendidikan, lembaga madrasah hendaknya dapat mengejar ketertinggalannya,

⁹ Muhaimin, “*Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*”, Makalah Seminar Nasional di STAIN Tulungagung, 7 Nopember 2009.

¹⁰ Hendiyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan dan Praktek Pendidikan* (Malang: Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, 2004), h. 91.

maka perlu diupayakan langkah-langkah atau kiat-kiat khusus yang dilakukan oleh kepala madrasah yang dibantu oleh semua komponen madrasah dan stakeholders serta pemerintah daerah maupun pusat bersama-sama berupaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Pembangunan kualitas pendidikan merupakan kebutuhan bagi masyarakat dengan tiga alasan mendasar yaitu: 1) pendidikan melibatkan sosok manusia yang senantiasa dinamis, 2) Inovasi pendidikan akibat perkembangan sains dan teknologi dan 3) tuntutan globalisasi yang meleburkan sekat-sekat agama, budaya bahkan falsafat bangsa.¹¹ Semangat ini selaras dengan firman Allah pada Q.S An-Nahl, 30 yaitu :

* وَقِيلَ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا مَاذَا أَنْزَلَ رَبُّكُمْ قَالُوا خَيْرًا لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ وَلَنِعْمَ دَارُ الْمُتَّقِينَ

Artinya :Dan dikatakan kepada orang-orang yang bertakwa: "Apakah yang telah diturunkan oleh Tuhanmu?" mereka menjawab: "(Allah telah menurunkan) kebaikan". orang-orang yang berbuat baik di dunia ini mendapat (pembalasan) yang baik. dan Sesungguhnya kampung akhirat adalah lebih baik dan Itulah Sebaik-baik tempat bagi orang yang bertakwa,(Q.S An-Nahl: 30)¹²

Sehingga mampu berpartisipasi dalam program pembangunan dan menyelesaikan masalah-masalah keagamaan, kebangsaan dan sosial kemasyarakatan.

Program dan praktik penyelenggaraannyapendidikan Islam dapat dikelompokkan ke dalam lima jenis, yaitu : 1) pendidikan Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, yang menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem

¹¹Hasan langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Al-Husna, 2002) h. 76

¹²Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*,(Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an)., h. 270

Pendidikan Nasional disebut sebagai pendidikan keagamaan, 2) pendidikan madrasah, yang saat ini disebut sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam, dan pendidikan lanjutannya seperti IAIN/STAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Departemen Agama, 3) pendidikan umum yang bernafaskan Islam, yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam, 4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah saja dan 5) pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, dan/atau di forum-forum kajian keislaman, majelis taklim, dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat. Jenis yang kelima ini termasuk pendidikan keagamaan non formal dan informal.¹³

Penjaminan mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Perubahan orientasi dan paradigma pendidikan pesantren merupakan sebuah keniscayaan. Sebab model pendidikan pesantren diyakini masih menjadi wahana strategis mengubah masa depan, yang mampu melakukan hubungan dialektikal dengan transformasi sosial dan arah pembangunan bangsa.

Mutu pendidikan madrasah akan terkonstruksi dengan baik jika madrasah mampu mendesain sistem pendidikannya sesuai dengan tuntutan mutu pendidikan dewasa ini. Saat ini, ada kecenderungan kuat di kalangan keluarga Muslim untuk

¹³ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi* (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2005) h.16

menyekolahkan anaknya di madrasah, baik karena alasan religius ataupun lingkungan sosial dan budaya. Fenomena ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan pesantren tengah mengalami semacam “kebangkitan” atau setidaknya menemukan “popularitas” baru. Hal ini menjadi indikasi tentang harapan orang tua muslim untuk mendapatkan pendidikan Islami yang baik, kompetitif, dan bermutu bagi anak-anaknya.¹⁴

Salah satu indikator dari pendidikan bermutu adalah kemampuan instansi pendidikan tersebut melahirkan sumberdaya manusia yang bermutu. Ada pun ciri sumber daya yang bermutu adalah manusia yang memiliki kemampuan prakarsa, kerja sama, kerja tim, pelatihan kesejawatan, penilaian, komunikasi, penalaran, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penggunaan informasi, perencanaan keterampilan belajar dan keterampilan multibudaya.¹⁵

Pendidikan bermutu dapat dilihat dari sisi prestasi santri, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensinya di masyarakat serta dalam hal memecahkan masalah dan berpikir kritis. Oleh karena itu, perlu mengkaji mutu dari segi proses, produk, maupun sisi internal dan kesesuaian.

Mutu dilihat dari proses adalah efektivitas dan efisiensi seluruh faktor berperan dalam proses pendidikan. Faktor- faktor tersebut, misalnya, kualitas pendidik, sarana-prasarana, suasana belajar, kurikulum yang dilaksanakan, dan manajemen pengelolaannya. Faktor-faktor tersebut yang akan membedakan mutu

¹⁴ Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laksbang, 2006),h.29

¹⁵ Abdul Hadis dan Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.70-71

pendidikan pesantren, dan mutu proses pendidikan dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap lulusannya. Lulusan dari pesantren yang mempunyai faktor-faktor yang mendukung proses pembelajaran bermutu tinggi akan mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi pula. Atau dengan kata lain, pendidikan yang bermutu pada dasarnya akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu pula.¹⁶

Selain itu kriteria lembaga pendidikan yang bermutu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya, a) jumlah siswa yang banyak, b) memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik, c) lulusannya relevan dengan dengan tujuan lembaga pendidikan.¹⁷

Di sisi lain hasil pendidikan sekolah formal juga tidak begitu membanggakan. Dewasa ini, pendidikan Islam khususnya madrasah terus dihadapkan pada berbagai problema yang kian kompleks, salah satu problema yang mencolok adalah pola manajemen yang tradisional dan alamiah apa adanya tanpa perencanaan konsep yang matang sehingga mutu pendidikan madrasah kurang bermutu.

Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia saat ini adalah peningkatan mutu khususnya pendidikan yang berbasis pesantren. Pendidikan yang berbasis pesantren sesungguhnya pendidikan yang menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman dalam setiap prosesnya. Penyelenggaraan pendidikan berbasis madrasah yang lebih menitikberatkan pada aspek kuantitas menjadi

¹⁶ M. Sukardjo dan Ukim Kamaruddin, *Landasan Kependidikan, Konsep dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 83.

¹⁷ Muallimin, “*Manajemen Sekolah Bermutu*” Disertasi Doktor (Malang: UIN Malik Ibrahim, 2013), h.107

hambatan tersendiri dalam meningkatkan mutu.¹⁸ Pada dasarnya Peningkatan mutu pendidikan merupakan amanat konstitusi, sebagaimana Misi pendidikan Nasional yang tertera pada UU SISDIKNAS 20 Tahun 2003 Pasal 5 Ayat 1 dengan jelas menyatakan: setiap warga Negara memiliki hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu. Lebih lanjut untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, pemerintah melalui Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP) telah mengeluarkan UU No. 19 Tahun 2005 tentang 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi: 1) Standar Kompetensi Lulusan, 2) Standar Isi, 3) Standar Proses, 4) Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 5) Standar Sarana dan Prasarana, 6) Standar Pengelolaan, 7) Standar Pembiayaan Pendidikan dan 8) Standar Penilaian Pendidikan. Fungsi dan Tujuan SNP adalah: a) Sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu, b) Menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dan c) SNP disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Selain itu kriteria lembaga pendidikan yang bermutu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya, a) jumlah siswa yang banyak, b) memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik, c) lulusannya relevan dengan tujuan lembaga pendidikan.¹⁹

¹⁸ Peningkatan Mutu Pendidikan”, <http://darunnajah.com/peningkatan-mutu-pendidikan/>

¹⁹ Muallimin, *op.cit.*, h.107

Sementara Direktorat Jenderal Pendidikan Islam menetapkan sekolah yang bermutu dimaknai dengan, 1) memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan islam secara professional berbasiskan pada akuntabilitas, transparansi dan efisiensi, 2) memiliki rancangan pengembangan visioner, 3) memiliki sarana dan pasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratotrium dan sebagainya, 4) memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi, 5) menggunakan kurikulum dan metode pembelajatron yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar paraktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan dan islami (PAIKEMI), 6) memiliki keunggulan dalam bidang agama dan pengetahuan, 7) mengembangkan kemampuan bahasa asing dan 8) memberikan keterampilan teknologi.²⁰

Delapan Standar Nasional Pendidikan dan beberapa indikator sekolah bermutu di atas sepenuhnya tergambarkan dalam lembaga pendidikan berbasis pesantren, sehingga mutu pendidikan pesantren terwujud seperti yang diharapkan bahkan mengalami kemajuan terlihat dari segi metodologi yang begitu efisien.

Akan tetapi Berdasarkan prasuvey pada lembaga madrasah sebagai lembaga pendidikan tersebut di atas, maka pendidikan madrasah melaksanakan pendidikan terpadu yaitu untuk kematangan teoritis, sikap dan ketrampilan khusus yang merupakan aplikasi dari teori tertentu, umpamanya ilmu tentang ibadah dalam arti kata ritual dan ilmu lain seperti mantik dalam ilmu logika, waris, hisab, perkawinan, kematian, pertanian dan sebagainya. Tujuan pendidikan madrasah

²⁰ Dirjen Pendis, *op.cit.*, h.22

tidak hanya duniawi (*mondial*) dan sementara (*temporer*), akan tetapi sampai kepada alam ukhrawi untuk mencapai keridhaan Allah, baik di dunia maupun di akhirat. Lembaga pendidikan pesantren merupakan pusat pertemuan antara ulama dan ummat, antara ilmuwan (*expert*) dan masyarakat awam (*layman*), pusat pertemuan individu dengan masyarakat, pusat pertemuan antara pemimpin dengan rakyat, pusat pertemuan antara *client* dan konsultan dan lain sebagainya. Di samping itu lembaga pendidikan madrasah merupakan pusat konservasi (pengawetan), pendalaman, pengembangan, pemurnian, nilai abadi dan budaya serta pusat pelaksanaan proses akulturasi.

Selanjutnya, berdasarkan data prariset penulis kemukakan bahwa lembaga pendidikan berciri khas di Indonesia yang bersifat tradisional untuk mendalami ilmu agama Islam, menghafal ayat-ayat suci al-Qur'an dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yaitu di pondok pesantren tahfidz al-Qur'an. Saat ini keberadaan pondok pesantren tahfidz al-Qur'an di Kota Metro telah diakui sebagai lembaga pendidikan yang ikut mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga layaklah pesantren ini diangkat untuk menjadi penelitian. Adapun di pondok pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Al Muhsin dan Pondok Pesantren Tumaninah Yasin yaitu :

Pertama di pondok pesantren Darul A'mal merupakan lembaga pendidikan yang sudah melakukan transformasi kelembagaan dan keilmuan namun tetap menjadikan ajaran agama Islam sebagai landasan dan pedoman masyarakat pesantren dalam menghayati serta mengamalkan moral karena upaya ini dilakukan

sebagai bentuk dan identitas dalam perjuangan.²¹ Diantaranya misi yang di emban yaitu : 1) mengoptimalkan semua elemen pembelajaran, 2) mengikutsertakan santri dalam kegiatan eksternal dan internal, 3) melengkapi sarana dan prasarana pondok pesantren, 4) meningkatkan pelayanan dalam berbagai sector, 5) *open management*. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut pondok pesantren Darul A'mal sudah mendirikan beberapa pendidikan formal maupun non formal diantara lembaga-lembaga tersebut : TK dan SD Asuh, Madrasah diniyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Teknologi Informasi.²²

Kedua di pondok pesantren Tuma'ninah Yasinyang mengelola pendidikan formal dan non formal, sanggup menampilkan diri sebagai lembaga pendidikan yang mengelola yatim piatu untuk menjadi santri yang berdaya guna menjadi Ihsan yang bertaqwa, berakhlak Mulia, cerdas terampil dan mandiri,. Secara keilmuan pondok pesantren Tuma'ninah Yasin mengembangkan ilmu-ilmu keagamaan, kependidikan dan keterampilan. Lembaga pendidikan formalnya yaitu TK, Sekolah Dasar Islam Terpadu, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, SMK serta lembaga non formalnya yaitu panti asuhan yatim piatu.²³

Ketiga pondok pesantren Al-Muhsin yang mengelolah pendidikan formal dan non formal berbenah diri serta berupaya secara maksimal dan optimal guna mengembangkan visi misi dan tujuan yang telah dirancang kedalam aktifitas kongkrit untuk mencapaainya. Lembaga pendidikannya yaitu : PAUD, Sekolah

²¹ Gus Umar Anshori Khusnan (Pengasuh Pon-pes Darul A'mal), *Wawancara*, Kota Metro, 10 Januari 2021

²² Dokumentasi pondok pesantren Darul A'mal 7 Januari 2020 Dokumen

²³ H. Saifudin Yasin (Ketua Yayasan Pon-pes Tuma'ninah Yasin), *Wawancara*, Kota Metro, 10 Januari 2021

Dasar Islam terpadu, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Cara pengembangan pendidikan dengan menetapkan lembaga pendidikan yang kuat dan beragam dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.²⁴ hal ini sesuai dengan pola yang ditawarkan ahli dalam mengembangkan lembaga pendidikan yaitu : 1) Menyelenggarakan pendidikan terpadu antara ‘*Ulumuddien* dengan Sains dan Teknologi, 2) Mengajarkan dan menyebarkan islam yang sesuai dengan pemahaman *Salafusholih*, 3) Menanamkan sifat sidik, amanah, tabligh dan fathonah, 4) Mengembangkan budaya pergaulan yang sopan, santun, supel dalam bingkai akhlakul karimah, 5) Menanamkan dan membiasakan sikap mandiri dan istiqomah, 6) Mengakselerasi (*Tarqiq*) penguasaan teknologi dan informasi, 7) Menyelenggarakan pendidikan dan da’wah berbasis teknologi informasi dan komunikasi.²⁵

Maka dari itu, sewajarnya apabila manajemen peningkatan mutu pendidikan madrasah di pesantren akan memperkuat karakter sosial sistem pendidikan nasional yang turut membantu melahirkan sumber daya manusia yang memiliki kehandalan penguasaan pengetahuan dan kecakapan teknologi yang senantiasa dijiwai oleh nilai-nilai luhur keagamaan. Pesantren telah menjadi *center of excellence* bagi pengembangan sumber daya manusia yang memiliki basis moralitas dalam kehidupan sosial. Pada akhirnya, sumber daya manusia yang dilahirkan dari madrasah di pesantren ini secara ideal dan praktis dapat berperan aktif dalam setiap proses perubahan sosial menuju terwujudnya tatanan

²⁴ Ustadz. H. Sudarman (Pengasuh Pon-pes Al-Muhsin), *Wawancara*, Kota Metro, 10 Januari 2021

²⁵Dokumentasi pondok pesantren Al-Muhsin 7 Januari 2020

kehidupan sosial yang paripurna. Inilah keunggulan yang dimiliki oleh pendidikan pesantren.

Sistem pendidikan pesantren ternyata memiliki beberapa keunggulan kompetitif dibanding sistem pendidikan lainnya. Keunggulan tersebut berupa: pertama, orientasi pendidikan pesantren tertuju pada *community based education* (pendidikan berbasis komunitas/ masyarakat). Pesantren berfungsi sebagai lembaga pengabdian dan pemberdayaan masyarakat, serta berperan sebagai agent of social development (agen pengembangan masyarakat). Kedua, keunggulan visi pendidikan pesantren dalam mengimplementasikan fungsi ibadah kepada Allah, sekaligus fungsi khilāfah manusia di atas bumi. Ketiga, pendidikan pesantren memiliki 2 jenis misi, yaitu misi umum dalam mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas imāniah, ilmiah dan ‘amaliyah (untuk menjadi khairu ummah), dan misi khusus dalam mempersiapkan kader-kader pemimpin umat yang memahami agama (mutafaqqih fi al-dīn). Keempat, pesantren sejak dini telah menekankan kepada santrinya “niat awal” mencari ilmu, yaitu semata-mata untuk ibadah kepada Allah SWT. Kelima, arah pendidikan di pesantren yang tidak semata-mata bersifat vertikal, tetapi juga bersifat horizontal kemasyarakatan. Keenam, pendidikan pesantren lebih bersifat berorientasi pada kompetensi sesuai dengan obsesi para santri dan kyai, yaitu ilmu nāfi’ (ilmu yang bermanfaat), dan bukan sekedar content oriented (orientasi isi). Ketujuh, kesesuaian prinsip pendidikan pesantren dengan paradigma manajemen berbasis sekolah dalam prinsip kejuangan, pengorbanan, jihad, dan ijtihad yang dijiwai oleh jiwa keikhlasan, kesederhanaan, percaya diri dan kemandirian, kebersamaan serta

kebebasan berpikir yang positif dan produktif. Kedelapan, fungsi pimpinan pesantren yang tidak hanya sebagai leader (pemimpin), central figure (figur utama), maupun top manager (manajer utama) saja, tetapi juga menjadi moral force (kekuatan moral) bagi santri dan seluruh penghuni pesantren. Kesembilan, pendidikan pesantren lebih mementingkan kerja-kerja pendidikan, pengasuhan, dan pembudayaan dengan prinsip uswah (keteladanan) dan suhbah (pendampingan), lebih dari sekedar pengajaran yang bersifat verbal dan retorik. Berangkat dari ke unggulan ini maka penulis melakukan penelitian.

Peningkatan mutu pendidikan di Madrasah harus mempunyai visi dan misi yang ingin di capai perlu didukung kemampuan manajerial para kepala Madrasah, Madrasah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun, pengembangan staf juga sangat penting untuk kebutuhan teknologi sekolah. Karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen

Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah tergantung dari kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri, dalam hal ini sebagai kepala sekolah aktif melakukan koordinasi dengan staf pada pelaksanaan sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik.²⁶

kegiatan di madrasah. Wakil kepala madrasah menjalankan fungsi sebagai unsur yang membantu sekolah dalam rangka peningkatan dan penjaminan mutu sekolah. Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai kalender pendidikan

²⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), h. 21

dan program yang telah ditetapkan. Wali kelas memberikan pembinaan kepada peserta didik, pada saat jam pelajaran maupun di luar jam pelajaran. Tenaga kebersihan setiap pagi selalu membersihkan madrasah, sehingga ketika kegiatan belajar dimulai, kondisi sekolah sudah terasa nyaman. Selain itu, sekolah ini memiliki lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga mendukung proses pembelajaran berlangsung dengan nyaman. Oleh karena itu, madrasah terus berupaya pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut diantaranya seluruh warga madrasah dari kepala madrasah, guru, pegawai, dan siswa hadir dan pulang pada waktunya, upacara bendera setiap hari senin, membuat pengumuman-pengumuman yang penting untuk diketahui oleh warga madrasah dan masyarakat, pembudayaan senam pagi/olahraga di madrasah diharapkan seluruh warga sekolah sehat jasmani dan rohani, sehingga pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing dapat diselesaikan sebagaimana mestinya, serta memperhatikan kelengkapan administrasi penyelenggaraan kegiatan, sehingga kegiatan tersip dengan baik dan tidak menimbulkan persoalan-persoalan yang tidak diinginkan. Lingkungan suatu sekolah sangat mempengaruhi kelancaran keberhasilan dalam suatu kegiatan proses pembelajaran di sekolah. situasi dan kondisi lingkungan sekolah cukup aman dan kondusif partisipasi masyarakat dalam menjaga keamanan dan ketertiban di lingkungan madrasah memberikan kenyamanan dalam kegiatan proses pembelajaran. Jika ditinjau dari letak geografisnya posisi sekolah sangat strategis sehingga mudah dijangkau dari berbagai arah sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan khususnya pendidikan menengah atas.

Sebagaimana penjelasan dari wakil kepala sekolah bahwa salah satu hal yang sangat mendukung kegiatan pembelajaran di sekolah ini sehingga selama ini dapat berjalan dengan baik dan lancar adalah masalah situasi dan kondisi lingkungan sekolah yang aman dan tertib, karena adanya partisipasi warga masyarakat dalam menjaga keamanan dan ketertiban lingkungan sangat mendukung. Apalagi letak madrasah yang cukup strategis, sehingga sangat membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anak mereka. Selanjutnya faktor keamanan dan ketertiban dalam suatu sekolah sangat mendukung kelancaran terlaksananya program pembelajaran di madrasah, sehingga pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah dapat berjalan dengan baik. Sebagaimana dikemukakan oleh kepala madrasah bahwa faktor lainnya yang tidak kalah penting adalah adanya kesadaran dari warga madrasah dalam mewujudkan suasana, iklim dan lingkungan sekolah yang kondusif, adanya komunikasi yang baik, terutama antar warga madrasah, dan juga madrasah dengan masyarakat sekitar, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga madrasah dapat diketahui, madrasah memiliki lingkungan atau iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman. Faktor pendukung lainnya adanya peran orangtua di lingkungan keluarga sangat penting dalam membantu membina anaknya, mengontrol, mengawasi, dan memberikan motivasi agar senantiasa untuk belajar baik di rumah maupun di madrasah. Selain itu, peran dari komite madrasah sebagai wakil dan perpanjangan tangan dari orang tua dan masyarakat dalam membantu kelancaran proses pembelajaran di madrasah

berupa bantuan tenaga pikiran dan dana, sehingga apa yang diharapkan oleh masyarakat terhadap madrasah dapat direalisasikan.

Ada 3 faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata yaitu:

Faktor pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan education production function atau input-output analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki.

Faktor kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, sehingga menempatkan sekolah/madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah tersebut.

Faktor ketiga, peran serta masyarakat khususnya orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan saat ini sangat minim. Partisipasi masyarakat sekarang ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan input (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).²⁷

Selanjutnya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, dalam penelitian ini adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar

²⁷ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: UPT Perpustakaan Universitas Negeri Yogyakarta, 2001), h. 1-2

kepada madrasah dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu madrasah dalam pendidikan di pondok pesantren tahfidz al-qur'an . Karena madrasah memiliki ciri khas dan yang lebih menonjol yaitu ilmu agama.

Penelitian ini sangat penting dilakukan karena Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Selain itu pesantren memiliki peran penting dan strategis dalam upaya perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal yang melatarbelakangi nya sebagai lembaga syiar agama Islam yang memegang kendali paling penting dalam tatanan masyarakat dan hubungan dalam kehidupan manusia.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan di atas, kajian ini difokuskan pada komponen yang memegang peran kunci dalam membangun kualitas madrasah; yaitu pada Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Kota Metro.

2. Sub Fokus Penelitian

Manajemen pesantren dalam meningkatkan mutu madrasah Aliyah di pondok pesantren yang dimaksud dalam kajian ini sub fokusnya pada beberapa komponen. Adapun sub-sub fokus sebagai berikut:

1. Visi misi dan target mutu yang ingin dicapai.
2. Manajerial yang kuat dan mandiri (*team work*).
3. Manajemen pengembangan staf madrasah yang terus menerus sesuai tuntutan kebutuhan iptek.
4. Manajemen evaluasi yang terus menerus dari berbagai aspek akademik dan administrasi hasilnya untuk perbaikan mutu.
5. Manajemen komunikasi dan dukungan dari orang tua dan masyarakat dalam upaya keberhasilan pendidikan madrasah.
6. Budaya mutu (lingkup madrasah yang nyaman, aman, dan tertib serta adanya harapan yang tinggi dari personal atau lembaga madrasah)

C. Rumusan Masalah

Berawal dari latar belakang masalah tersebut maka persoalan yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek visi, misi dan target mutu yang ingin dicapai Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro ?
2. Bagaimana manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek pengembangan manajerial yang kuat dan mandiri (*team work*) Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro ?
3. Bagaimana manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek pengembangan staf madrasah secara terus menerus sesuai tuntutan kebutuhan iptek Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro ?

4. Bagaimana manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek evaluasi akademik dan administrasi secara terus menerus Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro ?
5. Bagaimana manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek pengembangan komunikasi dan dukungan orang tua serta masyarakat Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro di perlukan ?
6. Bagaimana manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek pengembangan budaya mutu Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro ?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mendiskripsikan manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek visi, misi dan target mutu yang ingin dicapai Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro.
2. Untuk mendiskripsikan manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek pengembangan manajerial yang kuat dan mandiri (*team work*) Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro.
3. Untuk mendiskripsikan manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek pengembangan staf madrasah secara terus menerus sesuai tuntutan kebutuhan iptek Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro.
4. Untuk mendiskripsikan manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek evaluasi akademik dan administrasi secara terus menerus Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro.

5. Untuk mendiskripsikan manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek pengembangan komunikasi dan dukungan orang tua serta masyarakat Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro.
6. Untuk mendiskripsikan manajemen peningkatan mutu madrasah pada aspek pengembangan budaya mutu Di Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an kota metro.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan mangfaat antara lain ;

1. Bagi penulis, dengan terungkapnya hasil penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman.
2. Bagi Madrasah, dengan terungkapnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan koreksi demi peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan yang dikelola.
3. Bagi pengembangan keilmuwan, dengan terungkapnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pembanding maupun bahan rujukan/dasar pijakan bagi penelitian lain, agar supaya penelitian ini tidak berhenti sampai disini.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen juga berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management, dan manager- untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Menurut Husaini Usman Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan.¹

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Istilah manajemen biasa dikenal dalam ilmu ekonomi, yang memfokuskan pada profit (keuntungan) dan komoditas komersial. Pendidikan Islam adalah sitem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam pengertian yang kedua ini, pendidikan Islam bisa mencakup: pendidik/guru/dosen/kepala madrasah atau pimpinan perguruan tinggi dan/atau tenaga kependidikannya disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam; dan/atau komponen-

¹ Husaini Usman *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara2007),h.10

komponen pendidikan lainnya, seperti tujuan, materi/bahan ajar, alat/media/sumber belajar, metode, dan lain-lain yang disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam, atau yang berciri khas Islam.² Manajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan. Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam secara efektif dan efisien.³

Dalam pendidikan manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Karakteristik Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam memiliki objek bahasan yang cukup kompleks. Berbagai objek bahasan tersebut dapat dijadikan bahan yang kemudian diintegrasikan untuk mewujudkan manajemen pendidikan yang berciri khas Islam.

Istilah Islam dapat dimaknai sebagai Islam wahyu atau Islam budaya. Islam wahyu meliputi Al-Quran, dan hadits-hadits Nabi, baik hadits Nabawi maupun Qudsi. Sementara Islam budaya meliputi ungkapan sahabat Nabi, pemahaman ulam, pemahaman cendekiawan Muslim dan budaya umat Islam. Kata Islam yang menjadi identitas manajemen pendidikan ini dimaksudkan dapat mencakup makna keduanya, yakni Islam wahyu dan Islam budaya. Oleh karena itu, pembahasan manajemen pendidikan Islam senantiasa melibatkan wahyu dan

²Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta, Kencana Prenada Media Grup, 2009) h. 2-4

³ *Ibid.*, h. 4-5

budaya kaum muslimin ditambah kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum.

3. Nilai-Nilai Dasar Manajemen Pendidikan Islam

Dalam manajemen pendidikan Islam diperlukan dua aspek terpadu, yaitu menyatunya sikap manager dan leader yang berciri khas Islam atau yang dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Beberapa ajaran dan nilai-nilai Islam yang terkait dengan pengembangan manajemen pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

Pertama, memanager pendidikan Islam dimulai dari niat sebagai pengejawantahan dari hadits Nabi SAW., yaitu: *إنما الأعمال بالنيات* (hanyalah segala amal perbuatan itu harus dibarengi dengan niat). Niat adalah sesuatu yang direncanakan dengan sungguh-sungguh untuk diwujudkan dalam kenyataan (perbuatan).

Kedua, Islam adalah amal agama amal atau kerja (praksis). Inti ajarannya adalah bahwa hamba mendekati dan memperoleh Ridha Allah melalui kerja atau amal saleh dengan memurnikan sikap penyembahan hanya kepada-Nya. Hal ini mengandung makna bahwa Islam adalah agama yang mengajarkan “orientasi kerja”, sebagaimana juga dinyatakan dalam ungkapan bahwa “penghargaan dalam jahiliyah berdasarkan keturunan, sedangkan penghargaan dalam Islam berdasarkan amal”.

Ketiga, uraian pada poin kedua tersebut menggarisbawahi adanya nilai-nilai esensial yang perlu ditegakkan atau dijadikan watak, sikap dan kebiasaan seseorang atau kelompok dalam bekerja (termasuk dalam manajemen pendidikan Islam), yaitu

“bekerja (me-manage pendidikan Islam) adalah sebagai ibadah yang harus dibarengi dengan niat yang ikhlas karena mencari Ridha Allah”.⁴

Nilai-nilai dasar manajemen pendidikan Islam sudah di contohkan oleh Rasulullah SAW sebagaimana dijelaskan dalam ayat al-qur'an :

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

Artinya: “Sesungguhnya ada pada diri Rasulullah itu tauladan yang baik, bagi orang yang mengharap kepada Allah dan Hari Akhir dan banyak mengingat Allah”(Q.S.Al Ahzab: 21)⁵

Sudah jelas sekali kepemimpinan Rasulullah SAW di muka bumi yang tidak hanya berdimensi dunia saja tapi juga akirat. Dimana adanya keseimbangan dan keharmonisan yang ditimbulkan bila kita menerapkan dan menirukannya dalam kehidupan sehari-hari. Mengenai pencapaian-pencapaian kepemimpinan Muhammad SAW dalam bidang kepemimpinan diri (self leadership), keluarga, bisnis, dakwah, sosial, politik, pendidikan, sistem hukum, dan militer.

Khususnya dalam hal ini bagaimana perannya Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin sistem pendidikan secara keseluruhan. Yang mengandung beberapa hal yang akan kita bahas nanti yang akan sangat bermanfaat bagi para pelaku pendidikan, terutama guru yang salah satu memegang peranan penting dalam mendidik peserta didik yang tak terlepas dari sifat-sifat guru tersebut. Disini akan dijelaskan bagaimana

⁴ Muhaimin, *op.cit.*, h.7-8

⁵ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*,(Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an), h.420

tuntunan Rasulullah SAW dalam memberikan contoh mengenai sifar-sifat guru yang harus dimiliki, Karena Rasulullah SAW sebagai pemimpin sistem pendidikan holistik. Ada beberapa hal yang menjadi teladan Rasulullah SAW sebagai pemimpin sistem pendidikan holistik yaitu:

a. Perhatian Rasulullah SAW terhadap Pendidikan

Pendidikan dalam bahasa Arab merujuk kepada kata “ta’liim”, “tarbiyah”, dan “ta’dib”, “tadriis”, “irsyad”, dan “indzar”. Semua istilah ini telah dikenal sejak masa Rasulullah SAW yang beliau terapkan pada para Sahabat. Namun istilah yang sering dipakai ialah “tarbiyah” yang memiliki makna proses mendidik manusia dengan tujuan untuk memperbaiki kehidupan manusia ke arah yang lebih sempurna. Atau sebagai satu proses yang berkelanjutan dalam membentuk individu baik dari segi fisik, intelektual, emosional, dan spiritual untuk mencapai kesempurnaan hidup.

Rasulullah SAW sangat memperhatikan dunia pendidikan dan mendorong umatnya untuk terus belajar. Beliau juga membuat beberapa kebijakan yang berpihak kepada pendidikan umat. Misalnya, ketika kaum Muslim berhasil menawan sejumlah pasukan musyrik dalam Perang Badar, beliau membuat kebijakan bahwa para tawaran tersebut dapat bebas kalau mereka membayar tebusan atau mengajar baca tulis kepada warga Madinah. Kebijakan ini cukup strategis karena mempercepat terjadinya transformasi ilmu pengetahuan di kalangan kaum muslim.⁶

⁶ Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad SAW The Leader Super Manager*. (Tebet, Jakarta Selatan 2005), h.261

Sebagaimana diketahui, sebagian pengikut Muhammad SAW pada masa awal Islam adalah orang-orang miskin, bebas budak, dan golongan lemah lainnya. Kemungkinan karena latar belakang ekonomi dan sosial yang lemah, akses mereka terhadap dunia pendidikan lemah pula. Dengan mempunyai kemampuan baca tulis mereka akan mampu mengangkat harkat mereka di samping kekuatan iman yang mereka miliki.

Selain sebagai tempat ibadah dan sentra aktivitas sosial, Rasulullah SAW juga menjadikan Masjid Nabawi sebagai pusat pendidikan dan Beliau pula yang terlibat langsung dalam kegiatan pendidikannya terutama yang mengajarkannya. Di Masjid ini, terjadi transformasi ilmu pengetahuan antar kaum muslim terutama pengajaran ajaran Islam.⁷

Rasulullah sangat memperhatikan dunia pendidikan dan mendorong umatnya untuk terus belajar. Beliau juga membuat suatu kebijakan yang juga berpihak kepada pendidikan umat. Misalnya, ketika kaum muslim ber hasil menawan sejumlah pasukan musyrik dalam Perang Badar, beliau membuat kebijakan bahwa tawanan tersebut dapat bebas kalau mereka membayar tebusan atau mengajar baca tulis kepada warga Madinah. Kebijakan ini cukup strategis karena mempercepat terjadinya transformasi ilmu pengetahuan da kalangan kaum muslim.

Sebagaimana diketahui, sebagian pengikut Muhammad saw pada masa awal Islam adalah orang-orang yang miskin, bekas budak dan golongan lemah lainnya. Kemungkinan karena latar belakang ekonomi dan social mereka yang lemah, akses

⁷ *Ibid.*, h.133

mereka terhadap dunia pendidikan lemah pula. Dengan mempunyai kemampuan baca tulis, mereka akan mampu mengangkat harkat mereka disamping kekuatan iman yang mereka miliki.

Mengupas tentang peran Muhammad Saw sebagai pemimpin sistem pendidikan Holistik. Beliau sukses mengajarkan tentang Islam dan perintah-perintah yang ada di dalamnya karena kemampuan beliau dalam mengajarkan hal tersebut. Muhammad Saw memberikan tuntunan yang mulia tentang sifat-sifat guru, antara lain ikhlash, jujur, walk the talk, adil dan egaliter, akhlak mulia, tawadhu, sabar memendam amarah, dan lain-lain. Semua hal tersebut dicontohkan langsung oleh Muhammad Saw dalam kesehariannya mengajarkan orang lain. Metode dan Teknik Pengajaran Holistik yang beliau terapkan meliputi learning conditioning, active interaction, applied-learning method, scanning and levelling, discussion and feedback, story telling, dan masih banyak lagi. Dengan metode tersebut ilmu yang diajarkan lebih mudah diserap sehingga sosok beliau sebagai pembawa risalah tak lepas dari kemampuan beliau dalam menerapkan sistem pendidikan yang holistik.⁸

Selain sebagai tempat ibadah dan sentra kegiatan aktifitas social, Rasulullah saw juga menjadikan Masjid Nabawi sebagai pusat pendidikan. Di masjid ini, terjadi transformasi ilmu antar kaum muslim terutama pengajaran ajaran Islam.

Rasulullah saw juga terlibat langsung dalam kegiatan di masjid ini. Ketika Rasul hadir bersama para sahabat, mereka akan belajar banyak hikmah darinya dan mendengarkan ayat-ayat al-Qur'an. Ketika Rasulullah saw tidak bersama mereka,

⁸ *Ibid.*, h.269

para sahabat senior menyampaikan pelajaran yang telah mereka dengar lebih dulu dari Rasulullah.

Dalam suatu riwayat diceritakan bahwa suatu hari Rasulullah saw sedang duduk di Masjid (menyampaikan pengajian) bersama para sahabatnya, tiba-tiba ada tiga orang lelaki datang, dua orang diantaranya bergabung dengan majlis Rasulullah saw dan seorang lagi pergi keluar. Keduanya bergabung ke dalam majlis Rasulullah saw dengan mengucapkan salam, yang pertama ketika melihat ada tempat duduk dalam pengajian, ia duduk mengikutinya dan yang kedua duduk di belakangnya dengan malu-malu, adapun yang ketiga pergi keluar.

Ketika Rasulullah saw selesai menyampaikan pengajaran, beliau bersabda: tahukah engkau tentang kabar tiga orang yang bergabung tadi, bahwa yang pertama telah mendekat kepada Allah, maka Allah mendekatkannya kepada-Nya, ada pun yang kedua, dia telah bersikap malu-malu kepada Allah, maka Allah pun ber sikap malu-malu padanya dan yang terakhir dia telah berpaling dari Allah, maka Allah pun berpaling darinya.

Nabi Muhammad Saw juga selalu mendorong masyarakat untuk giat belajar. Setelah hijrah ke Madinah, Nabi mengambil prakasa mendirikan lembaga pendidikan. Sejak saat itu kegiatan belajar baca tulis dan kegiatan pendidikan lainnya berkembang dengan pesat di kalangan masyarakat. Dan ketika Islam telah tersebar ke seluruh penjuru jazirah Arab, Nabi mengatur pengiriman guru-guru untuk ditugaskan mengajarkan al-Qur'an kepada masyarakat suku-suku terpencil.

b. Rasulullah SAW Sebagai Living Model

Salah satu faktor penting kejayaan pendidikan Rasulullah SAW adalah karena beliau menjadikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya. Rasulullah SAW adalah Al-Qur'an yang hidup (the living Qur'an). Artinya, pada diri Rasulullah SAW tercermin semua ajaran Al-Qur'an dalam bentuk nyata. Beliau adalah pelaksana pertama semua perintah Allah dan meninggalkan semua larangan-Nya. Oleh karena itu, para sahabat dimudahkan dalam mengamalkan ajaran Islam yaitu dengan meniru perilaku Rasulullah SAW.

Sekolah atau sistem pendidikan Rasulullah SAW belum mengeluarkan pengakuan kelulusan melalui gelar atau ijazah. Nilai tertinggi murid-murid Rasulullah terletak pada tingkat ketakwaan. Ukuran takwa terletak pada akhlak dan amal shaleh yang dilakukan oleh masing-masing sahabat. Dengan demikian, output sistem pendidikan Rasulullah SAW adalah orang yang langsung beramal, berbuat dengan ilmu yang didapat karena Allah SWT bukan karena yang lain.

Dengan sistem pendidikan yang demikian dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh para sahabat maka lahirlah generasi yang dikenal sebagai salafusshalih yang disebut-sebut sebagai generasi islam terbaik.

c. Lembaga-lembaga Pendidikan di Masa Rasulullah SAW

- 1). Dar al-Arqam. Rumah merupakan tempat pendidikan awal yang diperkenalkan ketika islam mula berkembang di Makkah Rasulullah SAW menggunakan rumah Arqam bin Abi al-Arqam di al-Safa sebagai tempat pertemuan dan pengajaran dengan para sahabat. Bilangan kaum Muslim

yang hadir pada masa awal islam ini masih sangat kecil, tetapi makin bertambah sehingga menjadi 38 orang yang terdiri dari golongan bangsawan Quraisy, pedagang dan hamba sahaya. Rasulullah SAW mengajar wahyu yang telah diterimanya kepada kaum Muslim. Beliau juga membimbing mereka menghafal, menghayati dan mengamalkan ayat-ayat suci yang diturunkan kepadanya.⁹ Masjid. Fungsi masjid selain tempat ibadah ialah sebagai tempat penyebaran dakwah dan ilmu Islam. Masjid juga menjadi tempat menyelesaikan masalah individu dan masyarakat, tempat menerima duta-duta asing, tempat pertemuan pemimpin-pemimpin islam, tempat bersidang dan madrasah bagi orang-orang yang ingin menuntut ilmu khususnya tentang ajaran islam. Setelah hijrah ke Madinah, pendidikan kaum Muslim berpusat di masjid-masjid. Masjid Quba merupakan masjid pertama yang dijadikan Rasulullah SAW sebagai institusi pendidikan. Di dalam Masjid, Rasulullah SAW mengajar dan memberi khutbah dalam bentuk halaqah di mana para sahabat duduk mengelilingi beliau untuk mendengar dan melakukan tanya jawab berkaitan urusan agama dan kehidupan sehari-hari.¹⁰

- 2). Suffah. Al-Suffah merupakan ruang atau bangunan yang bersambung dengan masjid. Suffah dapat dilihat sebagai sebuah sekolah karena kegiatan pengajaran dan pembelajaran dilakukan secara teratur dan

⁹ Munir Ghadban, : *Al-Tarbiyyah al-Qiyadiyyah*, (Kairo: Dar al Wafaa, 1998),h. I: 198.

¹⁰ Muhammad al-Shadiq Argun, *Rasulullah SAW*, (Beirut: Dar al-Qalam, 1995),h.33.

sistematik. Contohnya Masjid Nabawi yang mempunyai suffah yang digunakan untuk majlis ilmu. Lembaga ini juga menjadi semacam asrama bagi para sahabat yang tidak atau belum mempunyai tempat tinggal permanen. Mereka yang tinggal di suffah ini disebut Ahl al-Suffah.¹¹

- 3). Kuttab. Kuttab didirikan oleh bangsa arab sebelum kedatangan islam dan bertujuan memberi pendidikan kepada anak-anak. Namun demikian, lembaga pendidikan tersebut tidak mendapat perhatian dari masyarakat arab, terbukti karena sebelum kedatangan islam, hanya 17 orang Quraisy yang tahu membaca dan menulis. Mengajar keterampilan membaca dan menulis dilakukan oleh guru-guru yang mengajar secara sukarela. Rasulullah SAW juga pernah memerintahkan tawanan Perang Badar yang mampu baca tulis untuk mengajar 10 orang anak-anak muslim sebagai syarat membebaskan diri dari tawanan.

d. Lembaga Pendidikan Pasca Rasulullah SAW

Periode ini meliputi masa kekhalifahan Bani Umaiyah (662-750M) dan Bani Abbaisiyah (751-1258M). Pada masa tersebut, institusi pendidikan awal seperti masjid dan kuttab terus dikembangkan dan didukung oleh para khalifah yang memerintah. Selain itu, institusi pendidikan tinggi dan lanjutan mulai diperkenalkan sehingga melahirkan golongan sarjana dan cendekiawan Muslim dalam berbagai ilmu.

¹¹ Harun Nasution , *Islam Ditinjau dari Berbagai Aspeknya* (Jakarta:UI Press 1986), h. 72

- 1) Manaazil Ulama & Istana. Terdapat beberapa rumah ulama yang digunakan sebagai tempat pertemuan untuk majlis-majlis ilmu seperti rumah Ibnu Sina, Muhammad Ibnu Tahir Bahrom dan Abu Sulayman. Di samping itu istana khalifah turut dijadikan tempat perkembangan ilmu. Sebagai contoh, khalifah Muawiyah Ibnu Abi Sufyan yang mengundang ulama dan cerdik pandai untuk membincangkan sejarah peperangan, sejarah raja-raja Parsi, sejarah bangsa Arab dan sistem pemerintahan negara.
- 2) Perpustakaan ada 3 perpustakaan yaitu 1. Perpustakaan umum ialah perpustakaan yang didirikan untuk keperluan orang banyak. Perpustakaan umum pertama didirikan oleh Khalifah Harun al-Rasyid di kota Baghdad dan dikenal sebagai Baitul Hikmah. Ia berfungsi sebagai gedung buku yang memuat buku-buku dan penulisan dalam berbagai bahasa seperti bahasa Yunani, Parsi, Hindu, Latin dan sebagainya. 2. Perpustakaan Semi Umum ialah Pustaka jenis ini biasanya dimiliki oleh para khalifah atau raja-raja yang dibangun dalam kompleks istana. Perpustakaan ini tidak dibuka untuk umum tetapi hanya untuk kalangan tertentu saja. Misalnya kerajaan Fatimiyah mendirikan perpustakaan besar di Istana Kaherah untuk menyaingi perpustakaan khalifah-khalifah Baghdad (Abbasiyah). 3. Perpustakaan Khusus. Perpustakaan ini merupakan perpustakaan pribadi yang tidak dapat digunakan oleh publik. Perpustakaan jenis ini biasanya dibangun oleh ulama atau sastrawan di rumah mereka masing-masing. Misalnya Perpustakaan Hunain Ibnu Ishaq.

3) Madrasah. Sekolah-sekolah atau madrasah mulai didirikan sebagai pengganti masjid-masjid yang sudah tidak dapat menampung keperluan pendidikan dari segi ruang dan kelengkapan pembelajaran. Madrasah Balhaqiyah merupakan madrasah pertama didirikan oleh penduduk Naisabur.

e. Tuntunan Muhammad SAW Tentang Sifat-Sifat Guru

1). Ikhlas. Seorang guru harus menanamkan sifat ikhlas ke dalam jiwa murid-muridnya. Karena dari Allah-lah semua sumber pengetahuan. Hanya untuk mencari ridha Allah ilmu dipergunakan. Dengan landasan ikhlas pintu ma'rifah akan terbuka karena Allah-lah Al-Alim, Tuhan Yang Maha Mengetahui dari ilmu Allah sangat luas tidak bertepi (Al-Wasi'). Sifat ikhlas juga dianjurkan oleh Rasulullah SAW karena niat yang ikhlas menjadi penentu maksud suatu perbuatan. Niat terletak di dalam hati bukan pada gambaran luar suatu perbuatan. Inilah yang menjadi esensi suatu perbuatan yang akan dinilai oleh Allah SWT karena Allah hanya menerima perbuatan yang diniatkan dengan ikhlas. Rasulullah bersabda,

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى صُورِكُمْ وَأَمْوَالِكُمْ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ

Artinya : Dari Abu Hurairah, Rasulullah SAW Bersabda “Sesungguhnya Allah Tidak memandang kepada tubuh dan rupa kamu, akan tetapi dia memandang kepada hati dan (amal-amal kamu).(HR Muslim)¹²

¹²Abu Nasr al-Sarraj al-Tusi al-Luma', (Mesir: Dar al-Kutub al-Hadisah, 1960),h 45.

- 2). Jujur. Jujur ialah penyelamat bagi guru di dunia dan akhirat. Bohong kepada murid akan menghalangi penerimaan dan menghilangkan kepercayaan dan pengaruhnya sampai kepada masyarakat dan tidak terbatas pada orang yang melakukannya. Allah SWT berfirman :

طَاعَةٌ وَقَوْلٌ مَّعْرُوفٌ فَإِذَا عَزَمَ الْأَمْرُ فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ

“Taat dan mengucapkan perkataan yang baik (adalah lebih baik bagi mereka). Apabila telah tetap perintah perang (mereka tidak menyukainya). Tetapi jikalau mereka benar (imannya) terhadap Allah, niscaya yang demikian itu lebih baik bagi mereka.”¹³

- 3). Walk The Talk. Adanya perbedaan ucapan dengan perilaku seorang guru hanya akan membuat seorang murid berada dalam kebingungan. Mereka tidak tahu siapa yang harus dicontoh dan apa arti sebuah keluhuran budi atau kemuliaan akhlak. Di samping itu seorang guru yang tidak mengamalkan apa yang disampaikan kepada muridnya hanya akan merendahkan martabat dirinya di hadapan orang yang seharusnya menghormatinya.
- 4). Adil dan Egaliter. Mewujudkan sikap adil dan menyamakan hak setiap murid sangat penting karena sikap tersebut akan menebarkan rasa cinta dan kasih sayang di antara mereka. Rasulullah SAW bersabda :

¹³ Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*, h.509

عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم: إِنَّ أَحَبَّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَقْرَبَهُمْ مِنْهُ مَجْلِسًا إِمَامٌ عَادِلٌ وَإِنَّ أَبْغَضَ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَشَدَّهُ عَذَابًا إِمَامٌ جَائِرٌ

Rasulullah SAW bersabda, "Sesungguhnya manusia yang paling dicintai

Allah SWT dan paling dekat tempat duduknya pada hari kiamat adalah

pemimpin yang adil, sedangkan manusia paling dibenci oleh Allah dan

paling jauh tempat duduknya adalah pemimpin yang zalim."

حَدَّثَنَا حَرْمَلَةُ بْنُ يَحْيَى التَّجِيبِيُّ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ وَهَبٍ أَخْبَرَنِي حَيُّوَةَ حَدَّثَنِي ابْنُ الْهَادِ عَنْ أَبِي بَكْرٍ بْنُ حَزْمٍ عَنْ عَمْرَةَ يَعْنِي بِنْتَ عَبْدِ الرَّحْمَنِ عَنْ عَائِشَةَ زَوْجِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ يَا عَائِشَةُ إِنَّ اللَّهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرَّفِيقَ وَيُعْطِي عَلَى الرَّفِيقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُفِّ وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ

Rasulullah SAW bersabda, "Hai Aisyah, sesungguhnya Allah itu Maha

Lembut. Dia mencintai sikap lemah lembut. Allah akan memberikan

kepada sikap lemah lembut sesuatu yang tidak Dia berikan pada sikap yang

keras, dan juga akan memberikan apa-apa yang tidak diberikan pada sikap

lainnya." (HR Tirmidzi)¹⁴ Sikap adil harus diwujudkan ketika memberikan

nilai dan peringkat kepada para murid. Tetap menjaga hubungan baik

berupa kedekatan dan persahabatan terhadap murid tertentu, dengan

berusaha menutupinya dari pendengaran dan penglihatan murid-murid

yang lain.

a) Akhlak Mulia. Akhlak adalah sikap yang terpuji yang harus dimiliki oleh

seorang guru. Kemudian ia memerintahkan kepada murid-muridnya untuk

¹⁴ Muhammad bin Isa al-Turmudzi, *Sunan Turmudzi, juz 8*, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h. 1329

berakhlak baik. Ucapan yang baik, senyuman dan raut muka yang berseri dapat menghilangkan jarak yang membatasi antara seorang guru dengan muridnya. Sikap kasih dan sayang, serta kelapangan hati seorang pendidik akan dapat menangani kebodohan seorang murid. Firman Allah SWT :

“Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.”¹⁵ Sabda Rasulullah SAW : “Sesungguhnya Allah itu lembut dan menyukai kelembutan dalam segala sesuatu.”¹⁶

- b) Tawadhu. Dampak dari sifat Tawadhu bukan hanya dirasakan oleh seorang guru, tetapi juga akan dirasakan oleh para murid. Sifat ini akan memberikan dampak yang positif bagi diri mereka. Sifat tawadhu menghancurkan batas yang menghalangi antara seorang guru dengan muridnya. Rasulullah SAW bersabda :

المُتَوَاضِعُ الْحَقِيقِيُّ هُوَ مَا كَانَ نَاسِئًا عَنِ شُهُودِ عَظَمَتِهِ وَتَجَلَّى صِفَاتِهِ

Artinya: “Sikap tawadhu yang sejati timbul karena menyadari akan keagungan Allah dan sifat-sifatNya yang begitu nyata.”¹⁷

- c) Berani. Sifat berani adalah tuntutan yang seharusnya dipenuhi oleh setiap guru. Mengakui kesalahan tidak akan mengurangi harga diri seseorang. Bahkan sikap seperti itu akan mengangkat derajatnya, sekaligus bukti kebenaran yang dimilikinya. Berani bukan saja dalam mengungkapkan

¹⁵ Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*, h.564

¹⁶ Abu Nasr al-Sarraj al-Tusi al-Luma', (Mesir: Dar al-Kutub al-Hadisah, 1960),h 75.

¹⁷ *Ibid.*h.108

kebenaran atau menegur perilaku siswa yang bermoral rendah atau berakhlak buruk, tetapi juga dalam mengakui kekurangan guru.

- d) Jiwa Humor yang Sehat. Dampak positif yang ditimbulkan dari senda gurau adalah terciptanya suasana nyaman di ruangan kelas, halaqah atau pertemuan tertentu. Humor yang sehat dapat menghilangkan rasa jenuh yang menghinggapi para murid, tetapi jelas dengan memperhatikan larangan untuk tidak berlebih-lebihan dalam bersenda gurau, agar pelajaran yang hendak dicapai tidak keluar dari yang dicita-citakan dan tidak menghilangkan faedah yang diharapkan. Berlebih-lebihan dalam bersenda gurau hanya menghilangkan kewibawaan dan kehormatan. Senda gurau hendaknya tidak dilakukan kecuali dalam hal kebenaran atau kejujuran, tidak menyakiti atau menghina murid.
- e) Sabar dan Menahan Amarah. Kesabaran adalah alat yang paling baik bagi kesuksesan seorang guru. Amarah adalah perasaan dalam jiwa. Amarah menyebabkan hilangnya kontrol diri dan lemah dalam melihat kebenaran. Kekuatan seorang guru tersembunyi pada bagaimana ia mampu mengendalikan amarahnya ketika terjadi sesuatu yang membuatnya marah, dan bagaimana ia mampu akal sehatnya.
- f) Menjaga Lisan. Ejekan dan hinaan hanya akan menyebabkan jatuhnya harkat dan derajat orang yang dihina. Hal ini menimbulkan adanya rasa permusuhan dan kemarahan. Sabda Rasulullah SAW, Rasulullah SAW juga bersabda:

"Keselamatan manusia tergantung pada kemampuannya menjaga lisan." (H.R. Al-Bukhari).¹⁸

- g) Sinergi dan Musyawarah. Bermusyawarah dapat membantu seorang guru dalam menghadapi suatu permasalahan atau perkara sulit yang dihadapinya. Meminta pendapat orang lain tidak menunjukkan rendahnya tingkat martabat dan keilmuan seseorang. Bahkan sikap tersebut merupakan pertanda tinggi tingkat kecerdasan dan kebijaksanaan seseorang. Bermusyawarah dapat juga mendekatkan seseorang kepada kebenaran.

4. Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi manajemen sebagai suatu karakteristi dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberikan arah pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional sekolah. Kerumitan yang meningkat karena luas dan banyaknya progam telah mendorong usaha untuk memerinci dan mempratikan prosedur administrasi dengan sistematis.

Keith and Girling dalam penelitiannya menyebutkan: "kontribusi manajemen pendidikan terhadap keberhasilan dan kegagalan belajar siswa adalah sebesar 32%. Dengan bertumpu pada landasan tersebut, pendidikan mulai usahanya dengan sungguh-sungguh untuk mengembangkan suatu teori dan ilmu administrasi pendidikan. Perkembangan ini melingkupi formulasi dan pemeriksaan proposisi teoritis, penelitian praktik dan sistematis, dan penerapan teori dari bidang ilmu sosial

¹⁸ *Ibid* h.108

lain pada masalah administrasi pendidikan. Konsep-konsep baru yang membawa harapan tentang sifat dan fungsi administrasi yang diperlukan sekolah-sekolah adalah hasil dari pendekatan-pendekatan ini.¹⁹

Pengetahuan tentang fungsi-fungsi manajemen sangat diperlukan agar para manajer dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Jadi pembahasan Manajemen meliputi;

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada hakikatnya adalah aktifitas pengambilan keputusan tentang sasaran apa yang akan dicapainya, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran tersebut dan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut. Sebagaimana fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, istilah perencanaan juga mempunyai bermacam-macam pengertian sesuai dengan pendapat para ahli manajemen.

Sudjana mengemukakan, bahwa perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.²⁰

¹⁹ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik* (Bandung, PT Refika Aditama, 2008) h. 14

²⁰ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, (Bandung, Falah Production, 2004), h. 57.

Schaffer perencanaan merupakan kegiatan yang tidak terlepas dari hal-hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan tersebut dimulai dengan perumusan tujuan, kebijakan dan sasaran secara luas, yang kemudian berkembang pada tahapan penerapan tujuan dan kebijakan itu dalam rencana yang lebih rinci berbentuk program-program untuk dilaksanakan.²¹

George R Terry dalam bukunya *Principles of Management* menyebutkan bahwa perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lainnya, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki.²²

Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan-kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi. Selanjutnya ada dua alasan dasar perlunya perencanaan:

- a. *Protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan
- b. *Positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Dengan mempertimbangkan berbagai definisi tersebut, selanjutnya kita bisa merangkaikan pengertian khusus bagi dunia pendidikan. Seperti yang dikemukakan oleh Sudjana bahwa perencanaan pendidikan dalam hal ini pendidikan non formal, merupakan kegiatan yang berkaitan dengan:

²¹ *Ibid.*, h. 58.

²² George R Terry, *Azas-Azas Manajemen* (terj.) *Principles of Management* oleh Dr Winardi (Bandung, Alumni, 1986), h. 163

- a. Upaya yang sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan. Sumber-sumber itu meliputi sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Sumber daya manusia mencakup pamong belajar, fasilitator, tutor, warga belajar, pimpinan lembaga, dan masyarakat. Sumber daya non-manusia meliputi fasilitas, alat-alat, waktu, biaya, alam hayati dan atau non-hayati, sumber daya buatan, lingkungan social budaya, dan lain sebagainya.
- b. Upaya untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dengan perencanaan diharapkan dapat dihindari penyimpangan sekecil mungkin dalam penggunaan sumber-sumber tersebut.²³

Sesuai dengan uraian tentang perencanaan pendidikan tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan, bahwa perencanaan pendidikan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Perencanaan merupakan model pengambilan keputusan secara rasional dalam memilih dan menetapkan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. Perencanaan berorientasi pada perubahan dari keadaan masa sekarang kepada suatu keadaan yang diinginkan di masa datang sebagaimana dirumuskan dalam tujuan yang akan dicapai.
- c. Perencanaan melibatkan orang-orang ke dalam suatu proses untuk menentukan dan menemukan masa depan yang diinginkan.
- d. Perencanaan memberi arah mengenai bagaimana dan kapan tindakan akan diambil serta siapa pihak yang terlibat dalam kegiatan atau tindakan itu.
- e. Perencanaan melibatkan perkiraan tentang semua kegiatan yang akan diambil atau yang akan dilaksanakan . Perkiraan itu meliputi kebutuhan, kemungkinan-kemungkinan keberhasilan, sumber-sumber yang digunakan, factor-faktor pendukung dan penghambat, serta kemungkinan resiko dari suatu tindakan.
- f. Perencanaan berhubungan dengan penentuan prioritas dan urutan tindakan yang akan dilakukan. Prioritas ditetapkan berdasarkan urgensi atau kepentingannya, relevansi dengan kebutuhan, tujuan yang akan dicapai, sumber-sumber yang tersedia, dan hambatan yang mungkin dihadapi.

²³ Sudjana, *op.cit.*, h. 59.

- g. Perencanaan sebagai titik awal untuk dan arahan terhadap kegiatan pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan.²⁴

Sobagio dalam bukunya “*Manajemen Pendidikan Indonesia*” menyebutkan secara umum, langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik:

- a. Perencanaan yang efektif dimulai dengan tujuan secara lengkap dan jelas. Tujuan yang dipilih adalah tujuan yang memudahkan dalam pencapaiannya. Skala prioritas perlu ditetapkan berdasarkan pertimbangan ini.
- b. Setelah tujuan ditetapkan langkah berikutnya adalah perumusan kebijaksanaan. Tujuan kebijaksanaan adalah memperhatikan dan menyesuaikan tindakan-tindakan yang akan dilakukan dengan factor-faktor lingkungan apabila tujuan tercapai.
- c. Analisis dan penetapan cara dan sarana untuk mencapai tujuan dalam kerangka kebijaksanaan yang telah dirumuskan.
- d. Penunjukkan orang-orang yang akan menerima tanggung jawab pelaksanaan (pimpinan) termasuk juga orang yang akan mengadakan pengawasan.
- e. Penentuan system pengendalian yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan apa yang harus dicapai, dengan apa yang telah tercapai, berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.²⁵

Adapun pokok pikiran yang dapat dijadikan pedoman bagi penyusunan

perencanaan pendidikan menurut Burhanudin ada empat yakni;

- a. *Contribution to purpose and objectives* yang artinya bahwa perencanaan yang dibuat haruslah benar-benar membantu bagi tercapainya tujuan organisasi dan oleh sebab itu setiap apa yang direncanakan harus berfokus kepada tujuan tersebut.
- b. *Primacy of planning*, artinya bahwa perencanaan pendidikan yang dilakukan haruslah merupakan kegiatan pertama dari pada seluruh kegiatan manajemen lainnya, dan ia harus bersifat menyeluruh dari pada kegiatan manajemen lainnya. *Planning* sebagaimana telah disinggung di muka merupakan dasar bagi tindakan manajemen lain, tegasnya tanpa

²⁴ *Ibid.*, h. 59-60.

²⁵ Soebagio Atmodiwirjo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, PT. Ardadizya Jaya, 2000), h. 80.

perencanaan sebelumnya, maka fungsi manajemen berikutnya tidak dapat diaplikasikan dengan baik.

- c. *Pervasiness of planning*, artinya bahwa kegiatan perencanaan harus dilakukan di semua tingkat manajemen, mulai dari pimpinan puncak sampai kepada supervisor. Oleh karena, itu tidak benar kalau dikatakan bahwa perencanaan mesti dirumuskan sesuai dengan lingkup kegiatan yang dikelola.
- d. *Efficiency of planning* artinya bahwa *planning* yang baik adalah mempunyai nilai efisiensi yang tinggi. Tingkat efisiensi ini diukur dengan kadar dukungannya terhadap pencapaian tujuan secara efisien dari segi material, uang, waktu dan tenaga.

Dalam al-Quran banyak sekali ditemukan ayat-ayat yang memerintahkan kepada setiap muslim untuk membuat perencanaan akan masa depan, diantaranya firman Allah swt surat al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah tiap-tiap diri memperhatikan apa yang telah dia persiapkan untuk hari esok, dan bertaqwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah maha tahu terhadap apa yang kamu kerjakan.”²⁶

Di dalam ayat di atas Allah swt memerintahkan kepada orang beriman untuk bertakwa kepada Allah serta mempersiapkan diri untuk menghadapi hari esok. Dalam tafsirnya As-Shabuni menyatakan bahwa yang dimaksud dengan “*Wal Tanzhur Nafsun Ma Qaddamat Lighad*” adalah hendaknya masing-masing individu memperhatikan amal-amal sholeh apa yang diperbuat untuk menghadapi Hari Kiamat. Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang beriman untuk memikirkan masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis, ini disebut

²⁶ Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*, h.548

perencanaan (planning). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sepanjang perkembangannya, pengorganisasian atau sebagai fungsi manajemen, memiliki pengertian yang berbeda-beda. Pengertian tersebut disebabkan oleh perbedaan latar belakang keahlian para pakar yang memberikan pengertian itu, dan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dalam menerapkan fungsi pengorganisasian tersebut.

Longenecher secara umum mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok, dan upaya melakukan pembagian kerja diantara anggota kelompok itu untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁷

Istilah organisasi dapat diartikan ke dalam dua pengertian yaitu: dalam arti statis, organisasi sebagai wadah kerja sama sekelompok orang yang bekerja sama, untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu system

²⁷ Sudjana, *op.cit.*, h 105.

atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.²⁸ Nanang Fattah mengemukakan, pengertian *pertama* organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerja sama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Karakteristik kerja sama dapat dilihat antara lain, 1) ada komunikasi antara orang yang bekerja sama, 2) individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerja sama, dan 3) kerja sama itu ditujukan untuk mencapai tujuan.²⁹

Sedikitnya ada tujuh ciri-ciri pengorganisasian, mengingat pengertian yang dipaparkan oleh para pakar, yaitu:

- a. Pengorganisasian berkaitan dengan upaya pemimpin atau pengelola untuk memadukan sumber daya manusia yang diperlukan.
- b. Sumber daya manusia terdiri dari atas orang-orang atau kelompok orang yang memenuhi syarat yang diterapkan. Syarat itu meliputi keahlian, kemampuan, dan kondisi fisik yang sesuai dengan tuntutan organisasi serta perkembangan lingkungan.
- c. Adanya sumber daya non-manusia meliputi fasilitas, alat-alat dan biaya yang tersedia atau dapat disediakan, serta lingkungan fisik yang potensial.

²⁸ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta, PT. Remaja Rosdakarya, 1994), h. 13.

²⁹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 71

- d. Sumber-sumber itu diintegrasikan kedalam suatu organisasi.
- e. Terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara orang-orang untuk menjalankan rangkaian kegiatan yang telah direncanakan.
- f. Rangkaian kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Dalam kegiatan pencapaian tujuan, sumber daya manusia merupakan pemegang peran utama dan paling menentukan.³⁰

Sedangkan fungsi tujuan organisasi adalah: Sebagai pedoman bagi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan nantinya, sebagai sumber legitimasi, untuk membenarkan segala kegiatan yang akan dilaksanakan, Sebagai sumber pelaksanaan, di mana segala kegiatan harus berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, Sebagai sumber motivasi, bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif, Sebagai dasar rasional bagi kegiatan berorganisasi.³¹

Pengorganisasian menurut Roco Carzo dalam bukunya *Organizational Realities*, terdiri atas tiga prinsip yaitu kebermaknaan, keluwesan, dan kedinamisan. *Kebermaknaan* memberi gambaran bahwa pengorganisasian memiliki daya guna dan hasil guna yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan dalam rencana dan terhadap pencapaian tujuan yang telah dirumuskan.

Keluwesan memberi peluang untuk terjadinya perubahan, seperti pengembangan atau modifikasi dalam organisasi pada saat kegiatan sedang berlangsung. Sedangkan *kedinamisan* menjadi acuan dalam setiap orang pada

³⁰ *Ibid.*, h. 108.

³¹ Ibnu Syamsi, *op.cit.*, h. 13.

organisasi untuk mengembangkan kreativitas dalam mengerjakan tugas pekerjaan, dalam melakukan serta menjalin hubungan resmi dan hubungan tidak resmi.³²

Berdasarkan ketiga prinsip tersebut di atas, maka pengorganisasian perlu dilakukan melalui tujuh urutan kegiatannya yaitu:

- a. Upaya memahami sebaik-baiknya tujuan yang telah ditentukan, kebijakan, rencana dan program, rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.
- b. Penentuan tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan dengan terlebih dahulu mempertimbangkan kebijakan dan aturan-aturan yang berlaku.
- c. Upaya memilah-milah penggalan berbagai tugas pekerjaan yang kemudian diikuti dengan pengelompokan tugas pekerjaan disusun secara sederhana, logis menyeluruh, dan mudah dimengerti.
- d. Menentukan pembagian batas-batas tugas yang jelas tentang tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan, baik oleh bagian-bagian yang sejajar maupun oleh bagian-bagian yang hirarkis (*vertical*) dalam organisasi.
- e. Penentuan persyaratan bagi orang-orang yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan berdasarkan bagian-bagian pekerjaan dan kedudukan hirarkis dalam organisasi.
- f. Penyusunan organisasi dan personalianya yang mendukung persyaratan di atas.
- g. Penetapan prosedur, metode, dan teknik kegiatan yang cocok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³³

Pengorganisasian sebagai fungsi kedua manajemen, memang tak kalah pentingnya dengan perencanaan. Pengorganisasian meliputi usaha-usaha departementalisasi yang merupakan spesialisasi dari segi organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pembagian kerja, yakni spesialisasi para anggota organisasi.

Islam sangat mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir, sebab suatu kebenaran yang tidak terorganisir akan mudah dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir. Organizing yang rapi dan kuat akan terwujud dengan

³² Sudjana, *op.cit.*, h. 116-117.

³³ *Ibid.*, h. 117-118.

adanya kesatuan dalam segala tindakan. Islam sangat memotivasi umatnya untuk bersatu dan tidak berpecah belah. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Imran ayat 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Artinya: “Dan berpegang teguhlah kamu sekalian kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai”.³⁴

Namun yang perlu digaris bawahi bahwa persatuan dan kerjasama yang diinginkan Islam bukanlah kerjasama tanpa batas, tapi secara spesifik Islam menggariskan bahwa kerjasama yang dimaksud adalah kerjasama dalam kebaikan.

3. Penggerakan (*actuating*)

Untuk melaksanakan basil perencanaan dan pengorganisasian maka perlu diadakan tindakan kegiatan yang *actuating* (penggerakan). *Actuating* adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting sebab tanpa fungsi ini, maka apa yang telah direncanakan dan diorganisir itu tidak dapat direalisasikan dalam kenyataan.

Ada beberapa batasan pengertian *actuating* yang dikemukakan oleh ahli manajemen. Terry memberikan batasan: *actuating adalah: "Actuating is getting all the members of the group to want and to strive to achieve objective of the enterprise and of the members because the members want to achieve these objectives"*³⁵

Sedangkan Siagian memberikan definisi penggerakan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga

³⁴ Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*, h.63

³⁵ Terry, G.R. & Rue, Leslie W. *op.cit.*, h. 371.

mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.³⁶ Sedangkan mendefinisikan *actuating* adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan *man power* (tenaga kerja) serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang bukan berupa manusiawi. Pengerahan tenaga kerja serta pendayagunaan berbagai fasilitas di atas dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan bersama.³⁷

Dari beberapa pendapat para pakar tersebut, dapat digaribawahi bahwa fungsi penggerakan menempati posisi yang vital bagi langkah-langkah manajemen dalam merealisasikan segenap tujuan, rencana dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Khusus untuk manajer pendidikan luar sekolah seperti pesantren harus pandai memerankan fungsi penggerakan ini agar para anggota kelompok yang dihadapi mau bekerja secara ikhlas, berdedikasi dan penuh tanggung jawab dengan tugas-tugas yang telah dipercayakan. Nampaknya hal ini mengimplikasikan hakikat dan pentingnya fungsi penggerakan dalam keseluruhan proses kerja organisasi.

Pada dasarnya individu dalam dunia pendidikan sudah memiliki sejumlah dorongan yang terpendam dalam diri. Setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi pada kodratnya mempunyai dorongan untuk membereskan kegiatan dengan baik, mencapai prestasi dan memperoleh kepuasan bekerja. Oleh karena itu

³⁶ Burhanudin. *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta. Bumi Aksara, 1994), h. 229.

³⁷ Imam S ND., *Mengukur dan Mengelola Intelectul Capital dalam Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jogjakarta. Amara Books 2002), h. 114.

sebaiknya mereka diberi tanggung jawab tertentu untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan satu pekerjaan dengan kebijakan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Al-Quran sendiri telah memberikan pedoman dan acuan dalam proses actuating ini. Sebuah perencanaan tanpa aksi adalah kesia-siaan. Inilah yang dicela

oleh Allah swt dalam firmanNya surat as-Shaf ayat 2-3:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ
كَبْرًا مَّقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu lakukan. Amat besar kebenciannya di sisi Allah - kamu mengatakan apayang tidak kamu lakukan”.³⁸

Dalam proses pelaksanaan tidak boleh dilakukan secara serampangan dan asal-asalan. Sebab setiap pekerjaan yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan nantinya.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Menurut Sukanto Reksohadiprojo, pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberi petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Lebih lanjut dikatakan bahwa pengawasan itu terdiri dari penentuan-penentuan standar, supervisi kegiatan atau pemeriksaan, pembandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar.³⁹

Menurut Terry bahwa: *Controlling is determining what is being accomplished, that is, evaluating the performance takes place according to plans. Cotrolling*

³⁸ Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*, h.551

³⁹ Sukanto Reksohadiprojo. *Dasar-Dasar manajemen.* (Yogyakarta: BPFE UGM., 2000), h.

*can be viewed as the activity for detecting and corecting significant variations in the result obtained from planned activities.*⁴⁰

Sedangkan Hani Handoko mengartikan pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini bisa positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi.⁴¹Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil beberapa pokok pengertian:

- a. Bahwa dalam fungsi pengawasan terdapat kegiatan menilai dan monitoring,
- b. Bahwa kegiatan pengawasan ditujukan pada seluruh kegiatan organisasi.
- c. Pengawasan dilakukan dengan tujuan pokok untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai dengan rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien.
- d. Pengawasan adalah suatu proses yang harus dilakukan secara sistematis, rasional sesuai dengan pedoman yang telah dimiliki.

Dalam dunia pendidikan, pengawasan bisa digolongkan sebagai organisasional atau operasional. Metode pengawasan organisasional menilai perbuatan keseluruhan organisasi atau bidang-bidang bagiannya. Standar-standar pengukuran seperti biaya satuan per-murid, rasio guru-murid, angka pengulangan dan putus sekolah, dan lain-lain. Pengawasan operasional mengukur efisiensi perbuatan dari hari ke hari dan menunjukan bidang-bidang yang segera memerlukan tindakan pembetulan. Misalnya, buku pelajaran yang perlu bagi proses pengajaran bila

⁴⁰ Terry, G.R. *op.cit.*, h. 481.

⁴¹ Hani Handoko T. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE., 2001), h. 25.

diperlukan tidak ada. Kehadiran guru murid dan personil pendidikan lainnya harus mematuhi jadwal kegiatan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.⁴²

Pengawasan pendidikan sudah tentu tak dapat dipisahkan dari sistem manajemen dalam pola keseluruhan. Kegiatan pengawasan ini penting artinya untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen, sejak dari awal selama dalam proses dan dalam akhir pelaksanaan program manajemen pendidikan. dengan pelaksanaan fungsi ini, maka pimpinan organisasi dapat memperoleh informasi balik yang besar manfaatnya dalam rangka upaya perbaikan dan penyesuaian. Pengawasan ditujukan pada perencanaan, pelaksanaan, dan pada akhir operasional tersebut. Fokus perhatian umumnya tertuju pada sisi kelemahan untuk segera diadakan perbaikan.⁴³

Adapun ayat-ayat yang menjelaskan tentang pengawasan Allah terhadap makhlukNya antara lain Firman Allah swt surat As-Syura ayat 6:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ اللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ

Artinya: “Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang diserahi mengawasi mereka.”⁴⁴

⁴² Oteng Sutisna. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Angkasa, 1983), h. 205.

⁴³ *Ibid.*, h. 206.

⁴⁴ Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*, h. 367

B. Mutu

1. Pengertian Mutu

Terdapat banyak pengertian tentang mutu, dalam kamus lengkap bahasa Indonesia, mutu adalah suatu nilai atau keadaan. Sementara pengertian lain tentang mutu dikemukakan oleh para ahli dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Diantaranya Edward Deming, mengatakan bahwa mutu adalah : *“apredictive degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market”*. Pendapat lain, seperti yang disampaikan Joseph M. Juran, mutu adalah : *“fitness for use, as judged by the user”*. Kemudian Philip B. Crosby, mengatakan *“conformance to requirements”* dan Armand V. Feigenbaum, mengatakan *“full customer satisfaction”*.

Pada hakikatnya beberapa pengertian mutu tersebut adalah sama dan memiliki elemen-elemen sebagai berikut : pertama, meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kedua, mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Ketiga, merupakan kondisi yang selalu berubah. Berdasarkan elemen-elemen tersebut maka mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan.⁴⁵

Dari beberapa pengertian mutu di atas, dapat penulis simpulkan bahwa secara garis besar, mutu adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelanggan yang

⁴⁵ Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003), h. 12-14

dimaksud disini bukan pelanggan atau konsumen yang hanya datang sekali untuk mencoba dan tidak pernah kembali lagi, melainkan mereka yang datang berulang-ulang untuk membeli dan membeli. Meskipun demikian, pelanggan yang baru pertama kali datang juga harus dilayani sebaik-baiknya, karena kepuasan yang pertama inilah yang akan membuat pelanggan datang dan datang lagi.

Secara umum dapat dikatakan bahwa mutu produk atau jasa itu akan dapat diwujudkan bila orientasi seluruh kegiatan organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Apabila diutarakan secara rinci, mutu memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen atau penyelenggara dan perspektif konsumen atau pelanggan, bila kedua hal tersebut disatukan maka akan dapat tercapai kesesuaian antara kedua sisi tersebut yang dikenal sebagai kesesuaian untuk digunakan oleh pelanggan. Dan apabila diperhatikan kembali, kedua perspektif tersebut akan bertemu pada satu kata "*fitness for customer use*". Kesesuaian untuk digunakan tersebut merupakan kesesuaian antara konsumen/pelanggan dengan produsen/penyelenggara, sehingga dapat membuat suatu standar yang disepakati bersama dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kedua belah pihak.

Lulusan sebagai Output sekolah merupakan bagian dari sistem dalam manajemen mutu pendidikan. Mutu lulusan tidak dapat dipisahkan dari *Context*, *Input*, *Proses*, *Output* dan *Outcome*. Untuk itu, mutu lulusan yang sesuai dengan

keinginan pelanggan pendidikan adalah out put yang mempunyai kriteria sebagai out comes yaitu dapat melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi dan siap untuk bekerja.⁴⁶

Mutu lulusan menurut Immegart dirumuskan dalam bentuk kepentingan yaitu:

1) sinergi dengan rumusan tujuan, kepentingan pimpinan sekolah, eksekutif, pendukung dan petugas sekolah, dan 2) sinergi dengan kepentingan rumusan pelanggan sekolah.

Pendidikan dikatakan relevan apabila peserta didik menjadi berkompeten dan mampu memenuhi lapangan pekerjaan. Sehingga kepala sekolah harus bisa mengelola program sekolah dengan cara mempertemukan keinginan masyarakat dan kebutuhan peserta didik. Peserta didik harus mampu menonjolkan potensinya, dan guru dapat melakukan pembinaan untuk meningkatkan potensi peserta didiknya. Disini, guru mempunyai lebih banyak kesempatan untuk mengelolah pembelajaran.

Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menghasilkan lulusan yang siap pakai, tingkat kelulusan peserta didik tinggi, dan banyak lulusan yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Namun kenyataannya dilapangan, banyak peserta didik yang kurang menguasai ilmu yang dipelajari, tidak mampu berpikir kritis dan tidak mampu berbuat dalam kehidupan atau pekerjaan, dan tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Sudah menjadi keharusan bagi kepala sekolah yang selalu siap dalam mensikapi perubahan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat global.

⁴⁶ Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Mutu Pendidikan (Untuk Guru dan Kepala Sekolah)*. Jakarta: ardadizya Jaya, 2011).h.30

2. Konsep Mutu

Perubahan paradigma masyarakat terhadap pendidikan yang semakin kuat mengarah pada pendidikan sebagai investasi kini telah mengkondisikan semua sektor pendidikan harus menjadi lembaga yang mampu memberikan nilai balik ekonomi yang menguntungkan. Pondok pesantren harus mampu menjadikan lulusan yang handal berkompetisi, dapat memberikan penguatan secara individual untuk penyebaran ilmu pengetahuan, sehingga lembaga pendidikan harus proaktif dan menjadi lembaga yang efisien dan efektif.⁴⁷ Untuk merealisasi status pondok pesantren yang mampu kompetisi dan mampu menjadi tumpuan investasi masyarakat, maka kehadiran penjaminan mutu pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat selaku *stakeholders* menjadi sangat penting, begitu pentingnya bahkan Asia Development Bank pun mendorongnya melalui sumbangan anggaran untuk peningkatan mutu.⁴⁸

Menurut Sallis, sikap terhadap penjaminan mutu sangat beragam karena ada pondok pesantren yang mulai sadar untuk melakukan perbaikan penyelenggaraan pendidikan ada yang belum memerlukannya.⁴⁹ Perbedaan sikap terhadap penyelenggaraan penjaminan mutu karena adanya perbedaan persepsi atas hakikat kualitas itu sendiri, sebab gambaran tentang mutu banyak orang mempunyai kesimpulan yang berbeda bahkan berlawanan. Kualitas seringkali

⁴⁷B.Satriyo Soematri, *The Indonesian Higher Education 2003-2010*, (Jakarta: Directorate General Of Higher Education. 2004), h. 1

⁴⁸ S.A. Chowdhury, *Paper on Opening remarks of Seminar on Higher education Governance*. Bali 25-27 April 2004

⁴⁹Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. (London: Koganpage Limited 2001),h.7

menjadi sulit diukur. Kualitas dianggap sebagaikonsep enigmatic yaitu konsep yang wujud dan pelaksanaan menurut pemahaman dan tafsir orang perorang.⁵⁰ Selama ini kualitas selalu dianggap sama dengan produk⁵¹ dan dalam hal ini kualitas dipersepsikan sebagai mutu lulusan. Fokus penjaminan mutu di banyak pondok pesantren mengarah pada aspek proses pembelajaran.⁵²

Dalam perspektif manajemen pendidikan, penjaminan mutu memiliki nilai penting yang signifikan karena penjaminan mutu bersifat spesifik dan eksistensinya sangat tergantung pada sistem tempat berlakunya jaminan mutu berada, sehingga dapat berbeda antara perencanaan desain dengan pendekatan yang diterapkan. Dalam hal ini jaminan mutu sebagaimana diklasifikasikan oleh Ellis, Roger dapat diposisikan dalam posisi latent, radical atau sebagai development.⁵³ Kedudukan penjaminan mutu sangat dipengaruhi oleh bagaimana situasional kelembagaan itu sendiri. Robin, Stephen memberikan penggambaran bahwa dalam tingkat sistem implementasi kebijakan kelembagaan seperti penjaminan mutu selalu melibatkan budaya organisasi, struktur kelembagaan maupun penataan kerja organisasi sehingga dalam kebijakan yang sama bisa saja

⁵⁰ *Ibid.*, h.1

⁵¹Harvey L dan Green D. *Assessment and Evaluation in Higher Education*,(Jakarta: Wedya Medika,1993), h 177

⁵² NS Degeng, *Slrgtegi Pembelajaran, Mengorganisasi isi dengan model Elaborasi*. (Jakarta : Ikatan Profesi Teknologi pendidikan Indonesia, 1997), h.10

⁵³ *Ibid.*, h.7

kelembagaannya, tata kerjanya berlainan.⁵⁴ Ada dua penjaminan mutu pondok pesantren yaitu penjaminan mutu internal dan penjaminan mutu eksternal.

1. Penjaminan mutu internal yaitu:

a. Pemantauan Berkelanjutan

Pemantauan berkelanjutan terhadap pelaksanaan kegiatan akademik menjadi tanggungjawab pondok pesantren secara keseluruhan, dalam hal ini dilaksanakan oleh kyai dan pengurus pondok pesantren. Untuk mendukung pelaksanaan ini, kyai dan pengurus pondok pesantren dibantu oleh beberapa kelompok yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan satuan kegiatan akademik yang lebih kecil. Dengan adanya pemantauan berkelanjutan, maka setiap saat bisa dilakukan pengecekan apakah pelaksanaan kegiatan akademik sudah sesuai dengan standard akademik dan tindakan perbaikan dapat segera direncanakan dan dilaksanakan.

b. Evaluasi oleh Santri, Lulusan dan Pengguna

Dalam Sistem Jaminan Mutu santri juga dilibatkan dalam pemantauan berkelanjutan terhadap kegiatan akademik. Santri akan ikut duduk sebagai anggota dalam berbagai kelompok koordinasi. Evaluasi dan santri dapat berupa umpan balik secara langsung dalam rapat-rapat rutin komisi atau kelompok koordinasi. Di samping itu, santri juga secara reguler diminta untuk mengisi kuesioner santri.

⁵⁴ Robin Stephen, *Perilaku organisasi : konsep, kontroversi, aplikasi; Jilid 1* (Jakarta: Prenhallindo, 2001), h. 24

Evaluasi dari lulusan dan pengguna lulusan dapat dilakukan melalui kuesioner yang dikirimkan secara berkala, tergantung kesepakatan pengurus masing masing. Bila dikehendaki, pondok pesantren dapat melaksanakan penelusuran lulusan (*tracer study*).

c. Evaluasi Diri

Kernampuan melakukan evaluasi diri menunjukkan kematangan suatu institusi. Evaluasi diri merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sehingga disebut sebagai salah satu kegiatan utama dalam sektor pendidikan pondok pesantren. Evaluasi diri pondok pesantren bukan hanya suatu proses yang harus dilakukan pada saat-saat khusus, ataupun untuk mengajukan proposal suatu proyek tertentu. Seyogyanya kegiatan evaluasi diri menjadi suatu kegiatan yang rutin dalam rangka melakukan penjaminan mutu internal serta untuk melengkapi data dasar dari pondok pesantren.

d. Audit Akademik Internal

Audit Akademik Internal meliputi pengumpulan informasi secara sistematis dan melakukan verifikasi untuk menilai apakah keseluruhan kegiatan akademik berjalan sebagaimana mestinya untuk mencapai tujuan pendidikan pondok pesantren.

2. Penjaminan Mutu Eksternal

Jaminan mutu eksternal diperlukan untuk meyakinkan komparabilitas dari suatu pondok pesantren baik secara nasional maupun internasional. Selain itu juga

untuk meningkatkan “keyakinan” bahwa lulusan suatu pondok pesantren memenuhi standard atau baku mutu (benchmark) tertentu.

a. Mutu pendidikan pondok pesantren secara Kolektif

Standard kompetensi dari suatu pondok pesantren bisa ditetapkan oleh organisasi profesi ataupun asosiasi subyek atau kelompok disiplin ilmunya, sehingga badan-badan inilah yang menentukan standard profesi. Pondok pesantren akan menggunakan standard profesi tersebut sebagai standard pendidikannya, sehingga lulusannya diharapkan dapat memenuhi kriteria standard profesi.

b. Penguji Eksternal (*External Examiner*)

Pencapaian standard pondok pesantren dapat pula dicapai melalui penguji eksternal. Penguji eksternal memiliki dua peran, yaitu:

- 1) Untuk meyakinkan bahwa gelar/sebutan akademik yang diberikan oleh suatu prodi dapat sesuai dengan standard kompetensi yang telah ditetapkan dan sebanding dengan prodi dari universitas lain.
- 2) Untuk meyakinkan bahwa penilaian hasil belajar santri dilaksanakan secara adil sesuai jenjang pencapaian santri.

Tanggung jawab seorang penguji eksternal adalah sebagai berikut (bisa sebagian atau seluruhnya sesuai dengan kesepakatan setiap prodi):

- 1) Mempelajari laporan evaluasi diri dari program studi yang bersangkutan.
- 2) Melakukan kunjungan ke program studi untuk mengamati secara langsung pelaksanaan prodi.

- 3) Menyetujui perubahan sistem penilaian santri yang akan mempengaruhi santri pada saat yang bersangkutan.
- 4) Mempelajari kegiatan-kegiatan penilaian santri.
- 5) Mempelajari contoh-contoh nilai santri dan laporan hasil kerja santri (bisa mengamati secara langsung presentasi santri, baik secara individual maupun kelompok).

Dari definisi jaminan mutu terlihat bahwa jaminan mutu memerlukan organisasi yang akan mewadahi kegiatan-kegiatan pemantauan dan evaluasi secara terus menerus dari kegiatan akademik.

Membahas tentang Mutu, maka penulis menganggap perlu menjelaskan tentang apa itu manajemen. Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata itu digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁵⁵ Menurut Sugiyono, terdapat banyak definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli antara lain⁵⁶:

Terry, *Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives*

⁵⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), h. 3

⁵⁶ Sugiyono, *Perspektif Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: t.p., t.t), h. 4-6

by use of human being and other resources. Manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Kast & Rosenzweig, *Management is a process of planning, organizing, actuating, and controlling activities. Management involve the coordination of human and materials resources toward objective accomplishment.* Manajemen itu merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan suatu aktivitas. Manajemen melakukan koordinasi sumberdaya manusia dan sumberdaya lain untuk mencapai tujuan. Rue dan Byars, *Management is a form of work activities coordinating and organization's resourceland, labour and capitaltoward accomplishing organizational objectives.* Manajemen adalah bentuk kerjasama dalam melaksanakan suatu aktifitas melalui pengkoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber seperti lahan, tenaga kerja dan modal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sementara Nanang Fattah, mengartikan manajemen sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁵⁷ Dari berbagai pendapat para ahli diatas, maka dapat diambil pemahaman bahwa manajemen merupakan kegiatan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Atau secara singkat dapat dikatakan

⁵⁷ Nanang Fattah, *op.cit.*, h. 1

bahwa manajemen adalah proses pengelolaan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

3. Penjaminan Mutu dalam Islam

Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Ihsan berasal dari kata *husn*, yang artinya menunjuk pada kualitas sesuatu yang baik dan indah.

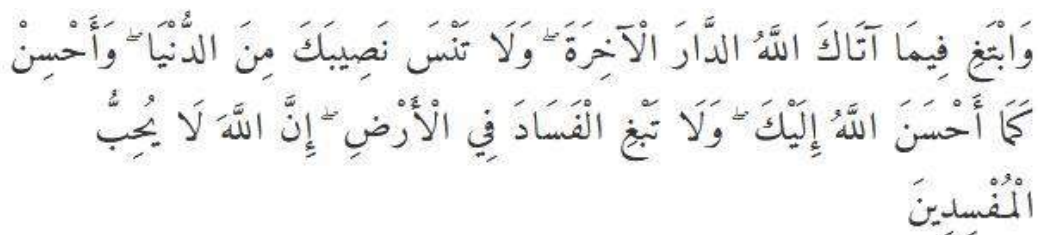
Dictionary menyatakan bahwa kata *husn*, dalam pengertian yang umum, bermakna setiap kualitas yang positif (kebajikan, kejujuran, indah, ramah, menyenangkan, selaras, dll)⁵⁸. Selain itu, bisa dikatakan bahwa ihsan (bahasa Arab: احسان) adalah kata dalam bahasa Arab yang berarti kesempurnaan atau terbaik. Dalam terminologi ilmu tasawuf, ihsan berarti seseorang menyembah Allah seolah-olah ia melihatNya, dan jika ia tidak mampu membayangkan melihatNya, maka orang tersebut membayangkan bahwa sesungguhnya Allah melihat perbuatannya.

Dengan kata lain ikhlas dalam beribadah atau ikhlas dalam melaksanakan islam dan iman. Jadi ihsan menunjukkan satu kondisi kejiwaan manusia, berupa penghayatan bahwa dirinya senantiasa diawasi oleh Allah. Perasaan ini akan melahirkan sikap hati-hati waspada dan terkendalnya suasana jiwa. Pada prinsipnya ihsan adalah kualitas beragamanya seorang muslim.

⁵⁸ Sachiko Murata dan William C.Chittick, *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan*, terj;Ghufron A (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1997),h. 294

Kata *husn* sering disamakan dengan kata *khayr*. Namun perlu diketahui bahwa *husn* adalah kebaikan yang tidak dapat dilepaskan dari keindahan dan sifat sifat yang memikat, sementara itu *khayr* merupakan suatu kebaikan yang memberikan kegunaan konkrit, sekalipun sesuatu tersebut tidak indah dan tidak bersifat memikat.⁵⁹ Jadi bisa dikatakan bahwa *husn* lebih dari sekedar *khair* (baik).

Kata *ihsan* adalah sebuah kata kerja yang berarti berbuat atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Al-Qur'an menggunakan kata ini dan bentuk aktifnya (*fa'il*) *muhsin* (orang yang mengerjakan sesuatu yang indah) dalam 70 ayat. Secara menonjol ia sering menunjuk pada Tuhan sebagai pelaku sesuatu yang indah, sehingga Muhsin merupakan salah satu dari nama-nama ketuhanan.⁶⁰ Salah satunya sebagaimana termaktub dalam al-Qur'an surah al-Qashash 28: 77:



Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S Al-Qashash : 77)⁶¹

Maka dari itu, dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (

⁵⁹ *Ibid.*, h.294.

⁶⁰ *Ibid.*, h.297.

⁶¹ Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*, h.394

pendidikan itu sendiri), kepada orang lain (stakeholder dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memuaskan pelanggan.

C. Manajemen Mutu

1. Pengertian Manajemen Mutu

Membahas tentang Mutu, maka penulis menganggap perlu menjelaskan tentang apa itu manajemen. Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata itu digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁶² Menurut Sugiyono, terdapat banyak definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli antara lain⁶³:

Manajemen adalah bentuk kerjasama dalam melaksanakan suatu aktifitas melalui pengkoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber seperti lahan, tenaga kerja dan modal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sementara Nanang Fattah, mengartikan manajemen sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁶⁴ Manajemen sebagai suatu ilmu dan

⁶² Husaini Usman, *op.cit.*, h. 3

⁶³ Sugiyono, *op.cit.*, h. 4-6

⁶⁴ Nanang Fattah, *opcit.*, h. 1

teknik untuk mendesain atau mengelola tidak lepas dari fungsi-fungsi dan kewajiban manusia yang telah ditetapkan Allah.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, maka dapat diambil pemahaman bahwa manajemen merupakan kegiatan santri, fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Atau secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses pengelolaan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan dalam perbincangan sehari-hari, istilah “bermutu” digunakan dalam arti “bermutu baik”, misalnya pondok pesantren bermutu, makanan bermutu atau pelayanan bermutu, dan lain-lain. Dalam bahasa inggris juga demikian : “*quality food*, “ *quality service*”, jadi tidak selalu disebut kata “baik” atau “*good*” atau *good quality*”. Dalam pemahaman umum, mutu berarti “sifat yang baik” atau “*goodness*”,. Tapi apa yang dimaksud dengan “sifat yang baik” tidak selalu jelas, tolok ukurnya perlu diteliti.

Dalam menentukan barang atau jasa dapat digunakan ukuran subjektif. Apabila seseorang melihat sebuah mobil dan menurut pandangannya baik, maka menurut orang itu baik tersebut bermutu. Mutu yang ditentukan secara subyektif atau hanya oleh satu pihak adalah mutu dalam arti absolut atau bersifat *absolut*.

Dalam konsep klasik, mutu suatu produk ditentukan oleh produsen sedangkan dalam konsef modern mutu ditentukan oleh konsumen atau tergantung pada penilaian konsumen. Dalam konsep klasik ini mutu menunjukkan kepada sifat

yang menggambarkan derajat "baiknya" suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga. Adapun dalam konsep relatif mutu menunjukkan kepada sifat suatu produk apakah memuaskan konsumen atau tidak.⁶⁵

Dengan demikian konsep mutu yang bersifat *absolut*, derajat (*degree*) baiknya produk, barang atau jasa, mencerminkan tingginya harga barang atau jasa itu serta tingginya standar atau tingginya penilaian dari lembaga yang memproduksi atau memasok barang itu. Sedangkan pada konsep mutu yang bersifat relatif, derajat mutu itu tergantung pada penilaian pelanggan yang memanfaatkan produk tersebut. Filosofi klasik tentang mutu dewasa ini telah berubah. Perubahan itu dapat diidentifikasi dari orientasinya yang semula pada produsen telah bergeser pada pelanggan. Mutu suatu produk tidak ditentukan oleh produsen, melainkan ditentukan oleh pelanggan dengan kriteria yang digunakan adalah memuaskan atau memenuhi pelanggan.⁶⁶

Dalam pengertian lain seperti yang dikemukakan oleh Juran bahwa mutu adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa mutu didefinisikan sebagai M-Kecil dan M-besar. M-Kecil adalah mutu dalam arti sempit, berkenaan dengan kinerja bagian pondok pesantren, dan tidak dikaitkan dengan kebutuhan semua jenis pelanggan.

M-Besar adalah mutu dalam arti luas, berkenaan dengan seluruh kegiatan pondok pesantren yang dikaitkan dengan kebutuhan semua jenis pelanggan. M-Besar

⁶⁵Ali, M, *Manajemen Mutu dalam Manajemen Mutu Pendidikan.*(Jurnal Mimbar Pendidikan:2000) h, 23

⁶⁶Rinerhart, G., *Quality Education: Applying the Philosophy of Dr. W. Edward Deming to Transform the Education System.* Milwaukee, (WI: ASQC Quality Press:1993). h, 34

inilah yang kemudian dimaksudkan dengan mutu terpadu.⁶⁷ Selanjutnya Crosby menjelaskan bahwa dalam pengertian mutu terkandung makna “kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, maintainability, and cost effectiveness*.”

Merujuk dari berbagai pendapat yang dikemukakan di atas, bahwa mutu tidak hanya sekedar sebagai arti dari mutu, akan tetapi lebih luas dari itu. Ada makna lain yang mengikutinya yaitu mengarah pada pencapaian yang paling sempurna suatu produk yang dihasilkan atau layanan jasa yang diberikan. Jasa yang sempurna hendaknya memenuhi dua kriteria kepuasan baik dari sisi konsumen maupun sisi produsen sebagai penghasil jasa atau produk tersebut.

Dalam lingkup pendidikan berarti antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh pondok pesantren, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil (*output*) yang ingin dicapai. Pengertian mutu perlu dirumuskan secara jelas sehingga pondok pesantren memiliki acuan untuk bekerja. Ton Vroeijenstijn menyatakan bahwa mutu (*quality*) merupakan kondisi dasar untuk mampu berkompetisi, memiliki daya tarik (*attractiveness*) dan untuk bisa bertahan (*survival*). Dengan menggabungkan beberapa definisi tersebut UGM mendefinisikan mutu pendidikan pondok pesantren sebagai berikut : Mutu pendidikan pondok pesantren adalah

⁶⁷Juran J.M.. *Juran on Leadership for Quality*.(Juran Institute, Inc. USA:1995). h.10-13

pencapaian tujuan dan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan oleh instansi pendidikan pondok pesantren didalam rencana strategisnya, atau kesesuaian dengan standard yang telah ditentukan.

Secara luas pengertian mutu pendidikan pondok pesantren dapat mencakup aspek sarana/prasarna, organisasi, manajemen, masukan, proses, keluaran yang dapat memuaskan pelanggan internal (ustadz, staf administrasi, pengurus pondok pesantren) serta pelanggan eksternal (santri, orang tua, masyarakat pengguna serta masyarakat yang lebih luas).

Mutu pendidikan pondok pesantren bersifat proaktif artinya pondok pesantren memiliki produk (lulusan) yang secara terus menerus menyesuaikan dirinya dengan perkembangan jaman, serta realitas sosial yang terus berkembang secara dinamis. Dengan kata lain tanggung jawab pondok pesantren dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh pondok pesantren terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau “kognitif” dapat dilakukan *benchmarking* (. Mutu memiliki 14 karakteristik seperti berikut ini⁶⁸:

1. Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional pondok pesantren. Misalnya: kinerja ustadz dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap. Pelayanan administratif dan edukatif pondok pesantren baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak, putus pondok pesantren sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak. Akibat kinerja yang baik maka pondok pesantren tersebut menjadi pondok pesantren favorit.

⁶⁸Husaini Usman. *op.cit.*, h. 512-513

2. Waktu wajar (*timeliness*): selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya: memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Waktu ulangan tepat. Batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar.
3. Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya: pelayanan prima yang diberikan pondok pesantren bertahan dari tahun ke tahun, mutu pondok pesantren tetap bertahan dari tahun ke tahun. Sebagai pondok pesantren favorit bertahan dari tahun ke tahun. Pondok pesantren menjadi juara tertentu bertahan dari tahun ke tahun.
4. Daya tahan (*durability*): tahan banting. Misalnya: meskipun krisis moneter, pondok pesantren masih tetap bertahan, tidak tutup. Santri dan Ustadz tidak putus asa dan selalu sehat.
5. Indah (*aesthetics*). Misalnya: *eksterior* dan *interior* pondok pesantren ditata menarik. Taman ditanami bunga dan terpelihara dengan baik.
6. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai
7. Moral dan profesionalisme. Misalnya: warga pondok pesantren saling menghormati, baik warga intern maupun ektern perguruan tinggi, demokratis, dan menghargai profesionalisme.
8. Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai. Misalnya: aturan-aturan pondok pesantren mudah diterapkan. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu.
9. Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu. Misalnya: pondok pesantren ada yang unggul dengan hampir semua lulusannya diterima di universitas bermutu
10. Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu.
11. Konsistensi (*Consistency*): keajegan, konstan, atau stabil.
12. Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya: perguruan tinggi menyeragamkan pakaian perguruan tinggi dan pakaian dinas. Perguruan tinggi melaksanakan aturan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.
13. Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima.. Misalnya: perguruan tinggi menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masukmampu dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
14. Ketepatan (*Accruracy*): ketepatan dalam pelayanan

Definisi mutu di atas melahirkan beberapa perspektif mutu, baik perspektif konvensional terkait dengan sifat-sifat langsung produk yang bermutu maupun perspektif strategis terkait dengan kapasitas memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gaspersz. Mutu memiliki dua pandangan: 1) Definisi konvensional, biasanya " menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk

seperti: performansi (performance), keandalan (reliability), mudah dalam penggunaan (*easy for use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya, dan 2) definisi strategik, yang menyatakan bahwa adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (meeting the needs of customers).

Pengertian mutu di atas dapat dipahani bahwa mutu baik yang konvensional maupun yang lebih strategik pada prinsipnya mutu selalu berkaitan dengan sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberi kepuasan atas penggunaan produk dan juga segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan. Dengan demikian, produk- produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Karena mutu mengacu kepada sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan, suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan bermutu apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi dengan cara yang baik dan benar. Goetsch dan Davis kemudian merinci unsur-unsur mutu pada tiga hal: "Mutu pada dasarnya adalah pemenuhan harapan pelanggan; mutu dikaitkan dengan produk, pelayanan, SDM, proses, dan lingkungan; dan mutu selalu berubah".

Mengacu kepada aspek-aspek yang terkait dengan mutu, maka program-program pendidikan di sekolah/madrasah berasrama harus difokuskan pada perbaikan proses secara berkelanjutan melalui optimalisasi berbagai potensi yang dimiliki lembaga (*man, money, method material, dan machine*) dengan selalu memperhatikan prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Di samping itu, mutu

program pendidikan harus memperhatikan faktor lingkungan dengan merespon trend global dan perkembangan ilmu Serta teknologi. Lingkungan harus menjadi salah satu faktor determinan dalam usaha lembaga untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Untuk tujuan tersebut dibutuhkan lingkungan yang betul-betul kondusif dan men-support penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Adapun mutu total seperti bahwa definisi mutu, para pakar juga berbeda pendapat tentang definisi mutu total. Mutu total memiliki dua komponen, yaitu kamponen yang terkait dengan hakikat mutu dan komponen yang terkait dengan unsur-unsur yang membedakan antara pendekatan, mutu total dengan pendekatan bisnis lain. Kedua komponen tersebut secara integral membentuk mutu total. Meminjam istilah Goetsch dan Davis komponen hakikat diwakili dengan *what* (apa) dan kornponen yang membedakan antara perspektif mutu total dengan perspektif bisnis lainnya dengan *how* (bagaimana). Komponen *what* menjelaskan hakikat mutu total dan perspektif; yaitu sebuah pendekatan bisnis yang berkompetisi melalui peningkatan mutu berkelanjutan terhadap produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan. Sedangkan komponen *how* menjelaskan tentang unsur-unsur yang membedakan antara pendekatan mutu total dengan pendekatan bisnis lainnya. Goetsch dan Davis mengurai komponen *how* dengan sebelas unsur kritis, yaitu berbasis strategis, fokus pelanggan, obsesi pada mutu, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja tim, peningkatan proses berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, bebas kendali, kesatuan tujuan. Konsep Manajemen telah didefinisikan secara bervariasi dengan redaksi yang berbeda-bed&namun , substansinya tetap sama. Secara garis besar, manajemen didefinisikan sebagai “kekuatan yang mengendalikan

bisnis, sehingga menentukan berhasil tidaknya bisnis dan ada yang mengatakan bagaimana mendapatkan sesuatu melalui orang lain”. Sedangkan Gitosudarmo dan Mulyono mendefinisikan: “Manajemen merupakan ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Dengan demikian, manajemen dapat juga dianggap sebagai proses, yaitu proses dalam menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai atau menyelesaikan tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Selain itu manajemen juga dianggap sebagai kekuatan yang dapat membuat sesuatu bisa terjadi dan manajemen adalah yang mendorong berbagai sumber daya secara bersama- sama agar sesuatu itu tercapai dan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Sumber daya yang digunakan dalam manajemen organisasi tersebut mencakup: 1) sumber daya manusia, 2) sumber daya keuangan, 3) sumber daya fisik dan 4) sumber daya informasi.

2. Proses yang Bermutu

Proses yang bermutu ini dimulai dengan pemahaman bahwa untuk melakukan sesuatu yang berkualitas tersebut tidak boleh dilakukan dengan santai, dan harus dengan sungguh-sungguh. Seorang praktisi pendidikan, tidak boleh bekerja dengan seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Allah. Dalam surah Kahfi disebutkan:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ ۚ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

Artinya: Katakanlah: "Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya". (Q.S.al-Kahfi:110)⁶⁹

Maksud dari kata "mengerjakan amal shaleh" dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu dan berkualitas), sedangkan kata "janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadah kepada Tuhannya" berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al-Haqq*) yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia. Dalam konteks, manajemen pendidikan Islam, hal tersebut berarti untuk mencapai mutu suatu lembaga pendidikan, maka harus fokus pada proses dan pelanggan. Dari pemahaman ayat tersebut, maka prosesnya adalah dalam hal melakukan amal shaleh, sedangkan pelanggannya adalah Allah. Allah diibaratkan menjadi pelanggan, karena Ia-lah yang menentukan apakah manusia ini baik (bermutu) atau tidak. Hadits di bawah ini juga memperkuat supaya mutu tersebut dapat diwujudkan dengan baik, maka proses yang dilakukan juga harus bermutu.

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُجِبُّ إِذَا
عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُنْقَنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي⁷⁰)

Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".

Maksudnya adalah jika proses apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka untuk mencapai mutu, proses juga harus

⁶⁹Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019.*, h.304

⁷⁰ al-Thabrani, *Mu'jam al-Kabir*, juz 6, (Mauqiu al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h.334.

dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*. Hadits tersebut diperkuat oleh hadits di bawah ini:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ. فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا دَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الدَّبْحَةَ، وَلْيُجِدْ أَعْدَاكُمْ شَفْرَتَهُ،
وَلْيُرَخِ دَبِيحَتَهُ

Artinya ;Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu....⁷¹

Melakukan proses secara optimal dan komitmen terhadap hasil kerja selaras

dengan ajaran ihsan. Ayat di bawah ini menguatkan hadits di atas:

* إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

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. (Q.S.al-Nahl : 90)⁷²

Tentu saja, keoptimalan dalam melaksanakan proses harus disertai dengan komitmen dalam melaksanakan proses tersebut. Tanpa komitmen yang baik dari anggota suatu lembaga pendidikan Islam, maka tidak mungkin proses yang bermutu akan terbentuk.

Maka dari itu, motivasi kepada seluruh anggota pondok pesantren supaya melakukan proses yang sebaik-baiknya tersebut merupakan hal yang urgen. Nampaknya, ayat-ayat berikut ini menjelaskan motivasi kepada perguruan tinggi Islam untuk mempunyai nilai guna. Pondok pesantren harus bekerja secara efisien

⁷¹ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim, juz 10*, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 122, hadits no.3615. Lihat juga al-Thabrani, *Mu'jam al-Kabir, juz 6*, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 427, hadits no. 6970

⁷² Depag RI, *op.cit.*, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019*,h.277

dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surah al-Sajdah 32: 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ

Artinya: Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah. (Q.S.al-Sajdah : 7)⁷³

Pondok pesantren harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib, dan bersesuaian antara satu dengan lainnya.

Pondok pesantren dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah, seperti dijelaskan dalam ayat-ayat berikut ini:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ، وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (Q.S.al-Insyirah: 7-8)⁷⁴

فَلِذَلِكَ فَادْعُ، وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ

Artinya: Maka karena itu serulah (mereka kepada agama itu) dan tetaplah sebagaimana diperintahkan kepadamu. (Q.S.al-Syura : 15)⁷⁵

Proses yang bermutu dapat dilakukan jika anggota lembaga pendidikan bekerja secara optimal, mempunyai komitmen dan istiqamah dalam pekerjaannya. Tanpa adanya komitmen dan istiqomah dari para pekerja, dalam konteks lembaga

⁷³Ibid., h.415

⁷⁴Ibid., h.596

⁷⁵Ibid., h.367

pendidikan, civitas akademika, maka lembaga pendidikan tersebut tidak mungkin dapat melakukan proses yang bermutu. Maka dari itu, untuk melakukan proses yang bermutu juga dibutuhkan personalia yang bermutu dan berdedikasi tinggi juga. Sehingga berbuat yang optimal atau berkualitas itu harus dilakukan dalam semua jenjang, semua lini dalam lembaga pendidikan. Apabila semua civitas akademika lembaga pendidikan mampu menyadari akan hal tersebut, maka mutu lembaga pendidikan tersebut akan dapat tercipta.

3. Kontrol dan Perencanaan yang Bermutu

Dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, untuk dapat menghasilkan mutu yang baik, Perguruan tinggi Islam harus melakukan kontrol dan perencanaan yang bermutu. Ayat-ayat berikut ini nampaknya menjadi inspirasi bahwa kontrol dan perencanaan yang bermutu tersebut penting. Setiap orang dinilai hasil kerjanya, seperti dijelaskan dalam surah al-Najm/53: 39:

وَأَنَّ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya: dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. (Q.S.al-Najm : 39)⁷⁶

Dengan melihat ayat di atas, maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk:

1) tidak memandang sepele bentuk-bentuk kerja yang dilakukan, 2) memberi makna kepada pekerjaannya itu, 3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence*, 4) dari segi dampaknya, kerja itu bukanlah untuk Tuhan, namun untuk dirinya sendiri.

⁷⁶*Ibid.*, h.527

Jaminan mutu selalu mampu untuk diraih dan didapatkan, apabila suatu lembaga telah mengalami proses yang baik. Hal tersebut sesuai dengan ayat berikut ini:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ۚ وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِلْعَبِيدِ

Artinya :Barang siapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barang siapa yang berbuat jahat maka (dosanya) atas dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Tuhanmu menganiaya hamba-hamba (Nya).(Q.S. Fushilat :46)⁷⁷

Jika proses dalam perguruan tinggi Islam tersebut baik, maka secara otomatis akan menghasilkan output yang baik, dan secara otomatis pula, jaminan mutu (*quality assurance*) sebagai pengakuan mutu mampu diraih. Jaminan mutu tersebut sebenarnya merupakan salah satu kontrol mutu dalam lembaga pendidikan Islam. Hal ini diperkuat oleh perkataan Umar ibn al-Khathab

قَالَ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: " حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا،

78

Artinya : Dari Umar ibn al-Khaththab, dia berkata: koreksilah dirimu sekalian sebelum kamu sekalian dikoreksi.

Perkataan tersebut apabila dipahami nampaknya menunjukkan adanya evaluasi bagi siapapun, baik itu personal maupun berupa organisasi terutama dalam rangka membangun *quality culture*. Maka seorang manajer harus selalu ber-*musahabah* dalam segala kegiatan yang ia putuskan dan lakukan, apakah kegiatan tersebut telah mampu mencapai tujuan atau tidak. Namun, kontrol tersebut tidak akan mampu

⁷⁷Ibid., h.481

⁷⁸ Muhammad bin Isa al-Turmudzi, *Sunan Turmudzi*, juz 8, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h.499

terlaksana tanpa adanya *planning* yang bermutu, sebagaimana disebutkan dalam Surat al-Hasyr : 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

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.⁷⁹

Menurut Ibn Katsir bahwa yang dimaksud dengan *وَلْتَنْظُرْ نَفْسًا قَدَّمَ لِغَدٍ* adalah hendaklah masing-masing individu mempersiapkan melakukan amal-amal shalih untuk hari kembalimu dan hari kamu bertemu dengan Tuhanmu.⁸⁰ Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen mutu, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis disebut dengan perencanaan yang berorientasi pada mutu (*quality planning*).

Pondok pesantren akan bisa maju dan berkualitas apabila menerapkan TQM atau mengimplementasikan konsep *ihsan* secara keseluruhan. Implementasi TQM tentu harus didahului oleh perencanaan yang bermutu atau perencanaan *ihsan*. Perencanaan tersebut sebenarnya merupakan aplikasi niat atau sesuatu yang ingin diwujudkan dan dikehendaki. Kemudian *quality planning* ini dibreakdown dalam *bechmarking*. *Bechmarking*, yaitu kegiatan untuk menetapkan standar, baik

⁷⁹ Depag RI, *op.cit.*, h.548

⁸⁰ Abu al-Fida' Isma'il ibn Umar al-Dimasqa, *Tafsir al-Qur'an Adzim*, juz 8, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h.88.

proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, maka standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.

Penerapan *ihsan* harus didukung dengan pelanggan (*klien*), kepemimpinan (*leadership*), tim (*team*), proses (*process*), dan struktur (*organization*), 1) Pelanggan atau *klien* adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan, 2) Kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, sehingga diperlukan *visionary leadership* kepala sekolah, 3) Tim (*team*) merupakan sarana yang harus dibangun oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja, karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan *interpersonal* yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif, 4) Proses (*process*) kerja merupakan kunci yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu suatu sekolah/madrasah, 5) Struktur organisasi (*organization structure*) merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu sekolah.⁸¹

Semuanya tersebut harus dikelola secara teratur (*itqan*). Pendidikan yang bermutu ditentukan oleh beberapa komponen yang terkait, mulai dari *input* (masukan), proses, dan *output* (keluaran), serta dengan pengelolaan manajemen. Setelah semuanya mampu dilaksanakan, maka selanjutnya adalah mengadakan kontrol yang baik (*quality control*). *Quality Control*, yaitu suatu sistem untuk

⁸¹W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2002), h.33-34.

mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *out-put* yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada *out-put* untuk memastikan apakah mutu yang dihasilkannya sudah sesuai dengan standar yang ingin dicapai. Oleh karena itu, konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.

Setelah ada kontrol yang baik, maka selanjutnya mampu untuk mengeluarkan *quality assurance*. *Quality Assurance*, yaitu mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh sekelompok atau lembaga para pakar yang diikuti oleh proses pengawasan dan evaluasi yang memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Sesuatu yang penting dalam proses *Quality Assurance* adalah publikasi dari yang telah ditetapkan tersebut. *Quality Assurance* yang bersifat *proses oriented*, yaitu proses yang sedang dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan sehingga bisa berhasil secara efektif (sesuai dengan standar). Sehingga pondok pesantren pun perlu menyusun sistem dan mekanisme yang dapat digunakan sebagai wadah untuk mengaudit seluruh komponen lembaga dalam meningkatkan mutunya yang disebut dengan *quality assurance sistem*. Namun, semuanya itu tidak boleh terlepas dari *istiqamah* (continuitas). Apabila semua sistem tersebut mampu dilaksanakan dengan baik, maka *quality culture* akan mampu diciptakan dan bukan hanya mimpi belaka.

Secara umum, mutu lulusan dapat diartikan: suatu gambaran yang menjelaskan mengenai baik, buruknya hasil yang dicapai oleh para santri dalam proses pendidikan yang sedang dilaksanakan. Bila dicermati secara mendalam unsur-unsur dalam manajemen peningkatan mutu lulusan dalam pendidikan adalah terkait dengan konsep

yang ditawarkan dalam karakteristik manajemen peningkatan mutu yang bersinergi pada tiga hal yaitu *input*, *process*, dan *output*. Pada hakikatnya karakteristik manajemen peningkatan mutu lulusan sama dengan karakteristik sekolah efektif. Karakteristik manajemen mutu lulusan pendidikan memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi *input*, proses, dan, *output*.⁸² Salah satu upaya untuk menghasilkan sekolah efektif ialah dengan memajemen sekolah seperti yang diungkapkan Husaini Usman bahwa “manajemen sekolah efektif ialah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sekolah yang memuaskan stakeholder sekolah”.⁸³

D. Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah

1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah

Sejarah yang panjang dalam penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah) merupakan bagian dari MBS/M. Manajemen berbasis sekolah/madrasah bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah/madrasah (efektifitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan akses pendidikan), sedangkan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah/madrasah lebih fokus pada peningkatan mutu.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah/madrasah merupakan pendekatan baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah/madrasah. Edmon dalam suparlan

⁸² Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Jakarta:Ditjend. Pendidikan. 2002). h. 9.

⁸³ Husaini Usman, *op.cit.*, h.6

memperkenalkan teori *effektive school* yang memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain : 1) lingkup sekolah/madrasah yang aman, nyaman dan tertib, 2) sekolah/madrasah memiliki visi misi dan target mutu yang ingin dicapai, 3) sekolah/madrasah memiliki manajerial yang kuat, 4) adanya harapan yang tinggi dari personal sekolah/madrasah, 5) adanya pengembangan sekolah/madrasah staf yang terus menerus sesuai tuntutan kebutuhan IPTEK, 6) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administrasi dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu, 7) adanya komunikasi dan dukungan dari orang tua dan masyarakat.

Sedangkan dalam tahap pelaksanaannya, sudah tentu, sekolah/madrasah akan melaksanakan proses manajemen yang dikenal dengan *POAC* atau *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pelaksanaan dan pengawasan, semua ini merupakan langkah-langkah atau proses manajemen yang harus dilakukan oleh sekolah/madrasah.⁸⁴

Manajemen berbasis madrasah memiliki banyak pengertian, bergantung dari sudut pandang orang yang mengartikannya. Nur kholis dalam Syaifuddin, dkk menjelaskan bahwa manajemen berbasis madrasah berarti segala sesuatu yang

⁸⁴ Suparlan, *Membangun Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Hikayat Publishing , 2008), h.28-29.

berkenaan dengan pengelolaan sumber daya yang berdasar pada madrasah itu sendiri dalam proses pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.⁸⁵

Untuk melaksanakan MPMBS/M ini sekolah/madrasah tidak melakukan sendiri, sekolah/madrasah harus menjalin dan bekerja sama dengan semua *stakeholders* pendidikan. Manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas/keluwes-an-keluwes-an kepada madrasah dan mendorong partisipasi secara langsung warga madrasah (kepala madrasah, guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan dan pengusaha) untuk meningkatkan mutu sekolah/madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁸⁶

Menurut Hendyat Soetopo, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah/madrasah itu sendiri, mengimplementasikan sekumpulan tehnik, berdasarkan pada ketersediaan data *kualitatif* dan *kuantitatif*, dan pemberdayaan semua komponen sekolah/madrasah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.⁸⁷ Sedangkan dalam upaya-upaya peningkatan mutu, Hendyat Soetopo memaknai sebagai berikut : 1) pengendalian proses yang berlangsung di sekolah/madrasah baik kurikuler maupun administrasi, 2) pelibatan proses diagnosa dan proses tindakan

⁸⁵ Mohammad Syaifuddin, dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional. 2007, h. 1

⁸⁶ *Ibid.*, h. 63.

⁸⁷ Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan dan Praktek Pendidikan*(Malang: Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan), h. 130.

untuk menindak lanjuti diagnosa, 3) memerlukan partisipasi semua pihak (kepala sekolah/madrasah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa dan para pakar pendidikan).⁸⁸

Dengan partisipasi semua pihak secara langsung dalam pengelolaan sekolah/madrasah, maka rasa memiliki mereka terhadap sekolah/madrasah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab dan meningkatkan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah/madrasah dan masyarakat dalam pendidikan. Semuanya ini ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah/madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan. Tentu saja dalam keterlibatan warga dalam penyelenggaraan sekolah/madrasah harus mempertimbangkan kualitas, batas kewenangan dan relevansinya dengan tujuan partisipasi. Peningkatan partisipasi warga sekolah/madrasah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerja sama yang kuat, akuntabilitas dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerja sama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan sekolah/madrasah. Kerja sama yang baik ditujukan oleh hubungan antar warga sekolah/madrasah yang erat dan adanya kesadaran bersama bahwa *output* sekolah/madrasah merupakan hasil kolektif *team work* yang kuat dan cerdas. Sedangkan akuntabilitas sekolah/madrasah adalah pertanggungjawaban sekolah/madrasah kepada warga sekolah/madrasah, masyarakat dan pemerintah

⁸⁸ *Ibid.*, h. 131.

melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedangkan demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.⁸⁹

Pengelolaan sumber daya yang dimiliki madrasah serta dikelola dan dilakukan oleh madrasah itu sendiri. Makna ini tentunya berbeda dari makna manajemen pendidikan sebelumnya, yaitu bahwa semua diatur dari pemerintah pusat (*sentralistik*). Dengan demikian dapat dipahami bahwa telah terjadi perubahan paradigma manajemen pendidikan di madrasah, yang semula diatur dan dikendalikan oleh pusat dan birokrasinya, menjadi pengelolaan yang berdasar pada potensi atau kemampuan madrasah itu sendiri (*desentralistik*). Dalam konteks *desentralisasi* madrasah mempunyai kewenangan penuh dalam mengatur pendidikan dan pembelajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, serta memimpin sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Wohlsteeter, Priscilla dan Mohrman menyatakan bahwa MBM berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi madrasah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan madrasah di tingkat lokal guna memajukan madrasahnyanya.⁹⁰

⁸⁹ Depdiknas, *op.cit.*, h. 12.

⁹⁰ Mohammad Syaifuddin, *dkk. op.cit.*, h. 4

Manajemen berbasis madrasah di Indonesia pelaksanaannya masih terikat dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik secara nasional, maupun daerah. Artinya otonomi yang dimaksudkan di dalam penjelasan pasal 51 ayat 1 UU Sisdiknas No. 23 Tahun 2003 merupakan bentuk *desentralisasi* yang bersifat relatif mengacu pada perundang-undangan dan peraturan yang berlaku di tingkat nasional dan daerah. Dengan demikian, manajemen berbasis madrasah memiliki tanggung jawab madrasah menjadi lebih besar. Madrasah dituntut untuk menunjukkan hasil kerjanya sehubungan dengan kewenangan lebih besar yang diperolehnya sebagai bentuk akuntabilitas baik, kepada warga sekolah maupun pemerintah.

2. Prinsip-prinsip dan Manfaat Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

Mutu pendidikan atau mutu madrasah tertuju pada mutu lulusan, pendidikan atau sekolah menghasilkan lulusan yang bermutu, jika tidak melalui proses yang bermutu pula. Proses pendidikan yang bermutu harus didukung oleh personalia, sarana dan prasarana pendidikan, fasilitas media, serta sumber belajar yang memadai, biaya yang memadai, manajemen yang tepat dan lingkungan yang mendukung.

Pada hakekatnya prinsip dasar manajemen mutu pendidikan menurut Hendyat Soetopo, terletak pada kepuasan pelanggan pendidikan, penekanan pada proses berfungsinya setiap komponen secara sistematis, komitmen personal untuk meningkatkan mutu pendidikan dan akuntabilitas.⁹¹ Veithzal Rivai berpendapat ada empat hal yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan mutu, yaitu: a) perhatian

⁹¹ Hendyat Soetopo, *op.cit.*, h. 126.

harus ditekankan pada proses dengan terus menerus mengumandangkan peningkatan mutu, b) mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, c) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan pemaksaan aturan, d) sekolah harus menghasilkan murid yang memiliki ilmu pengetahuan, keahlian, sikap yang bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional.⁹²

Dengan sistem kompetensi seperti ini akan mendorong sekolah untuk meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personil sekolah, khususnya murid. Jadi sekolah harus mengontrol semua sumberdaya termasuk SDM yang ada dan lebih lanjut harus menggunakan secara lebih efisien sumberdaya tersebut.

Secara spesifik berdasarkan pengertian mutu pada bagian pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen peningkatan mutu ada beberapa prinsip yang mendasar diantaranya : a) peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah/madrasah, b) peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik, c) peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif, d) peningkatan mutu harus memperdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah/madrasah, e) peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah/madrasah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.⁹³

⁹² Veithzal Rivai, HJ. Silviana Murni. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006) h. 67.

⁹³ Depdiknas, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah, hand out pelatihan calon kepala sekolah*. (Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama. 2002), h. 201.

Selain itu Juran berpendapat bahwa meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir, perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan, bukan program sekali jalan, mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator, pelatihan masal merupakan persyaratan mutu, dan setiap orang di sekolah/madrasah harus mendapatkan pelatihan.⁹⁴

Menurut Nana Syaodih, dkk, ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program mutu pendidikan, diantaranya adalah : a) peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita, b) kesulitan yang dihadapi oleh para profesional pendidikan adalah ketidak mampuan mereka dalam menghadapi “kegagalan sistem” yang mencagah mereka dari penerapan cara baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada, c) uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatn mutu. Mutu pendidikan diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas, dan pimpinan kantor Diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *team work*, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi, d) peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan harus dirubah, dan sekolah harus belajar bekerja sama dalam pengembangan kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global, e) kunci utama peningkatan mutu adalah komitmen pada perubahan, f) para profesional harus

⁹⁴ Jerome S. Arcaro, 1999. *Quality in Education : an Implementation handbook*, St. Lucie Press (ed. Bahasa Indonesia). h. 9.

dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang pendidikan, g) masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat”

Dengan demikian maka setiap rencana harus selalu *diupdate* sesuai dengan perubahan-perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (*stagnan*) dan tidak ada program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan lingkungan. Program mutu merefleksikan dimanapun ia berada.

3. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah

MPMBS/M bertujuan untuk memandirikan dan memperdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada madrasah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Secara rinci MPMBS bertujuan untuk:

Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan dan memperdayakan sumber daya yang tersedia. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pembinaan keputusan bersama Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah, dan meningkatkan kompetensi yang sehat antara sekolah tentang mutu

pendidikan yang akan dicapai⁹⁵ Di lain pihak Dirjen Kelembagaan Agama Islam menandakan bahwa, MPMBM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi dimaksud agar lebih leluasa mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan pemberdayaan birokrasi.⁹⁶

Peningkatan mutu tersebut diperoleh dengan jalan *revitalisasi partisipasi* orang tua terhadap madrasah, keluwesan-keluwesan/fleksibilitas dalam pengelolaan madrasah dan pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah. Sedangkan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hampir sama apa yang dikatakan Abdul Rahman Shaleh.²⁹ bahwa tujuan utama MPMBS/M adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diantaranya, diperoleh melalui keluwesan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu pendidikan dapat diperoleh, diantaranya melalui partisipasi orang tua terhadap madrasah, *fleksibilitas* pengelolaan kepala madrasah, berlakunya sistem intensif dan disentif. Peningkatan pemerataan pendidikan diantaranya, diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih

⁹⁵ Depdiknas, *op.cit.*, h. 3

⁹⁶ Depag RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam Cet II, 2005), h. 7

terkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini memungkinkan karena pada kelompok masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap madrasah.⁹⁷

Selain tujuan di atas, maka manfaat manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah menurut Dirjen Kelembagaan Agama Islam sebagai berikut : 1) MPMBM memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepada kepala madrasah, disertai seperangkat tanggung jawabnya, 2) adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, 3) madrasah lebih meningkatkan kesejahteraan para guru agar lebih terkonsentrasi pada tugas utamanya yakni mengajar, 4) keluwesan dalam mengelola sumber daya dan partisipasi masyarakat mendorong profesionalisme kepala madrasah, baik perannya sebagai manajer maupun sebagai pemimpin madrasah.

Hal lain yang dapat diperoleh dari tujuan dan manfaat diterapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah adalah diberikan kesempatan kepada warga madrasah untuk mengembangkan kurikulum, para warga terdorong untuk ber-*improvisasi* dan *inovasi*, serta melakukan berbagai eksperimen di lingkungan madrasah. Bersamaan dengan itu, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah lebih mendorong profesionalisme warga madrasah (para guru dan kepala madrasah) dan akan terlihat rasa tanggap warga madrasah terhadap kebutuhan setempat lebih meningkat, dan menjalin layanan pendidikan yang dapat

⁹⁷ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Visi, Misi dan Aksi) (Jakarta: PT. Grafindo, Cet I, 2004), h. 233

dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, karena orang tua atau warga masyarakat dapat merasakan langsung mengawasi kegiatan belajar anaknya.

4. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah

Karakteristik manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yang perlu dipahami oleh madrasah/sekolah sebagai berikut: 1) madrasah/sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, 2) proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi, madrasah dalam proses belajar mengajar bukan hanya sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik, 3) kepemimpinan madrasah yang kuat, yaitu kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua-sumber daya pendidikan yang tersedia, 4) pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan harus dilakukan secara terus menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat, 5) madrasah memiliki budaya mutu, sehingga setiap perilaku tertanam di sanubari semua warga madrasah sifat profesionalisme, 6) madrasah memiliki teamwork yang kompak, 7) madrasah memiliki kemandirian, madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi madrasahnyanya, 8) partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat, partisipasi warga madrasah dan masyarakat merupakan bagian yang penting, dilandasi oleh keyakinan

bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi, semakin besar rasa memiliki, semakin besar pula rasa tanggung jawab dan semakin besar rasa tanggung jawab maka semakin besar pula tingkat dedikasinya, 9) madrasah memiliki keterbukaan manajemen, keterbukaan ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait (*stakeholders*) sebagai alat kontrol, 10) madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, evaluasi belajar secara teratur bukan hanya untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu madrasah secara keseluruhan, 11) madrasah berkomunikasi dengan baik terutama antar warga madrasah dan *stakeholders*, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga madrasah dapat diketahui. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk teamwork yang kuat, kompak, dan cerdas sehingga berbagai kegiatan madrasah dapat dilakukan secara merata oleh warga madrasah. ⁹⁸ Berdasarkan kajian dari beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah di pondok pesantren tahfidz Qur'an kota metro memiliki kompetensi :

⁹⁸ Depdiknas, *op.cit.*, h 13

1) visi misi dan target mutu yang ingin dicapai, 2) manajerial yang kuat dan mandiri (team work), 3) manajemen pengembangan staf madrasah yang terus menerus sesuai tuntutan kebutuhan iptek, 4) manajemen evaluasi yang terus menerus dari berbagai aspek akademik dan administrasi hasilnya untuk perbaikan mutu, 5) manajemen komunikasi dan dukungan dari orang tua dan masyarakat dalam upaya keberhasilan pendidikan madrasah, 6) budaya mutu (lingkup madrasah yang nyaman, aman, dan tertib serta adanya harapan yang tinggi dari personal atau lembaga madrasah).

1. Manajemen madrasah memiliki visi misi dan target mutu yang ingin dicapai.

a) Definisi Visi

Langkah awal dalam perumusan strategi adalah penetapan visi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi harus dapat memberi kepekaan yang kuat tentang area fokus bisnis. Hal ini lebih lanjut diungkapkan oleh Hax dan Majluf dalam Akdon bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

1. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
2. Memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait).
3. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.⁹⁹

⁹⁵ http://Pengertian_Visi_dan_Misi_«_MAHASISWA_PASCASARJANA_SUMBAWA_DI_YOGYAKARTA.html

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam sekolah, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi sekolah.

Setiap sekolah harus memiliki visi. Visi sekolah adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh kedepan ke mana sekolah akan dibawa. Visi juga merupakan gambaran masa depan yang diinginkan sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.¹⁰⁰

Kriteria-kriteria pembuatan visi yang baik meliputi:

1. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
2. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
3. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
4. Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
5. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Suatu visi akan menjadi realistik, dapat dipercaya, menyakinkan, serta mengandung daya tarik, maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua stakeholders. Selain keterlibatan semua pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kesemua anggota sekolah sehingga mereka merasa sebagai pemilik

¹⁰⁰ Mulyono, *Manajemen administrasi dan organisasi pendidikan*. (Jogjakarta: Ar-ruz Media, 2010), h. 128

visi tersebut. Selain itu visi dibuat dalam kalimat yang singkat agar mudah diingat dan dijadikan komitmen.

Hakikat Visi yaitu :

a) Searti dengan tujuan,sasaran dan hasil, 2) Wujudnya lebih baik dari sekarang, 3) Masa depan :mungkin 25, 10, 5atau 3 tahun yang akan datang, 4) Bersifat logis dan realistis (mungkin tercapai), 5) Menggambarkan : pertumbuhan, perkembangan dan inovasi, 6) Berkenaan dengan kepentingan bersama

Karakteristik visi

a) Harus sesuai dengan semangat zaman dan spirit sekolah/ madrasah, b) Harus menggambarkan sosok sekolah/madrasah idaman, c) Harus mampu menjelaskan arah dan tujuan sekolah/madrasah, d) Harus mampu membangkitkan antusias dan komitmen dalam merealisasikan visi sekolah atau madrasah, e) Harus mampu jadi panduan strategis sekolah/madrasah, dan menjadi sosok sekolah/madrasah idaman masa depan.

Menurut Edwin A. Locke, dalam “ Esensi Kepemimpinan”, karakteristik kata/kalimat yang digunakan dalam menyusun visi adalah ringkas, jelas, sederhana, gampang dipahami, menantang, stabil, berorientasi masa depan, dan disukai/diinginkan orang banyak.¹⁰¹

Contoh Visi:

MENJADIKAN MADRASAH DI PONDOK PESANTREN SEBAGAI
MADRASAH No. 1 Di INDONESIA

Indikator:

1. Unggul dalam disiplin
2. Unggul dalam keagamaan/berakhlak mulia

¹⁰¹ H. Ismail. *Visi dan Misi Depag* (Surabaya: Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Surabaya,2002), h. 4-5

3. Unggul dalam KBM (Kegiatan Belajar Mengajar)
4. Unggul dalam perolehan Ujian Nasional (UN) dan Ujian Sekolah (US) (*output*)
5. Unggul dalam memenangkan persaingan UMPT (*Outcome*)
6. Unggul dalam Lomba Karya Ilmiah Remaja
7. Unggul dalam lomba Olimpiade Sains
8. Unggul dalam Lomba Kreativitas Siswa
9. Unggul dalam Penguasaan Bahasa Inggris
10. Unggul dalam Penguasaan Teknologi Informasi

b) Definisi Misi

Visi yang telah kita peroleh harus kita terjemahkan kedalam guidelines yang lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam sekolah. Untuk hal itu dibutuhkan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail jika dibandingkan dengan visi.

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa yang akan datang. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu penjelasan yang akan ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk pencapaian misi. Pernyataan misi memperlihatkan tugas utama yang harus dilakukan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah. Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban suatu sekolah dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi sekolah, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya sekolah. Banyak sekolah gagal karena

pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri dan mengabaikan kepentingan masyarakat pelanggan maupun stakeholder. Oleh karena itu, misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan.¹⁰²

Pernyataan misi harus:

1. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan.
2. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
3. Mengandung partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi tersebut.

Pernyataan misi yang jelas akan memberi arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen sekolah. Misi berubah apabila kehendak sekolah berubah atau karena adanya validasi langkah/komponen manajemen strategik yang lain. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu untuk mencapai visi.

Kriteria pembuatan misi meliputi:

1. Penjelasan tentang layanan yang ditawarkan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat.
2. Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani.
3. Kualitas pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat.
4. Penjelasan aspirasi layanan yang diinginkan pada masa datang juga manfaat dan keuntungan bagi masyarakat dengan pelayanan yang tersedia.

Hakekat misi yaitu:

¹⁰² Sutomo, dkk. *Manajemen Sekolah*. (Semarang : Unnes Press,2008), h.95

- a. Semakna dengan usaha, kegiatan dan tindakan yang strategis
- b. Merupakan tugas satuan/bagian organisasi yang mendukung tugas organisasi

Karakteristik misi :

- a. Menggambarkan upaya mewujudkan misi
- b. Menunjukkan arah dan tujuan organisasi
- c. Menunjukkan output organisasi, baik pelayanan, jasa maupun produk
- d. Menunjukkan sifat tugas : koordinasi, pengaturan, pembinaan atau pengawasan

Perumusan misi yang baik :

- a. Meyakini kebenaran dan ketetapan misi
- b. Mengkaji dan menganalisis dengan teliti kelengkapan tugas organisasi
- c. Melibatkan semua satuan kerja/bagian organisasi
- d. Menerjemahkan visi organisasi pada kurun waktu tertentu
- e. Merumuskan dengan pernyataan spesifik dan tegas
- f. Menyatakannya secara tertulis
- g. Memuat hal-hal yang bersifat pokok-pokok

Contoh Misi:

1. Menerapkan disiplin tinggi dalam segala kegiatan
2. Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan budaya bangsa
3. Menerapkan pelaksanaan evaluasi atau penilaian hasil belajar secara konsisten dan berkesinambungan
4. Mengoptimalkan pembinaan dalam pembuatan karya tulis ilmiah

5. Mengoptimalkan pembinaan secara insentif guna menghadapi persaingan dalam era globalisasi
6. Menerapkan penggunaan bahasa Inggris dalam komunikasi antar warga sekolah
7. Mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi
8. Memanfaatkan lingkungan hidup sebagai media pembelajaran¹⁰³

Madrasah yang maju, mempunyai visi-misi yang jelas. Jelas bagi pimpinan, staf kantor, dewan guru, komite madrasah dan siswa. Visi-misi ini merupakan cita-cita yang ingin diwujudkan oleh pimpinan madrasah yang dibantu oleh pihak-pihak terkait. Untuk mewujudkan visi-misi madrasah perlu adanya pengaturun-pengaturan atau manajemen agar jalannya pendidikan di madrasah sesuai dengan yang dicita-citakan. Mulai dari manajemen administrasi kantor, sumber daya guru dan staf hingga pada manajemen siswa. Dengan pengaturan yang sedemikian rupa itu, orang tua bisa menerima dan menghargai potensi, bakat dan minat anaknya. Sehingga tidak ada pemaksaan kehendak orang tua untuk menjadikan anaknya sesuai dengan selera dan cita-citanya. Sebab keinginan orang tua yang tidak sesuai dengan tingkat kecerdasan dan psikologis anak, akan membahayakan pertumbuhan mental anaknya.

Selain diarahkan untuk mencapai kemampuan akademik tertentu, siswa juga harus diarahkan bagaimana memupuk mental spritual serta mengasah kepekaan terhadap karya seni. Menanamkan nilai-nilai spritual sangat penting dan utama untuk dilakukan oleh semua guru kepada siswanya. Karena tanpa adanya nilai-nilai itu, siswa hanya akan menjadi anak cerdas tetapi tidak bermoral. Siswa juga perlu diajari

¹⁰³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya,2009),h. 67

bagaimana cara menghargai karya seni dan mengekspresikan karya seni. Baik berupa seni musik, suara, dan seni lukis serta seni pahat dengan cara menyediakan sarana yang menunjang aktivitas seni mereka.

Perencanaan strategik madrasah dalam memiliki visi, misi dan target mutu dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan analisis *SWOT (Streinghts, Weaknesses, Opportunities, Treats)* yang ada atau mungkin timbul. Ada beberapa komponen rencana strategik yang saling berhubungan erat. Bagan diatas menunjukkan bahwa visi, merupakan cara pandang jauh kedepan kemana lembaga pendidikan harus dibawa agar tetap eksis, antisipatif dan inovatif. Visi sebaiknya dibuat secara singkat dan mudah diingat, inspiratif dan menantang, merupakan sesuatu yang ideal, sesuatu yang ingin dicapai dimasa mendatang dan menarik bagi organisasi, pelanggan dan pihak-pihak lain yang terkait. Adapun misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar cita-cita organisasi dapat tercapai dan berhasil dengan baik. Penetapan tujuan sebaiknya mengacu pada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analsis strategi. Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulanan atau bahkan bulanan. Tujuan yang baik akan mencakup akseptabilitas, fkleksibilitas, dapat diukur, memotivasi, sesuai dengan visi dan misi organisasi dan mudah difahami. Sedangkan sasaran sebaiknya spesifik, terukur dan dapat dinilai, berorientasi pada hasil, dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu, misalnya 1 bulan, 1 semester, 1 tahun, 2 tahun dan sebagainya. Sasaran yang baik adalah spesifik, mesurable (dapat diukur), attainable, realistik, dan time

bounding. Strategi, merupakan cara untuk mencapai sasaran dan tujuan yang dijabarkan ke dalam bentuk kebijakan dan program.

Selanjutnya, kebijakan ditetapkan untuk memberikan petunjuk, prinsip-prinsip dasar, rambu-rambu dan signal-signal penting dalam menyusun program dan kegiatan. Adapun program merupakan sekumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mencapai sasaran. Selanjutnya, program akan dijabarkan kedalam bentuk-bentuk kegiatan, sehingga kegiatan-kegiatan itu akan dilaksanakan sebagai wujud dari berbagai program.

Sebelum pihak manajemen membuat rencana strategik, biasanya terlebih dahulu membuat analisis *SWOT* *streinght* (kekuatan), *weekness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *and threat* (ancaman) yaitu analisis situasi dan kondisi lembaga secara menyeluruh, dengan melihat faktor- faktor kunci eksternal maupun internal. Analisis faktor kunci internal berupa kelemahan dan kekuatan, dan analisis faktor kunci eksternal berupa peluang dan ancaman. Selanjutnya, manajemen dapat melihat dan menggabungkan peluang dan kekuatan lembaga untuk terus ditumbuh kembangkan dan ancaman serta kelemahan dapat diatasi dan diminimalisir sekecil mungkin. Dari hasil analisis *SWOT* tersebut, pihak manajemen akan membuat kebijakan baru berupa rencana strategik.

Transformasi menuju madrasah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru, dan komunitas. Proses diawali mengemban visi, misi mutu untuk wilayah dan setiap sekolah serta departemen tersebut. Visi mutu menurut Jerome S Arcaro antara lain :

- a. Pemenuhan Kebutuhan *Customer*.. Dalam sebuah madrasah yang bermutu, setiap orang menjadi customer dan sebagai pemasok sekaligus. Secara khusus customer adalah siswa dan keluarganya. Merekalah yang akan mengerti manfaat dari hasil proses dari sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Sedangkan dalam kajian umum *customer* madrasah ada dua yaitu customer internal, meliputi orang tua, siswa, guru, *administrator* dan dewan madrasah yang berada dalam system pendidikan. *Customer* eksternal meliputi masyarakat, perusahaan, kalangan militer dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi namun memanfaatkan *out-put* dari proses pendidikan.
- b. Keterlibatan total komunikasi dalam program. Setiap orang juga harus terlibat dan berpartisipasi dalam rangka menuju kearah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak.
- c. Pengukuran nilai tambah pendidikan. Pengukuran ini juga yang sering kali gagal disekolah. secara tradisional ukuran mutu atas sikap adalah prestasi siswa. ukuran dasarnya adalah ujian, bila hasil ujian bertambah baik maka mutu pendidikan akan membaik.
- d. Memandang pendidikan sebagai suatu sistem. Pendidikan mesti dipandang sebagai suatu sistem. ini merupakan suatu konsep yang sulit dipahami oleh profesional pendidikan. Umpamanya orang bekerja dalam bidang pendidikan memulai perbaikan sistem tanpa mengembangkan pemahaman yang penuh

atas cara sistem tersebut bekerja. Hanya memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para profesor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

- e. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berusaha keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik.

Mutu pendidikan adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki, menurut filosofi manajemen lama “kalau belum rusak jangan diperbaiki” mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. menurut filosofi manajemen yang baru “bila tidak rusak perbaikilah karena bila tidak dilakukan maka orang lain yang akan melakukannya”. inilah konsep perbaikan berkelanjutan.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan bahwa manajemen peningkatan mutu pendidikan bukanlah suatu proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one shoot and Quick fixes*). Akan tetapi merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan.

2) Manajemen madrasah memiliki manajerial yang kuat dan mandiri (team work).

a. Pengertian Manajerial

Seorang yang menjadi manager mengambil alih kewajiban kewajiban baru, yang seluruhnya bersifat “manajerial”. Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu,

sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Seorang manajer harus menguasai ilmu manajerial dengan baik.

Ketrampilan dasar setiap manajer

Roberts L. Katz mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan 3 ketrampilan yaitu:

1). Ketrampilan konseptual

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki ketrampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu yang bersifat abstrak dan kompleks. Dengan menggunakan keahlian ini, seorang manajer dapat memandang organisasi dari persepektif keseluruhan, memahami hubungan-hubungan di antara berbagai bagian organisasi, dan membayangkan bagaimana organisasi dapat membaaur dengan baik dengan lingkungan tempatnya berada.

2). Ketrampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)

Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan ketrampilan berkomunikasi atau ketrampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga ketrampilan kemanusiaan. yang melibatkan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, baik secara sendiri-sendiri maupun didalam kelompok. Seorang manajer dengan keahlian hubunga antar-manusia yang baik akan memperoleh sumbangsih terbaik dari para bawahannya. Manajer semacam ini membangkitkan antusiasme serta kepercayaan.

3). Ketrampilan teknis (*technical skill*)

pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan sebuah pekerjaan yang spesifik, yang diperlukan untuk dapat menjalankan dengan menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Keahlian teknis biasanya lebih penting bagi para manajer lini pertama karena mereka pada umumnya harus mengelola para karyawan yang berkerja dengan berbagai peralatan dan teknik untuk memproduksi barang atau jasa untuk para pelanggan organisasi.¹⁰⁴

Fakta mengatakan bahwa menjadi manajer adalah sebuah pekerjaan yang menyenangkan dan menantang. Dan organisasi-organisasi di masa kini jauh lebih membutuhkan manajer ketimbang di masa-masa lampau, untuk mengelola di era yang penuh ketidakpastian, kompleks dan kacau ini. Gallup organization, sebuah badan yang melakukan *polling* dari jutaan karyawan dan puluhan ribu manajer di seantero negeri, baru-baru ini mengungkapkan bahwa faktor utama yang menentukan produktivitas dan kesetiaan karyawan di sebuah tempat kerja bukanlah besarnya upah atau manfaat-manfaat material ataupun kondisi lingkungan kerja; melainkan kualitas hubungan antara sang karyawan dan atasan langsungnya.

Seorang manajer adalah seseorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai. Pekerjaan manajer adalah berupaya membantu orang lain menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Wujudnya dapat berupa koordinasi atas pekerjaan suatu kelompok dari departemen tertentu di dalam perusahaan, dapat pula berupa

¹⁰⁴ Amirullah, dkk, *Pengantar Manajemen*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), h. 34.

mengawasi pekerjaan individu tertentu. Tindakan manajerial dapat melibatkan aktivitas sekelompok orang dari berbagai departemen dalam perusahaan atau bahkan orang-orang dari luar organisasi, misalnya para pekerja kontrak atau para karyawan dari perusahaan-perusahaan pemasok (*supplier*).

Para mananjer biasanya dikelompokkan ke dalam kelas manajemen lini pertama atau operasional, manajemen tingkat menengah, dan manajemen puncak. Pada jenjang terbawah manajemen para **manajer lini pertama** (*first line manager*) mengelola pekerjaan para karyawan non-manajemen, yang biasanya melibatkan kegiatan memproduksi barang-barang atau jasa bagi para pelanggan organisasi. Manajer lini pertama seringkali disebut juga *penyelia* (*supervisor*), namun dapat juga disebut *manajer shift kerja* (*shift manager*), *manajer distrik*, *manajer departemen*, atau *manajer kantor* (*office manager*). **Manajer tingkat tengah** (*middle manager*) adalah mereka yang berada pada posisi diantar jenjang terbawah dan jenjang teratas organisasi. Para manajer dari kelompok ini mengelola pekerja para manajer tingkat pertama dan dapat memiliki sebutan, atau nama jabatan (title) semisal *manajer regional*, *pemimpi proyek* (*project leader*), *manajer toko* (*store manager*), atau *manajer devisi*. Pada jenjang teratas di dalam organisasi, duduklah para **manajer puncak** (*top manager*), yang bertanggungjawab atas pengambilan keputusan-keputusan yang dapat mempengaruhi jalannya seluruh organisasi, dan menentukan rencana kerja dan sasaran-sasaran bagi organisasi secara keseluruhan. Orang-orang yang berada pada posisi ini biasanya memiliki nama jabatan semisal *VP eksekutif* (*executive vice president*), *presiden organisasi*, *direktur pelaksana* (*managing*

*director) direktur operasi (chife operating officer), atau direktur utama (chife executive officer).*¹⁰⁵

Tugas seorang manajer adalah rumit dan multidimensi, dan seperti yang akan kita lihat melalui buku ini, membutuhkan serangkaian keterampilan. Meskipun beberapa ahli teori manajemen mengajukan sebuah daftar keterampilan yang panjang, keterampilan yang diperlukan untuk mengelola sebuah departemen atau organisasi dapat diringkas dalam tiga kategori : Konseptual, interpersonal, dan teknis. Aplikasi hubunganketerampilan Konseptual, Interpersonal, dan Teknis dengan Tingkat Manajemen. Keterampilan ini berubah saar para manajer bergerak ke atas dalam organisasi, meskipun tingkat dari setiap keterampilan yang diperlakukan pada berbagai lapisan yang berbeda dalam sebuah organisasi bisaberagam, semua manajer harus memiliki keterampilan dalam setiap area yang penting ini untuk dapat melaksanakan tugas secara efektif.

Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*) adalah kemampuan kognitif untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan dan mengetahui hubungan hubungan antar bagiannya. Keterampilan konseptual melibatkan pemikiran manajer, pemrosesan informasi, dan kemampuan perencanaan. Keterampilan ini termasuk mengetahui tempat suatu departemen yang sesuai dengan organisasi secara keseluruhan, dengan bagaimana organisasi sesuai dengan industri, komunitas, dan lingkungan bisnis serta sosial yang lebih luas. Hal tersebut mengandung

¹⁰⁵ Deni Darmawan dan Kunkun Nur Fauzi. *Sistem Informasi Manajemen*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h.4

artikemampuan untuk 'berpikir secara strategis' untuk memandang secara luas dan berjangka panjang.

Keterampilan konseptual dibutuhkan semua manajer, namun terutama penting bagi manajer puncak. Mereka harus merasakan elemen-elemen penting dalam suatu situasi dan pola yang luas dan konseptual. Misalnya Microsoft Corporation, perusahaan perangkat lunak yang besar, merefleksikan keterampilan konseptual dari pendiri dan pemiliknya, Bill Gates. Tujuan-tujuan keseluruhan dinyatakan dengan jelas dan dikomunikasikan dengan efektif ke seluruh perusahaan, menyumbang, andil pada reputasi kepemimpinan dan pendapatan miliaran dolar Microsoft. Gates menyebarkan konsepnya untuk Microsoft dengan mendelegasikan kepada kelompok manajer yang kuat sambil berpartisipasi secara aktif dan mengkoordinasikan unit-unit kecil dari area fungsional seperti programming dan pemasaran. Seperti yang ditunjukkan Scott Oki, vice president senior penjualan dan pemasaran untuk Amerika Serikat setiap bagian dari perusahaan mempunyai sebuah kehidupan sendiri, tapi Bill adalah lem yang merekat semuanya bersama.

Keterampilan Interpersona (*human skill*) adalah kemampuan manajer untuk bekerja dengan orang lain dan menggunakan mereka serta bekerja dengan efektif sebagai seorang anggota kelompok. Keterampilan ini didemonstrasikan dalam cara seorang manajer berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan komunikasi, dan memecahkan konflik. Seorang manajer dengan keterampilan interpersonal yang baik memungkinkan para bawahan untuk mengekspresikan diri mereka sendiri tanpa takut

diejek dan mendorong partisipasi. Sebagai manajer personalia dari Southwest Airlines, sebuah perusahaan yang kesuksesannya sangat tergantung pada kualitas orang-orangnya . Rita Bailey menggunakan keterampilan interpersonal setiap hari untuk berkomunikasi secara efektif dengan kariawan lain dalam departemenya, juga untuk mengukur kemampuan para pelamar untuk bekerja dalam budaya Southwest yang kuat. Seorang manajer dengan keterampilan interpersonal yang baik menyukai dan disukai oleh orang lain. Scott McNealy, CEO sun Micro systems, menggunakan humor dan permainan lempar gelang untuk memotivasi para karyawan dan membantu mereka mengatasi stres dari pekerjaan mereka yang penuh tuntutan.

Para manajer efektif adalah pemandu sorak, pemberi fasilitas, pelatih, dan pengasuh. Jack H.Grossman, pensiunan profesor di Kellstadt Graduate Shool of Business di DePaul University, menggunakan perumpamaan dari seorang ahli perkebunan untuk menekankan pentingnya keterampilan interpersonal.

Keterampilan Teknis (*technical skill*) adalah pengertian dan kecakapan dalam pelaksanaan tugas-tugas spesifik. Keterampilan teknis meliputi penguasaan metode, teknik, dan peralatan yang terlibat dalam fungsi-fungsi spesifik seperti permesinan, pabrikasi, atau keuangan. Keterampilan teknis juga mencakup pengetahuan spesialisasi, kempuan menganalisis, dan kecakapan untuk menggunakan alat dan teknik untuk memecahkan masalah dalam disiplin spesifik itu. Rodney Mott, manajer pabrik biji besi di Nucor Corp's Hickman, Arkansas, membutuhkan keterampilan teknis untuk memberi keputusan mengenai instalasi mesin baru yang mengubah logam cair menjadi gulungan baja. Keterampilan teknis khususnya penting

bagi organisasi tingkat bawah, banyak manajer mendapat promosi ke pekerjaan manajemen tingkat pertama karena mempunyai keterampilan teknis yang unggul. Namun keterampilan teknis menjadi kurang penting dibandingkan dengan keterampilan interpersonal dan konseptual pada saat para manajer pindah ke hirarki yang lebih tinggi.¹⁰⁶

b. Definisi *Teamwork*

Teamwork bisa diartikan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa *teamwork* merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam sebuah tim yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandengan tangan menyelesaikan pekerjaan. Filosofi teamwork: ‘saya mengerjakan apa yang Anda tidak bisa dan Anda mengerjakan apa yang saya tidak bisa. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama.

Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari *teamwork*. Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun terjadi perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak kehidupan dalam tim jelas akan terganggu, bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Oleh karena itu, penting untuk menyadari bahwa kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya.

Teamwork merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan, selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota

¹⁰⁶ P. Robbins, Stephen. *Manajemen Edisi Kesepuluh jilid 1* (Jakarta : PT. Erlangga, 2002), h. 78-80

kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat teamwork lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang cerdas sekalipun.

1). **Pelajaran dari *teamwork***

Hal berharga yang didapat dari teamwork yaitu Great Greeting (GG). Dengan great greeting terdapat 4 poin penting yaitu :

- a. *Eye contact* yang dapat menimbulkan energi untuk bekerja sama seperti memiliki kedekatan antar anggota sehingga akan bekerja lebih nyaman.
- b. *Smile* yang dapat mencairkan suasana sehingga dapat membuat antar anggota mempunyai mood yang baik
- c. *Hand shaking* dapat menunjukkan sikap rendah hati sehingga tidak ada rasa “atasan dan bawahan”
- d. Semangat pagi untuk menjaga semangat tiap anggota agar tetap dapat bekerja dan mengeluarkan kemampuannya secara maksimal

Dengan diaplikasikannya Great Greeting diharapkan dalam sebuah *teamwork*akan terjalin suatu ikatan agar dalam bekerja sama dapat berjalan lancar dan setiap anggota dapat mengeluarkan kemampuan maksimalnya untuk mencapai suatu tujuan bersama.

2). **Prinsip dalam *teamwork***

Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis untuk mencapai tujuan bersama. Ketika berada dalam teamwork, segala ego pribadi, harus ditinggalkan. Saling pengertian terhadap karakter masing-masing anggota team akan menjadi modal sukses bersama. Sebuah prinsip yang harus dipegang yaitu, “yang kuat menguatkan, yang lemah dikuatkan”. Prinsip tersebut harus dipegang oleh masing-masing anggota dengan maksud agar semua anggota dapat terangkul menjadi satu, dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain serta dapat memberi solusi bagi suatu permasalahan.

3). **Membangun tim yang efektif**

Sekelompok tim yang efektif bukanlah selalu terdiri dari sekumpulan orang dengan gaya, sikap, maupun cara kerja yang sama, namun terdiri dari orang-orang yang ditempatkan pada posisi yang benar-benar sesuai dengan kompetensinya.

- a. *Share values* Dimaksudkan agar bukan hanya ada doktrin dalam suatu kelompok namun juga ada tempat berbagi, memiliki rasa satu sama lain , meyakini bahwa “ *we can do it*” dan menyadari apa yang dilakukannya “bernilai” bagi dirinya dan kelompoknya.
- b. *Teamcompetency* Kompetensi atau kemampuan suatu tim dapat dilatih untuk meningkatkan kualitas dari tiap anggota agar tujuan bersama dapat tercapai
- c. *Synergy* Merupakan bentuk kerjasama win-win yang dihasilkan melalui kolaborasi masing-masing pihak tanpa adanya perasaan kalah. Konsepnya yaitu berorientasi pada hasil dan positif, perspektif beragam mengganti atau melengkapi paradigma, saling bekerjasama dan bertujuan sama, tiap bagian berfungsi optimal serta ingat bahwa yang diinginkan adalah “SUPERTEAM” bukan sekadar “SUPERMAN”.
- d. *Conflict management and communication* Konflik yang tidak terselesaikan bisa menghancurkan tim. Tim yang efektif belajar untuk memberikan feedback yang konstruktif, asertif, tanpa adanya keinginan untuk balas menyerang sehingga perubahan positif bisa terjadi. Syarat komunikasi efektif yaitu *clear, action* dan *respect*.

1. *Leadership*

Dalam suatu kelompok dibutuhkan jiwa pemimpin yang dapat menunjukkan arah keteladanan atau integritas, menggerakkan kemampuan orang-orang dan

membangkitkan kemampuan. tugas pemimpin dalam tim adalah membangun tim yang bisa CARE, COOPERATED, COMMITED.¹⁰⁷

Kerja tim adalah jawaban untuk menyelesaikan tugas berat pendidikan. Oleh karena itu, tidak berlebihan bila kerja tim bisa dijadikan salah satu kiat untuk meningkatkan mutu madrasah. Sebab, dengan kerja tim pekerjaan di madrasah yang mestinya dikerjakan satu bulan dengan kerja sendirian bisa diselesaikan dalam satu Minggu saja. Dengan cara ini antara anggota tim yang satu dengan yang lain hendaknya saling melengkapi sehingga akan timbul sikap yang positif antarsesama dan terhindar dari sikap kompetitif yang tidak sehat.

Kerja tim tidak melihat perbedaan senior dengan junior. Dalam kerja tim, diharapkan saling percaya dan terbuka. Tidak perlu gengsi menerima masukan dan takut memberikan masukan pada teman dalam timnya. Dengan kerja tim kita belajar bagaimana bersosialisasi dan mengembangkan wawasan serta kepribadian.

Dalam pembelajaran, madrasah maju menerapkan kebijakan pembelajaran *team teaching* hingga *lesson study*. Sebab, dengan kebijakan semacam ini akan timbul iklim saling berbagi antarguru dalam kaitannya dengan pengalaman pembelajaran. Serta dapat meminimalisir kesalahan guru ketika menyampaikan konsep dan suatu prinsip. Oleh karena itu, madrasah yang ingin maju wajib belajar pada madrasah yang sudah sukses dalam manajemen kerja tim maupun pembelajaran tim.

¹⁰⁷ https://www.academia.edu/5543047/MAKALAH_TEAMWORK diakses pada tanggal 20 juni 2021 pukul 21:25 Wib

Adapun fungsi kerjasama tim bila diperinci adalah sebagai berikut: *pertama*, bertanggung jawab pada mutu pembelajaran. *Kedua*, bertanggung jawab pada pemanfaatan waktu para guru, material serta uang yang dimanfaatkan. *Ketiga*, menjadi sarana untuk mengawasi, mengevaluasi dan meningkatkan mutu, dan *keempat*, bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang dalam proses peningkatan mutu tim.

Pengelolaan madrasah dengan manajerial yang kuat dapat dikenali dengan karakteristik dasar Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah sebagai berikut :

a. *Terdapat pemberian otonomi luas kepada Kepala Sekolah/Madrasah*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) memberikan otonomi luas kepada madrasah/sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat.

b. *Tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) pelaksanaan program-program sekolah/madrasah didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung madrasah/sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah/madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang meningkatkan kualitas sekolah/madrasah.

c. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah yang demokratis dan profesional*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) pelaksanaan program sekolah/madrasah didukung oleh kepemimpinan sekolah/madrasah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah/madrasah dan guru merupakan figur yang harus memiliki kemampuan dan integritas profesional. Dalam melakukan pengambilan keputusan Kepala Sekolah/Madrasah mengimplementasikan proses “*bottom up*” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

d. *Bekerja dengan tim (Team-Work) yang kompak dan transparan*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M), ukuran tingkat keberhasilan program- programnya adalah didukung oleh kinerja tim yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan dan pengajaran di sekolah/madrasah. Keberhasilan MBS/M merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim, yaitu tidak menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja sekolah/madrasah.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) dalam pengelolaan sekolah/madrasah oleh Kepala Sekolah/Madrasah menggunakan berdasarkan unsur, aspek dan indikator capaian adalah sebagai dalam tabel berikut:

Tabel.1
Implementasi MBS/M dalam Manajemen Pendidikan

NO	UNSUR	ASPEK	INDIKATOR
1	Organisasi	Komite Madrasah	1. Membentuk dan Memiliki struktur organisasi Komite Sekolah/Madrasah. 2. Struktur Organisasi Komite Sekolah/Madrasah, terdiri dari: Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara & Koordinator Bidang (kuri-kulum & Layanan pembelajaran, Usaha dll)
		Organisasi Madrasah	1. Memiliki struktur organisasi Sekolah/Madrasah 2. Mengembangkan truktur oraganisasi mad-rasah sesuai dengan ketentuan yg berlaku
2	Kurikulum	Materi	Merumuskan visi, misi, dan strategi yang berorientasi pada kualitas pembelajaran
		Pembelajaran	Menyusun rencana kerja jangka panjang jangka menengah dan jangka pendek

		Pengujian	Menyusun Laporan Tahunan : 1. Menjabarkan, melaksanakan dan mengembangkan kurikulum nasional, muatan lokal agama melalui kegiatan dan ekstra kurikuler 2. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses kegiatan ekstra-kurikuler dgn menggunakan pendekatan keterampilan proses dengan prinsip belajar aktif mandiri. 3. Menyusun instrumen evaluasi dan melaksanakannya dengan mengacu pada standar yang ditetapkan 4. Mengolah dan melaporkan hasil evaluasi kepada pihak yang berkepentingan
3	SDM	Kepala Madrasah	1. Memiliki kualitas pendidikan formal dan kemampuan teknis 2. Memiliki kemampuan manajerial, yaitu mengembangkan model kepemimpinan yang demokratis, transparan dan partisipatif 3. Memiliki sikap & kepribadian yang baik serta ladan dalam bertugas
		Guru	1. Memiliki kualifikasi pendidikan formal 2. Memiliki kemampuan teknis berupa merencanakan, melaksanakan, menilai memanfaatkan hasil penilaian belajar memberikan umpan balik secara tepat teratur dan terus menerus kepada peserta Didik
		TU	Memiliki kemampuan dalam bidang administrasi dan ketatalaksanaan yang menunjang KBM
		Penjaga	Memiliki sikap dan kepribadian yang baik serta keterampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya

4	Kesiswaan	Organisasi Siswa	Memiliki dan memanfaatkan organisasi siswa untuk mewadahi kegiatan siswa
		Pelayanan Kasus	1. Mengidentifikasi siswa yang perlu pelayanankhusus 2. Mengefektifkan layanan BP
		Penyaluran Bakat Siswa	1. Mengidentifikasi siswa berbakat 2. Menyediakan fasilitas untuk mengembangkan bakat siswa
5	Sarana dan Prasarana Pendidikan	Perencanaan	1. Mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di Sekolah/Madrasah 2. Menetapkan prioritas kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di Sekolah/Madrasah 3. Menuangkan dalam bentuk program 4. Mengusulkan kepada pihak terkait
		Pengadaan	Mengadakan sarana dan prasarana pendidikan di Sekolah/Madrasah sesuai dengan skalaprioritas
		Penggunaan	Mendistribusikan, mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah secara Optimal
		Perawatan	Melakukan perawatan/pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di Sekolah/Madrasah.
6	Pembiayaan Anggaran	Perencanaan	1. Mengidentifikasi sumber dana 2. Menyusun RAPBS/M bersama dengan komite madrasah dengan menekankan pada upaya peningkatan mutu Sekolah/Madrasah.
		Penggalian Sumber Dana	1. Menggali sumber dana baik internal maupuneksternal 2. Menghimpun dan mengalokasikan dana sesuai RAPBM

		Pengelolaan Dana	1. Merealisasikan dana sesuai dengan RAPBS/M 2. Memanfaatkan dana dengan prinsip efektivitas dan efisiensi
		Akuntabilitas	1. Melakukan audit RAPBS/M 2. Menyusun dan merekomendasikan laporan pertanggungjawaban penggunaan dana kepada pihak yang terkait
7	Partisipasi Masyarakat	Sumber	Melakukan identifikasi sumber partisipasi masyarakat (misalnya: tokoh masyarakat, pengusaha, orang tua, dll)
		Memotivasi	Memberikan motivasi dan menghimpun bentuk-bentuk partisipasi masyarakat yang berupa; ide, gagasan, aspirasi, dana, tenaga, materi dll.
		Mekanisme	Mengatur peran serta masyarakat secara proporsional melalui Komite Sekolah/Madrasah dengan cara: pertemuan, diskusi, dialog, usulan tertulis, pemanfaatan nara sumber, penilaian program madrasah, kontrol masyarakat, dll.

Sumber: E. Mulyasa dan Taufik Dahlan. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Depag RI. Jakarta. (2003)

3) Manajemen pengembangan staf madrasah (SDM) yang terus menerus sesuai tuntutan kebutuhan iptek.

a. Pengembangan kualitas sdm pada lembaga pendidikan islam (madrasah)

adalah Ketahanan suatu masyarakat ditentukan oleh tiga unsur ialah sumber daya alamnya, sumberdaya manusianya yang berkualitas, dan sumber daya

kebudayaan dan kesejarahannya.¹⁰⁸ Hanya anggota masyarakat yang berbudaya, yaitu yang mempunyai kebanggaan terhadap masyarakat dan budayanya, akan menjadi unsur sumber daya manusia yang produktif di dalam era globalisasi. Manusia yang tidak berbudaya akan tenggelam dalam arus globalisasi dan dia tidak mempunyai identitas.

Globalisasi sangat mempengaruhi negara-negara berkembang, tidak terkecuali Indonesia yang berpenduduk mayoritas Muslim. Pengaruh yang demikian itu juga akan dialami warganya, sumber daya manusianya. Oleh karena itu kesiapan bangsa Indonesia menghadapi era globalisasi ialah persoalan peningkatan seutuhnya sumber daya manusia, yaitu kualitas manusia dengan keseimbangan aspek material dan aspek spiritual/nilai keagamaan melalui lembaga pendidikan. Investasi sumber daya manusia sebagai anggota masyarakat yang diperlukan adalah memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Manusia yang berwatak, yaitu jujur dan memiliki *social capital*: dapat dipercaya, suka kerja keras, jujur, dan inovatif. Dengan istilah lain, manusia yang beretika dengan taat menjalankan ajaran agamanya; (2) Cakap dan inteligen; inteligensi ini harus dikembangkan sesuai apa yang dimiliki oleh masing-masing individu; (3) *Entrepreneur* (wiraswasta), sikap *entrepreneur* bukan hanya di bidang ekonomi dan bisnis tetapi juga unruk semua aspek kehidupan, karena kemampuan *entrepreneur* cenderung bersifat inovatif dan tidak terikat kepada sesuatu yang tetap, sehingga tidak mengenal istilah ”menganggur”; (4) Kompetitif, sumber daya manusia yang diperlukan adalah yang memiliki kualitas kompetitif dalam kehidupan dunia

¹⁰⁸ H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT Rineka Cipta. 2002). h. 60

terbuka untuk selalui menggapai nilai lebih dan meningkatkan kualitas produktifitas kerjanya. Sikap kompetitif harus sudah mulai ditumbuhkan sejak di dalam keluarga, dan juga setiap jenjang pendidikan formal. Dan kiranya, beberapa karakteristik itulah yang perlu dimiliki dan dikembangkan di dalam pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam yang dalam hal ini dapat diwakili oleh pesantren, madrasah dan sekolah Islam. Ketiga institusi pendidikan di atas memiliki nama yang berbeda, akan tetapi memiliki pemahaman yang sama baik secara fungsional dan substansional.

Madrasah dalam tujuannya berupaya mengintegrasikan ilmu agama dan umum. Menyeimbangkan keduanya untuk menggapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Hal ini sesuai dengan Q.S. (Al-Qasas : 77)

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ

“Dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S. Al Qashas: 77)¹⁰⁹

Ada beberapa aspek yang perlu dikembangkan dalam lingkup lembaga pendidikan Islam pada umumnya, dan Madrasah pada khususnya untuk

¹⁰⁹ Depag RI, *op.cit.*, h.394

menumbuhkan kualitas SDM yang berwawasan global paling tidak harus adanya pengelolaan yang baik pada aspek-aspek dibawah ini, yaitu:

1. Aspek pendidikan (pedagogis). Sebagai lembaga yang bergerak dalam dunia pendidikan, lembaga pendidikan Islam berperan penting dalam peningkatan SDM yang berkualitas dan melahirkan kader-kader pemimpin bangsa dan agama yang memiliki wawasan keislaman dan nasionalisme yang tinggi serta mempunyai pandangan yang luas tentang dunia luar. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa reformasi dan pembaharuan dalam Islam harus dimulai dari pendidikan.¹¹⁰
2. Aspek Moral-Spiritual. Pendidikan Islam bertujuan membina peserta didik menjadi seseorang yang mencapai derajat *ulul albab* yakni intelektual muslim yang tangguh, yang tidak hanya memiliki ketajaman analisis obyektif, tetapi juga subyektif.¹¹¹ Lembaga pendidikan Islam berupaya memberikan penguatan dan dasar pemahaman keagamaan secara baik. Mengajarkan nilai-nilai kejujuran, kerendahan hati, kesederhanaan dan nilai-nilai keluruhan kemanusiaan. Nilai keluhuran itulah yang mengantarkan peserta didik mendapat penilaian yang baik di sisi masyarakat dan di mata Tuhan-Nya.
3. Aspek sosio-kultural. Tidak dapat dipungkiri lembaga pendidikan Islam memberikan pengaruh yang signifikan terhadap corak karekter masyarakat.

¹¹⁰ A. Fatah Yasin, Masjid: Lembaga Alternatif Pengembangan Pendidikan Islam dalam *Jurnal el Hikmah Volume 1 No. 1, 2003*

¹¹¹ H. Muhaimin, Penyiapan Ulul Albab Alternatif Pendidikan Islam Masa Depan dalam *Jurnal el Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Malang, Vol.1 No. 1 Tahun 2003*. h. 5

Merespons persoalan-persoalan masyarakat seperti memelihara tali persaudaraan, menciptakan kehidupan yang sehat dan sebagainya. Lembaga pendidikan dalam aspek ini memberikan penanaman akan pentingnya makna-makna etis dalam dialog keagamaan, khususnya istitusi pendidikan Islam.¹¹²

4. Aspek Sistem pendidikan. Sistem pendidikan di lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang dapat berbentuk *isolatif tradisional*, serta bercorak *synthesis* dengan berbagai variasi pola pendidikannya.
5. Aspek Sarana dan prasarana. Pengadaan sarana yang sentralistik menjadikan perlakuan yang sama, pukul rata, semua mendapatkan yang sama, tanpa memperhitungkan kesiapan lembaga pendidikan Islam khususnya Madrasah yang menjadi obyek bantuan. Seringkali pemberian bantuan sarana mengindahkan ketersediaan pengelola, keberlangsungan sarana tersebut, biaya *maintenance*-nya, kesesuaian dengan kebutuhan (*needs assesment*), sebab kondisi Madrasah di satu lokasi dengan yang lainnya sangat berbeda, dengan kata lain, belum tentu sarana yang diberikan dibutuhkan, tetapi di tempat lain sangat dibutuhkan. Di sisi lain, lokal yang dapat digunakan untuk mendukung pemanfaatan yang optimal dari sarana tersebut Madrasah kita masih belum mampu menyediakan secara khusus, karena konsekwensinya adalah sumberdana masyarakat yang sangat terbatas, dan juga aspek-aspek lain.¹¹³

¹¹² Muhammad In'am Esha, Dialog Keagamaan dan Implikasinya dalam Pendidikan dalam *Jurnal El Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Malang Volume III No. 2 Tahun 2006*. h. 179

¹¹³ H. Muhaimin, Perbincangan tentang Pendidikan Islam di Indonesia dalam *Jurnal Ulul Albab UIN Malang, Vol. 3 No. 2 Tahun 2002*. h. 7

b. Tugas pokok dan fungsi tata usaha sekolah/madrasah

Urusan tata usaha sekolah adalah bagian dari unit pelaksana teknis penyelenggara sistem administrasi dan informasi pendidikan di sekolah/madrasah.

(PERMENDIKNAS 24/2008)

Fungsi Kepala Tata Usaha : 1) Perencana administrasi program dan anggaran, 2) Koordinator administrasi ketatausahaan, 3) Pengelola administrasi program, 4) Penyusun laporan program dan anggaran, 5) Pembina staf.

Tugas Tata Usaha

(Tenaga Administrasi) Sekolah/Madrasah

Melaksanakan : 1) Administrasi kepegawaian, 2) Administrasi keuangan, 3) Administrasi sarana dan prasarana, 3) Administrasi kehumasan, 4) Administrasi persuratan dan kearsipan, 5) Administrasi kesiswaan, 6) Administrasi layanan khusus, dan 7) Teknologi informasi dan komunikasi.¹¹⁴

DIKDASMEN 260-261/1996

1. 1. Administrasi Kepegawaian :

1) Melaksanakan prosedur dan mekanisme Kepegawaian, 2) Merencanakan kebutuhan pegawai, 3) Menilai dan membina staf.

Rincian Tugas : 1) Mengisi buku induk pegawai, 2) Menyusun daftar urut kepangkatan, 3) Menerbitkan surat tugas/keputusan, 4) Menyusun data dan statistik kepegawaian, 5) Menyusun arsip dan file pegawai, 5) Mengelola daftar hadir pegawai, dll.

1. 2. Administrasi Keuangan :

1) Melaksanakan administrasi keuangan sekolah, 2) Meliputi keuangan rutin/dana komite sekolah, 3) bantuan, dll, 4) dalam pelaksanaannya dilaksanakan oleh Perangkat bendahara yang bertanggung jawab kepada kepala tata usaha

Rincian Tugas : 1) Menyimpan dokumen, rekening giro/bank, 2) Menerima dan melakukan pembayaran, 3) Menyimpan arsip/dokumen dan spj keuangan, 4) Membuat laporan penggunaan keuangan, 5) Membuat laporan posisi anggaran (daya

¹¹⁴ *(PERMENDIKNAS 24/2008)*

serap), 6) Mencatat keuangan berdasarkan sumber keuangannya pada buku kas umum, pembantu dan tabelaris, dll.

1. 3. Administrasi Sarana Dan Prasarana :

- 1) Merencanakan kebutuhan dan mengelola sarana

Rincian Tugas : 1) Menyusun daftar kebutuhan sarana dan prasarana, 2) Mencatat dan menginventarisir sarana, 3) Menyimpan dokumen kepemilikan, 4) Membuat daftar inventarisasi ruang, dll.

1. 4. Administrasi Kehumasan :

- 1) Melaksanakan hubungan sekolah dan masyarakat

Rincian Tugas : 1) Membantu proses kegiatan komite, 2) Menjalin kerja sama dengan pemerintah, 3) Dan lembaga masyarakat serta keterlibatan Pemangku kepentingan (stakeholders), 4) Mencatat dan mendokumentasikan proses kegiatan kehumasan, 5) Mempromosikansekolah/madrasah dan mengkoordinasikan penelusuran tamatan

1. 5. Administrasi Persuratan Dan Kearsipan :

- 1) Melaksanakan tugas kesekretariatan dibidang tata persuratan dan kearsipan

Rincian Tugas : 1) Mengelola surat masuk dan keluar, 2) Menggandakan surat, 3) Mengelola buku ekspedisi persuratan, 4) Memelihara dan menata kearsipan dan dokumen , dll.

1. 6. Administrasi Kesiswaan :

- 1) Melaksanakan proses administrasi kesiswaan

Rincian Tugas : 1) Membuat daftar nomor induk siswa, 2) Menyusun daftar keadaan siswa, 3) Membuat usulan peserta ujian, 4) Menginventarisir daftar lulusan, 5) Menyimpan daftar kumpulan nilai (leger), 7) Menginventarisir pendaftaran siswa baru, 8) Mengisi papan data keadaan siswa,dll

1. 7. Administrasi Layanan Khusus :

- 1) Melaksanakan fungsi koordinator layanan khusus

Rincian Tugas : 1) Koordinator petugas layanan khusus ; penjaga, tukang kebun, petugas kebersihan, pesuruh, dan pengemudi, 2) Membantu program layanan khusus ; uks, bimbingan konseling, laboratorium/bengkel dan perpustakaan, dll

1. 8. Teknologi informasi dan komunikasi :

1) Koordinator layanan data dan informasi

Rincian Tugas : 1) Mengakses dan mengelola data, 2) Mendokumentasikan administrasi, 3) Menginformasikan serta mempromosikan.¹¹⁵

c. Strategi Pemanfaatan Iptek

Dari sekian banyak hambatan yang dihadapi oleh guru dalam pemanfaatan IPTEK dalam pembelajaran di kelas, tentu harus dicarikan solusinya. Salah satu alternatif solusi mengatasi hambatan pemanfaatan IPTEK adalah dengan penerapan model BYOD (*Bring Your Own Devices*). Mengapa BYOD? Pembaca mungkin tertarik untuk ingin mengetahui kenapa sebuah organisasi seperti sekolah perlu menerapkan kerangka kerja BYOD. BYOD memiliki banyak keuntungan, seperti mengurangi biaya sekolah dan meningkatkan produktivitas guru atau siswa, menghemat anggaran dalam pengadaan perangkat keras, perangkat lunak, lisensi, perjanjian jasa, dan tambahan asuransi, serta meningkatkan mobilitas, fleksibilitas, produktivitas dan kepuasan guru dan siswa dalam pembelajaran.

BYOD merupakan sebuah fenomena yang mulai berkembang dan dapat dimanfaatkan dalam dunia pendidikan, dimana guru atau siswa membawa perangkat elektronik mereka sendiri (seperti *laptop*, *tablet*, *USB flash drive* dan perangkat lain yang sejenis) untuk kegiatan belajar mengajar berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi.

¹¹⁵ DIKDASMEN 260-261/1996

Sebagaimana diketahui kemajuan teknologi sudah masuk keseluruhan lapisan masyarakat. Bahkan kemajuan teknologi di rumah tangga jauh lebih cepat dibandingkan dengan kemajuan teknologi kebanyakan sekolah. Teknologi seluler telah merambah ke setiap aspek kehidupan manusia dan sangat memengaruhi cara penyampaian pendidikan. Ponsel cerdas dan perangkat tablet telah merevolusi seluruh sistem pendidikan, dan mempromosikan metodologi yang jelas bagi siswa untuk mengakses dan memahami konten akademis mereka. Banyak lembaga akademis telah mengizinkan siswa untuk membawa perangkat seluler mereka untuk meningkatkan sistem pembelajaran. Di Indonesia, masih banyak sekolah yang belum memiliki sarana pembelajaran berbasis IPTEK. Dengan keterbatasan perangkat teknologi yang dimiliki sekolah, maka guru dapat melaksanakan pembelajaran berbasis IPTEK dengan meminta peserta didik membawa laptop/smartphone ke sekolah. Alat-alat tersebut dapat dimanfaatkan untuk pelaksanaan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Melalui penggunaan internet, maka bahan referensi materi yang sedang dipelajari lebih banyak dan luas. Guru akan lebih mudah dalam melaksanakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Singkatnya, memanfaatkan IPTEK dalam pembelajaran merupakan amanat kurikulum 2013, dimana pembelajaran dilaksanakan berbasis aneka sumber belajar. Guru tidak lagi menjadi satu-satunya sumber belajar. Disamping itu, berdasarkan prinsip pembelajaran kurikulum 2013 pemanfaatan IPTEK dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, penting sekali bagi guru menggunakan TIK dalam pembelajaran, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan

dan penilaian hasil belajar. Akhirnya kami berharap semoga tulisan ini bermanfaat dan memberikan informasi alternatif bagi guru untuk melaksanakan pembelajaran berbasis IPTEK.¹¹⁶

Daya dongkrak mutu pada madrasah berikutnya adalah pemanfaatan komputer dan internet. Pemanfaatan komputer dan internet ini yang membedakan madrasah maju dengan yang kurang maju. Intensitas madrasah maju menggunakan komputer dan internet jauh lebih sering dibandingkan madrasah kurang maju. Sebab pada madrasah kurang maju, jangankan internet, komputer hanya punya satu hingga tiga unit. Komputer ini pun digunakan oleh bagian administrasi, guru dan siswa. Dengan komputer, pekerjaan guru akan jauh lebih cepat diselesaikan. Tingkat akurasi tinggi dan mudah diedit. Pekerjaan administrasi guru yang bila dikerjakan manual paling tidak butuh waktu 3 hari bisa diselesaikan dengan bantuan komputer dalam hitungan beberapa jam saja. Komputer juga bisa mempercepat proses duplikasi dengan cara *copy-paste*. Sehingga pekerjaan di madrasah lebih cepat selesai dan tidak butuh tenaga ekstra. Sedangkan internet sangat bermanfaat untuk mencari informasi dan memperbarui pengetahuan guru. Semakin terampil seorang guru memanfaatkan layanan internet akan semakin luas pengetahuan dan pengembangan wawasannya. Selain itu, siswa juga bisa dianjurkan untuk mengakses materi pelajaran di internet untuk melengkapi penjelasan guru ketika belajar di kelas. Guru bisa juga menyarankan siswa untuk mengakses di internet dalam menyelesaikan tugas-tugas

¹¹⁶ Mirzajani, H., Mahmud, R., Fauzi Mohd Ayub, A. and Wong, S.L. (2016), "Teachers' acceptance of ICT and its integration in the classroom," *Quality Assurance in Education*, Vol. 24 h. 26-40.

individu maupun kelompok. Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan sekolah/madrasah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu terutama pimpinan kelompok harus mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan mungkin dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan. Karena sekolah/madrasah berada pada bagian terdepan dari pada proses pendidikan, maka diskusi ini memberi konsekuensi bahwa sekolah/madrasah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Strategi ini berbeda dengan konsep mengenai pengelolaan sekolah/madrasah yang selama ini kita kenal. Dalam sistem lama, birokrasi pusat (sentralisasi) sangat mendominasi proses pengambilan atau pembuatan keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijakan bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro. Sementara sekolah/madrasah cenderung hanya melaksanakan

kebijakan-kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, lingkungan sekolah/madrasah, dan harapan orang tua.

Pengalaman menunjukkan bahwa sistem lama seringkali menimbulkan kontradiksi antara apa yang menjadi kebutuhan sekolah/madrasah dengan kebijakan yang harus dilaksanakan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Fenomena pemberian kemandirian kepada sekolah/madrasah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan didalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat.

Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan¹¹⁷. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut:

- a. Lingkungan sekolah/madrasah yang aman dan tertib;
- b. Madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai;

¹¹⁷ Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta, Bumi Aksara,2006), h. 33-34

- c. Madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat;
- d. Adanya harapan yang tinggi dari personel madrasah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi;
- e. Adanya pengembangan staf madrasah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK;
- f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu;
- g. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.¹¹⁸

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah/madrasah; kepala sekolah/madrasah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah/madrasah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid.

Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah/madrasah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat. Dalam pengimplementasian konsep ini, sekolah/madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel sekolah/madrasah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah

¹¹⁸ Komariah dan Triatna, *ibid.*, h. 36

dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, sekolah/madrasah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah/madrasah/pendidikan.

4) Manajemen evaluasi yang terus menerus dari berbagai aspek akademik dan administrasi hasilnya untuk perbaikan mutu.

a. Manajemen Evaluasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut G. R Terry manajemen adalah proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sedangkan menurut James A. F Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹¹⁹

Manajemen yang dimaksud oleh penulis adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan

¹¹¹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung, Pustaka Setia, 2014), h. 1-3

pengawasan (*controlling*) dengan tujuan agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal.

Evaluasi adalah pengumpulan kenyataan secara sistematis untuk menetapkan apakah dalam kenyataannya terjadi perubahan dalam diri siswa dan menetapkan sejauh mana tingkat perubahan dalam pribadi siswa. Evaluasi merupakan suatu proses terus menerus sehingga di dalam proses kegiatannya dimungkinkan untuk merevisi apabila dirasakan adanya sesuatu kesalahan.¹²⁰ Secara istilah evaluasi didefinisikan sebagai berikut, kegiatan terencana untuk mengetahui keadaan suatu obyek dengan menggunakan instrument dan hasilnya di bandingkan dengan tolak ukur memperoleh kesimpulan.¹²¹

Agar dapat melaksanakan evaluasi dengan baik, para evaluator perlu memahami program yang akan dievaluasinya secara rinci. Konsep teori program memiliki dua dimensi, yaitu dimensi deskriptif dan dimensi preskriptif. Dimensi deskriptif memfokuskan pada penjelasan program, yaitu apa yang sesungguhnya terjadi sepanjang program berfungsi termasuk sumber-sumber program, aktivitas-aktivitas program, pengaruh-pengaruh (*outcomes*) program, akibat (*impact*) program dan spesifikasi rantai asumsi-asumsi yang menghubungkan asumsi sebab dan akibat, pengaruh yang segera akan terjadi, dan tujuan program. Dimensi preskriptif memfokuskan pelaksanaan program pada apa yang harus dilakukan dalam keadaan yang ideal. Teori program terdiri dari tiga komponen yaitu: 1) rencana organisasi

¹²⁰ Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1999), h. 1-3

¹²¹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Yogyakarta, Bumi Aksara, 2008), h. 3

yaitu berkaitan dengan bagaimana menyimpan, mengonfigurasi dan membagi sumber-sumber dan mengorganisasi aktivitas program sehingga penyajian sistem layanan yang ingin dicapai dikembangkan dan dipertahankan, 2) rencana program dan pemanfaatan layanan. Berhubungan dengan bagaimana populasi target yang dituju menerima jumlah layanan yang diharapkan dari intervensi yang direncanakan melalui interaksi dengan sistem penyajian layanan program, 3) pengaruh dari teori.

Adapun indikator atau kriteria evaluasi yang dikembangkan oleh Dunn antara lain: 1) Efektifitas, yaitu apakah hasil yang diinginkan telah tercapai, 2) Kecukupan, yaitu sejauh mana hasil yang diperoleh dapat memecahkan masalah, 3) Penerapan, apakah biaya dan manfaat dapat disalurkan kepada kelompok masyarakat yang berbeda secara merata, 4) Responsibilitas, apakah hasil dari kebijakan mengandung preferensi/nilai dapat memuaskan mereka, dan 5) Ketetapan, yaitu apakah pencapaian hasil dapat bermanfaat. Evaluasi adalah sarana untuk mencapai penilaian nilai atas dasar tindakan (kualitatif atau kuantitatif) dianggap valid dan reliabel, yang membandingkan hasil sebenarnya sebuah program dengan hasil yang diantisipasi. Bahkan di mana evaluasi berkaitan dengan menilai situasi tak berwujud, yang sulit diukur, harus dapat dipercaya berdasarkan data yang dikumpulkan secara ketat dan obyektif.¹²²

¹²² wiliam n dunn, Pengantar Analisis Kebijakan Publik, (yogyakarta: Gadjah Mada University Press , 2000), h. 85

Selain definisi diatas, ada beberapa pengertian tentang evaluasi

yaitu :

- a. Menurut komite untuk standart evaluasi yang terdiri 17 anggota yang mewakili 12 organisasi evaluasi adalah penelitian yang sistematis atau yang teratur tentang manfaat atau guna beberapa obyek (*joint committee*).¹²³
- b. Stuffleheam mendefinisikan evaluasi adalah “*the procces of delineating,obtaining and providing useful information for jodging decision alternatives*” (evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternative keputusan).¹²⁴

Ralph Tyler mengatakan bahwa evaluasi adalah sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai. Sesuai dengan pendapat yang telah ada maka evaluasi pendidikan dapat diartikan sebagai suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai segala sesuatu dalam dunia pendidikan segala sesuatu yang ada hubungannya dengan dunia pendidikan.¹²⁵

Evaluasi yang dimaksud penulis adalah suatu kegiatan menilai segala sesuatu dengan cara pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai.

¹²³ Farida yusuf Tayip naps, *evaluasi program*, (Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000), Hal. 4

¹²⁴ Daryanto,*Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1999),h. 1-2

¹²⁵ Sulistyorini, *Evaluasi Pendidikan (Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan)*, (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009), h. 50

Maka manajemen evaluasi yang dimaksud penulis adalah suatu proses yang terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan) tentang proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tingkat ketercapaian tujuan pendidikan agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal.

Adapun tujuan dari evaluasi adalah sebagai berikut:

Sebagai pekerjaan rutin atau tanggung jawab rutin Untuk membantu pekerjaan manajer dan karyawan dengan tujuan yang lebih banyak member informasi dalam member kebijakan dan keputusan member informasi yang lebih lengkap dari yang sudah ada.

Member informasi untuk tim Pembina atau penasihat, untuk klien, untuk dewan direktur, untuk member dana atau seponsor.¹²⁶

Monitoring/Pengawasan dan evaluasi merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yaitu sebagai alat pengendalian/control terhadap pelaksanaan kegiatan untuk mengetahui tingkat ketercapaian dari kegiatan pembelajaran yang telah direncanakan dalam upaya mencapai tujuan program yang diharapkan. Evaluasi dilakukan untuk melihat keberhasilan dan kelemahan secara totalitas program perencanaan, pelaksanaan, hasil yang diperoleh dan dampak dari adanya program. Hasil evaluasi ini dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan tindak lanjut dalam perencanaan pada program berikutnya. Kepala madrasah selaku manajer melakukan monitoring dan evaluasi untuk melihat dan mengetahui bagaimana

¹²⁶ Farida yusuf Tayip naps, *op.cit.*, h. 59

pelaksanaannya, kekurangan atau kendala-kendaka yang dihadapi. Secara teknis madrasah merupakan bagian dari pendidikan dasar dan menengah dimana pemerintah telah mencanangkan wajib belajar 9 tahun, yaitu di sekolah dasar 6 tahun dan menengah 3 tahun. Monitoring/Pengawasan dilakukan oleh pengawas madrasah dalam proses pembelajarannya dan administrasinya. Pengawasan ini menggunakan instrument yang baku yang dirancang oleh Kementerian Agama. Laporan pengawasannya disampaikan ke Kementerian Agama Kota Metro. Namun dalam hal ini yang melakukan pengawasan terhadap manajemen mutu lulusan di Madrasah adalah oleh kepala sekolah, yang melibatkan pengawas madrasah, unsur terkait seperti orang tua siswa dan komite sekolah.

b. Administrasi Akademik

Secara bahasa, administrasi berasal dari kata Latin “*ad*” dan “*ministro*”. *Ad* mempunyai arti “kepada” dan *ministro* mempunyai arti “melayani”. Secara harfiah, administrasi merupakan pelayanan atau pengabdian terhadap subjek tertentu. Karena memang pada awalnya, administrasi merujuk kepada pekerjaan yang berkaitan dengan pengabdian atau pelayanan kepada raja atau menteri-menteri dalam tugas mengelola pemerintahannya.¹²⁷

Dalam buku karangan Sondang P. Siagian Filsafat Administrasi, mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan

¹²⁷ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan, Cet. 6*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 3-4.

yang ditentukan sebelumnya.¹²⁸ Ada beberapa hal yang terkandung dalam defenisi di atas. Administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu : adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa layanan administrasi akademik adalah segala bentuk kegiatan melayani pelanggan terkait dengan jasa yang berhubungan dengan akademik sesuai dengan prinsip-prinsip tertentu guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Administrasi pendidikan sebagai proses manajemen ditujukan untuk melihat apakah pemetaan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan sudah mencapai sasaran yang ditetapkan. Kemudian apakah dalam mencapai tujuan tidak terjadi pemborosan dilihat dari penggunaan sumber daya. Sumber daya yang dimaksud berupa SDM, dana, sarana, dan prasarana serta waktu.¹²⁹

¹²⁸ Sondang P. Siagan, *Filsafat Administrasi, Cet, 7*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), h. 3.

¹²⁹ Erdiyanti, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,(Kendari:Istana Profesional, Desember 2007), h. 6

5) Manajemen komunikasi, dukungan orang tua dan masyarakat

a. Pengertian Manajemen Komunikasi Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat (stackholder)

Terjalannya hubungan sekolah dengan masyarakat pertama kali muncul di Amerika Serikat, yakni ketika itu masyarakat mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.¹³⁰ Masyarakat sejak lama dianggap sebagai bagian penting dalam pendidikan. Sehingga Ki Hajar Dewantara menyatakan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama. yang dikenal dengan Tri Pusat Pendidikan, yaitu keluarga, sekolah (pemerintah) dan masyarakat.⁵

Oleh sebab itu, diyakini bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh proses pendidikan di sekolah, pendidik, tersedianya sarana dan prasarana saja, tetapi juga ditentukan oleh lingkungan keluarga atau masyarakat. Karena itu pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah (sekolah), keluarga dan masyarakat.

Sebaik apapun kurikulum dirancang dan disampaikan oleh seorang pendidikan kepada peserta didik, tetapi apabila tidak diiringi dengan keterlibatan semua pihak (keluarga, sekolah dan masyarakat) secara sinergis dan terintegrasi, maka tujuan tidak akan dapat tercapai secara optimal. Hal ini sejalan dengan pengertian menurut Suryo Subroto, hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu kegiatan yang dilakukan bersama-sama antara lembaga dan masyarakat

¹³⁰ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 24-30

dengan tujuan memperoleh pengertian, kepercayaan, penghargaan, hubungan harmonis, serta dukungan (*goodwill*) secara sadar dan sukarela.¹³¹

Pengertian lain mengatakan bahwa, hubungan masyarakat adalah aktivitas komunikasi dua arah dengan publik (perusahaan / organisasi), yang bertujuan untuk menumbuhkan saling pengertian, saling percaya, dan saling membantu atau bekerjasama.¹³²

Bahkan ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 (UU Sisdiknas), pada Bab XV, pasal 54 ayat 1 dan 2 yang berbunyi:

1. Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.
2. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.¹³³

Dari berbagai definisi hubungan masyarakat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan masyarakat adalah fungsi manajemen untuk menilai dan menyimpulkan sikap publik, menyesuaikan kebijakan dan prosedur instansi dengan kepentingan umum dengan cara menumbuhkan sikap saling percaya, kerjasama antara organisasi dengan masyarakat dalam rangka mendapatkan pengertian dan dukungan dari publik.

b. Tujuan Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat (Stackholder)

Salah satu faktor yang menyebabkan kesenjangan antara sekolah dan masyarakat adalah kurangnya informasi yang berkaitan dengan pendidikan di

¹³¹ Ahmad Suriansyah, *Manajemen Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat Dalam Rangka Pemberdayaan Masyarakat*, (Jakarta: Rajawali Pers, cetakan ke-2, 2015), h.40

¹³² Hasbullah, *Otonomi Pendidikan, Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggara Pendidikan*, (PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2010), h.73

¹³³ Tim Redaksi Nuansa Aulia, *Sistem Pendidikan Nasional, Sisdiknas*, (Bandung: CV Nuansa Aulia, 2005), h.17

sekolah. Sehingga untuk menghindari hal tersebut perlu dilakukan upaya sosialisasi. Jika hubungan sekolah dan masyarakat berjalan dengan baik, maka rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Sekolah yang mampu mengadakan kontak hubungan dengan masyarakatnya akan bertahan lama, malah bisa maju terus.

Daya tahan ini semakin kuat jika sekolah sudah dapat menunjukkan mutunya kepada masyarakat. Masyarakat akan berbondong-bondong memasukkan putra-putrinya kesekolah tersebut.¹³⁴

Sudah seharusnya bahwa sekolah harus mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan sumber daya manusia dan menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat.¹³⁵ Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya memiliki peran penting dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik. Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain:

1. Memajukan kualitas pembelajaran.
2. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat.
3. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.¹³⁶

Adapun tujuan yang lebih kongkrit hubungan antara sekolah dan masyarakat anatara lain:

1. Guna meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik.
2. Berperan dalam memahami kebutuhan-kebutuhan masyarakat

¹³⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, Edisi Revisi, 2011), h. 183

¹³⁵ Daryanto, Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Gava Media, cetakan I, 2013), h. 176

¹³⁶ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 50

- yang sekaligus menjadi desakan yang dirasakan saat ini.
3. Berguna dalam mengembangkan program-program sekolah kearah yang lebih maju dan lebih membunmi agar dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.
 4. Mengembangkan kerja sama yang lebih erat antara keluarga dan sekolah dalam mendidik anak-anak¹³⁷

Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja. Selain itu pihak sekolah dan masyarakat saling membantu, ini dikarenakan sudah mengetahui pentingnya peranan masing-masing. Dan kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat, mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dan hadits Rasulullah SAW sebagai berikut:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya: "dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk." (Q.S. Ali Imron: 103).¹³⁸

عَنْ أَبِي مُوسَى عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: «إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا» وَشَبَّكَ أَصَابِعَهُ. رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ

¹³⁷ Tim Dosen, Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 280

¹³⁸ Departemen Agama RI, *op.cit.*, h.63

¹³⁹ Sayyid Ahmad Al-Hasyimi, *Syarah Mukhtaarul Ahaadits, hadits-hadits pilihan*, (Jakarta: Sinar Baru Algesindo, 2000), h. 273

Dari Abu Musa RA, dia berkata, "Rasulullah SAW telah bersabda, 'Orang mukmin yang satu dengan mukmin yang lain itu bagaikan satu bangunan, yang satu dengan yang lainnya saling menguatkan.'¹³⁶

Sementara itu, Ngalim Purwanto mengungkapkan hakikat sekolah dan masyarakat sebagai berikut:

1. Sekolah adalah bagian yang integral dari masyarakat, ia bukan merupakan lembaga yang terpisah dari masyarakat.
2. Hak hidup dan kelangsungan hidup sekolah bergantung pada masyarakat.
3. Sekolah adalah lembaga sosial yang berfungsi untuk melayani anggota- anggota masyarakat dalam bidang pendidikan.
4. Kemajuan sekolah dan masyarakat saling berkorelasi: keduanya saling membutuhkan.
5. Masyarakat adalah pemilik sekolah, sekolah ada karena masyarakat memerlukannya.¹⁴⁰

Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan sekolah atau lembaga pendidikan dengan masyarakat sebenarnya bertujuan untuk meningkatkan:

1. Kualitas pembelajaran. Kualitas lulusan sekolah dalam aspek kognitif, afektif maupun psikomotor hanya akan dapat tercipta melalui proses pembelajaran di kelas maupun di luar kelas yang berkualitas. Tidak akan ada kualitas lulusan yang baik tanpa proses pembelajaran yang baik. Kualitas proses pembelajaran ditentukan oleh berbagai aspek tidak hanya oleh guru semata tetapi merupakan akumulasi dari berbagai faktor termasuk faktor orangtua murid.
2. Kualitas hasil belajar siswa. Kualitas belajar siswa akan tercapai apabila terjadi kebersamaan persepsi dan tindakan antara sekolah, masyarakat dan orangtua siswa. Dengan demikian dukungan mereka

¹⁴⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, cetakan ke-15 2005), h. 17

akan semakin besar. Besarnya dukungan orangtua terhadap proses pendidikan dan pembelajaran ini akan dapat memberikan kontribusi kepada sekolah dalam mengatasi masalah- masalah pembelajaran yang dihadapi sekolah. Karena itu peningkatan kemitraan sekolah dengan orangtua murid dan masyarakat merupakan prasyarat yang tidak dapat ditinggalkan dalam konteks peningkatan mutu hasil belajar.

3. Kualitas pertumbuhan dan perkembangan peserta didik. Pertumbuhan dan perkembangan peserta didik akan dapat optimal apabila ditangani secara bersama antara sekolah dengan orangtua murid. Karena banyak hal khususnya data dan informasi tentang anak yang diperlukan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan anak justru berada di orangtua. Tanpa informasi yang tepat dan akurat, maka upaya bantuan yang diberikan akan sangat mungkin tidak tepat.
4. Kualitas masyarakat (orangtua murid) itu sendiri. Kualitas masyarakat akan dapat dibangun melalui proses pendidikan dan hasil pendidikan yang handal. Lulusan yang berkualitas merupakan modal utama dalam membangun kualitas masyarakat di masa depan.

Ini berarti segala program yang dilakukan dalam kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat (*school public relation*) harus mengacu pada peningkatan kualitas tersebut di atas. Apabila hal tersebut dapat kita lakukan, maka persepsi masyarakat tentang sekolah akan dapat dibangun secara optimal.

Sehingga diharapkan sekolah mampu memberikan lulusan yang berkualitas dalam penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang baik.

c. Manfaat Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat

Kalau dianalisis dari pengertian hubungan masyarakat di atas, sedikitnya ada dua kepentingan dalam manajemen pendidikan. pertama, kepentingan sekolah. Kepentingan sekolah dapat dilihat dari pemberian informasi dari pihak sekolah kepada masyarakat, sehingga masyarakat membentuk opini tersendiri terhadap sekolah. Kepentingan lain agar sekolah dapat mengerti berbagai sumber yang ada dalam masyarakat yang dapat didayagunakan untuk kepentingan belajar mengajar dan usaha pendidikan pada umumnya.

Kedua, kepentingan masyarakat. Dilihat dari segi kepentingan masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa masyarakat dapat mengambil manfaat dan menyerap hasil-hasil pemikiran dan perkembangan pengetahuan dan teknologi yang berguna bagi masyarakat itu sendiri. Pengertian, penerimaan dan pemahaman masyarakat akan membentuk persepsi masyarakat terhadap sekolah.

Sedangkan hakikat humas dalam manajemen pendidikan Islam dapat kita artikan sebagai suatu proses hubungan timbal balik antara lembaga pendidikan Islam dengan masyarakat yang dilandasi dengan I'tikad saling mengenal (ta'aruf), saling memahami (tafahum), saling mengasihi (tarahum), saling menolong (ta'awun), dan saling menanggung (takaful).

Kita harus menyadari bahwa masyarakat memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberadaan, kelangsungan, bahkan kemajuan lembaga

pendidikan atau sekolah. Di sini, kepercayaan masyarakat menjadi salah satu kunci kemajuan lembaga pendidikan sekolah. Dengan adanya kepercayaan dari masyarakat, mereka akan mendukung penuh¹⁴¹

Lingkungan pendidikan adalah segala sesuatu yang ada dan terjadi di sekeliling proses pendidikan itu berlangsung, (Manusia dan lingkungan fisik). Semua keadaan lingkungan tersebut berperan dan memberikan kontribusi terhadap proses peningkatan kualitas pendidikan dan atau kualitas lulusan pendidikan.

Perhatian Top Manajemen (Kepala Sekolah) seharusnya berupaya untuk mengintegrasikan sumber-sumber pendidikan dan memanfaatkannya seoptimal mungkin, sehingga semua sumber tersebut memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Salah satu sumber yang perlu dikelola adalah lingkungan masyarakat atau orang tua murid, termasuk stakeholders.

¹⁴¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007),h. 183

Secara terperinci mamfaat hubungan sekolah dengan masyarakat adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Manfaat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Bagi Lembaga Pendidikan	Bagi Masyarakat
1. Memperbesar dorongan mawas diri.	1. Tahu hal-hal persekolahan dan inovasinya.
2. Memudahkan memperbaiki pendidikan.	2. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan lebih mudah diwujudkan.
3. Memperbesar usaha meningkatkan profesi mengajar.	3. Menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan.
4. Konsep masyarakat tentang Guru menjadi benar.	4. Melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan. ¹⁴²
5. Mendapat koreksi dari kelompok masyarakat.	
6. Memudahkan meminta bantuan dari masyarakat.	
7. Mendapatkan dukungan moral dari masyarakat.	
8. Memudahkan pemakaian media pendidikan bagi masyarakat.	
9. Memudahkan pemanfaatan narasumber.	

Seorang kepala sekolah merupakan mata rantai penting di antara hubungan sekolah dengan masyarakat. Hal ini juga yang dijelaskan oleh Surbakti, bahwa pemimpin adalah makhluk sosial. Itulah realitas yang tidak bisa dibantah oleh

¹⁴² Made Pidarta, *op.cit.*, h. 188

setiap pemimpin. Sebab, setiap pemimpin membutuhkan komunitasnya untuk membangun dukungan dan kerja sama.¹⁴³

Oleh sebab itu apabila proses belajar dan mengajar akan ditingkatkan, maka dukungan intelektual, teknis dan material harus dimanfaatkan. Demikian pula hubungan dengan masyarakat yang memberikan dukungan dalam pengembangan sekolah, perlu dilakukan secara terus menerus.

Ada dua hal penting yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu:

1. Memperoleh dukungan perbaikan, hal ini dalam rangka mewujudkan perubahan, seorang kepala sekolah memerlukan dukungan banyak sumber-sumber daya dari masyarakat.
2. Penggunaan sumber daya eksternal, seorang kepala sekolah bertanggung jawab membangun hubungan kerja sama yang tepat antara sebuah sekolah dengan aparat-aparat pembaharuan pendidikan seperti perguruan tinggi, pusat-pusat riset dan pengembangan, dan organisasi-organisasi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, produksi dan deseminasi pengetahuan.¹⁴⁴

Sehingga dari itu pihak komite sekolah juga bertanggung jawab dalam penyusunan perencanaan strategi dan tahunan sekolah, perumusan kebijakan sekolah, pemenuhan kebutuhan sekolah, menilai keberhasilan pelaksanaan program-program yang dilaksanakan sekolah serta ikut mengesahkan laporan tahunan sekolah.

¹⁴³ Surbakti, *Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani*, (Jakarta: Gramedia, 2012), h. 93

¹⁴⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, cetakan ke-4, 2003), h. 343

Pekerjaan kepala sekolah mengadakan kontak hubungan kerja sama dengan masyarakat, sebagai salah satu segi dari tugasnya menyelenggarakan dan meningkatkan pendidikan, adalah merupakan suatu kontrak sosial dalam pendidikan. Ialah suatu kesadaran lembaga pendidikan bahwa kesejahteraan (kemajuan) dan kelangsungan hidupnya berakar pada kewajiban dan tanggung jawab terhadap lulusan (output), personalia dan masyarakat.

Lebih lanjut, menurut Sudarwan Danim sekolah dan masyarakat harus bekerja sama satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, inilah esensi kemitraan sekolah sekolah dan masyarakat untuk membangun pendidikan.²⁴ Layanan terhadap kebutuhan pihak pemakai lulusan dan masyarakat serta penyesuaian dan peningkatan cara kerja personalia terutama pengajar, membuat lembaga pendidikan tersebut bertahan lama dan semakin maju. Sebab, masyarakat dan pemakai lulusan aktif berpartisipasi memajukan pendidikan.¹⁴⁵

Sejalan dengan itu, menurut John C. Maxwell mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang dinamis, dan hak untuk memimpin harus diraih secara individual dengan cara menjalin hubungan interaksi dan kerjasama pada semua orang.¹⁴⁶ Dengan cara membantu tenaga kependidikan dalam memaksimalkan perkembangan karier, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok, lembaga dan masyarakat merupakan tugas mutlak kepala sekolah terutama dalam mengembangkan sekolah.

¹⁴⁵ Sudarwan Danim, *Pengantar Kependidikan Landasan, Teori dan 234 Metafora Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, cetakan ke-2, 2011), h. 178

¹⁴⁶ John C. Maxwell, *The 360 Leader Mengembangkan Pengaruh Anda dari Posisi Mana Pun dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Buanan Ilmu Populer, cetakan ke-11, 2016), h. 8

Paling tidak, ada empat indikator dalam manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu:

1. Terbentuknya komite sekolah
2. Sekolah sering melakukan pertemuan rutin dengan masyarakat
3. Sekolah melibatkan masyarakat dalam kegiatan ekstrakurikuler, muatan lokal dan memperingati hari-hari besar keagamaan
4. Terjalannya hubungan Institusional seperti dengan BNN, Kepolisian, Puskesmas, Kecamatan, dan Perguruan Tinggi.¹⁴⁷

Hidup dan matinya serta maju-mundurnya suatu lembaga pendidikan sebagian bergantung kepada bagaimana ia mengadakan kontak hubungan dengan masyarakatnya. Karena lembaga pendidikan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat. Lembaga pendidikan dan masyarakat adalah saling melengkapi kebutuhan masing-masing.

d. Fungsi Manajemen Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat (stackHolder)

Hubungan sekolah dengan masyarakat sangat berperan dalam membantu keefektifan tugas-tugas dalam organisasi. Fungsi humas sangat memberikan manfaat bagi personel organisasi yang lain. Fungsi humas sangat berkaitan dengan hal-hal pokok yang dilakukan oleh seorang humas. Petugas humas selalu berhubungan dengan semua pihak yaitu orang tua, siswa, guru, dan Dunia Usaha / Dunia Industri (DU/DI). Kegiatannya selalu berhubungan dengan proses komunikasi visi, misi, dan tujuan sekolah. Humas melakukan proses komunikasi antar kedua belah pihak sebagai media untuk memperoleh titik temu berupa dukungan dan pengertian dari pihak-pihak terkait.

¹⁴⁷ Ahmad Suriansyah, *op.cit.*, h. 65

Dengan singkat dapat dikatakan bahwa fungsi hubungan masyarakat adalah memelihara, mengembang tumbuhkan, mempertahankan adanya komunikasi timbal balik yang diperlukan dalam menangani, mengatasi masalah yang muncul, atau meminimalkan munculnya masalah. Hubungan masyarakat bersama-sama mencari dan menemukan kepentingan organisasi yang mendasar, dan menginformasikan kepada semua pihak yang terkait dalam menciptakan adanya saling pengertian, yang didasarkan pada kenyataan, kebenaran dan pengetahuan yang jelas dan lengkap dan perlu diinformasikan secara jujur, jelas, dan obyektif.

Hubungan masyarakat bertugas mengelola opini publik yang berkembang dan berpengaruh secara langsung bagi organisasi, hubungan masyarakat memfasilitasi kepentingan antarkubu untuk mencari titik tengah walaupun hubungan masyarakat tidak berada pada posisi netral namun terletak pada posisi sepihak yaitu organisasi yang diwakilinya.¹⁴⁸

Sedangkan Ahmad Suriansah mengatakan fungsi hubungan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas penyampaian informasi secara lisan, tertulis, melalui gambar (visual) kepada publik, supaya publik mempunyai pengertian yang benar tentang organisasi atau perusahaan, tujuan, serta kegiatan yang dilakukan.
2. Memonitor, merekam, dan mengevaluasi tanggapan serta pendapat umum atau masyarakat.
3. Memperbaiki citra organisasi.
4. Tanggung jawab sosial.
5. Komunikasi.¹⁴⁹

¹⁴⁸ *Ibid.*, h. 50

¹⁴⁹ *Ibid.*, h. 52

e. Prinsip Pelaksanaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (StackHolder)

Apabila kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat ingin berhasil mencapai sasaran, baik dalam arti sasaran masyarakat / orangtua yang dapat diajak kerjasama maupun sasaran hasil yang diinginkan, maka beberapa prinsip-prinsip pelaksanaan di bawah ini harus menjadi pertimbangan dan perhatian. Menurut Ahmad Suriyansyah paign tidak ada enam prinsip yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu:

- 1). *Integrity* (Integritas)
- 2). *Continuity* (Secara Terus-Menerus)
- 3). *Coverage* (Cangkupan)
- 4). *Simplicity* (Kesederhanaan)
- 5). *Constructiveness* (Membangun)

Adapun uraiannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Integrity* (Integritas)

Prinsip ini mengandung makna bahwa semua kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat harus terpadu, dalam arti apa yang dijelaskan, disampaikan dan disuguhkan kepada masyarakat harus informasi yang terpadu antara informasi kegiatan akademik dan informasi kegiatan non akademik. Dalam bahasa lain prinsip ini mengandung informasi terpadu tentang sekolah dan anak. Hindarkan sejauh mungkin upaya menyembunyikan (*hidden activity*) kegiatan yang telah, sedang dan akan dijalankan oleh lembaga pendidikan, untuk menghindari salah persepsi serta kecurigaan terhadap lembaga pendidikan. Kecurigaan yang sifatnya

negatif terhadap sekolah akan menurunkan kepercayaan yang akhirnya berdampak pada turunnya dukungan mereka kepada sekolah.

Oleh sebab itu, lembaga pendidikan harus sedini mungkin mengantisipasi kemungkinan adanya salah persepsi, salah interpretasi tentang informasi yang disajikan dengan melengkapi informasi yang akurat dan data yang lengkap, sehingga dapat diterima secara rasional oleh masyarakat. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan penilaian dan kepercayaan masyarakat/orangtua murid terhadap sekolah, atau dengan kata lain transparansi lembaga pendidikan sangat diperlukan, lebih-lebih dalam era reformasi dan abad informasi ini, masyarakat akan semakin kritis dan berani memberikan penilaian secara langsung tentang lembaga pendidikan. Bahkan tidak jarang penilaian dan persepsi yang disampaikan masyarakat tentang sekolah sering tidak memiliki dasar dan data yang akurat dan valid. Persepsi yang demikian apabila tidak dihindari akan menyebabkan hal yang negatif bagi sekolah, akibatnya sekolah tidak akan mendapat dukungan bahkan mungkin sekolah hanya akan menunggu waktu kematiannya. Karena dia tidak dibutuhkan keberadaannya oleh masyarakatnya sendiri.

2) *Continuity* (Secara Terus-Menerus)

Prinsip ini berarti bahwa pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat, harus dilakukan secara terus-menerus. Jadi, pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat jangan hanya dilakukan secara insidental atau sewaktu-waktu, misalnya hanya 1 (satu) kali dalam satu tahun, seperti misalnya pada saat akan meminta bantuan keuangan kepada orangtua / masyarakat. Hal

inilah yang menyebabkan masyarakat selalu beranggapan bahwa apabila ada panggilan sekolah untuk datang ke sekolah akan selalu dikaitkan dengan minta bantuan uang. Akibatnya mereka cenderung untuk tidak datang atau sekedar mewakilkan kepada orang lain untuk menghadiri undangan sekolah.

Kenyataan selama ini menunjukkan bahwa undangan kepada orangtua murid dari sekolah sering diwakilkan kehadirannya kepada orang lain, sehingga kehadiran mereka hanya berkisar antara 60% - 70% bahkan tidak jarang kurang dari 30%. Apabila ini terkondisi, maka sekolah akan sulit mendapat dukungan yang kuat dari semua orangtua murid dan masyarakat. Perkembangan informasi, perkembangan kemajuan sekolah, permasalahan-permasalahan sekolah bahkan permasalahan belajar siswa selalu muncul dan tumbuh setiap saat, karena itu maka diperlukan penjelasan informasi yang terus-menerus dari lembaga pendidikan untuk masyarakat / orangtua murid, sehingga mereka sadar akan pentingnya keikutsertaan mereka dalam meningkatkan mutu pendidikan putra-putrinya.

3) *Coverage* (Cangkupan)

Kegiatan pemberian informasi hendaknya menyeluruh dan mencakup semua aspek, faktor atau substansi yang perlu disampaikan dan diketahui oleh masyarakat, misalnya program ekstra kurikuler, kegiatan kurikuler, *remedial teaching* dan lain-lain kegiatan. Prinsip ini juga mengandung makna bahwa segala informasi hendaknya lengkap, akurat dan *up to date*. Lengkap artinya tidak satu informasipun yang harus ditutupi atau disimpan, padahal masyarakat / orangtua murid mempunyai hak untuk mengetahui keberadaan dan kemajuan (progres) sekolah di mana anaknya belajar.

Oleh sebab itu, informasi kemajuan sekolah, kegagalan / masalah yang dihadapi sekolah serta prestasi yang dapat dicapai sekolah harus diinformasikan kepada masyarakat. Akurat artinya informasi yang diberikan memang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dalam kaitan ini juga berarti bahwa informasi yang diberikan jangan dibuat-buat atau informasi yang objektif. Sedangkan *up to date* berarti informasi yang diberikan adalah informasi perkembangan, kemajuan, masalah dan prestasi sekolah terakhir. Dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian sejauh mana sekolah dapat mencapai misi dan visi yang disusunnya. Apabila hal ini tercipta masyarakat dan orangtua murid akan dapat menentukan bentuk partisipasi mereka kepada sekolah untuk kepentingan anak didik.

4) *Simplicity* (Kesederhanaan)

Prinsip ini menghendaki agar dalam proses hubungan sekolah dengan masyarakat yang dilakukan baik komunikasi personal maupun komunikasi kelompok pihak pemberi informasi (sekolah) dapat menyederhanakan berbagai informasi yang disajikan kepada masyarakat. Informasi yang disajikan kepada masyarakat melalui pertemuan langsung maupun melalui media hendaknya disajikan dalam bentuk sederhana sesuai dengan kondisi dan karakteristik pendengar (masyarakat setempat). Prinsip kesederhanaan ini juga mengandung makna bahwa:

- a. Informasi yang disajikan dinyatakan dengan kata-kata yang penuh persahabatan dan mudah dimengerti.
- b. Penggunaan kata-kata yang jelas, disukai oleh masyarakat atau akrab bagi pendengar.
- c. Informasi yang disajikan menggunakan pendekatan budaya setempat.

d. Informasi yang diberikan jangan berbelit-belit atau terlalu banyak. Berikan informasi yang singkat tetapi jelas.¹⁵⁰

Apabila informasi yang harus disampaikan sangat banyak dapat dilakukan secara bertahap. Hal ini perlu karena orangtua murid / masyarakat memiliki kemampuan berbeda dalam menyerap informasi. Apabila terlalu banyak malah dapat membuat mereka bingung dan bosan. Di samping itu terlalu lama berada di sekolah menyita waktu mereka dalam bekerja.

5) *Constructiveness* (Membangun)

Program hubungan sekolah dengan masyarakat hendaknya konstruktif dalam arti sekolah memberikan informasi yang konstruktif kepada masyarakat. Dengan demikian masyarakat akan memberikan respons hal-hal positif tentang sekolah serta mengerti dan memahami secara detail berbagai masalah (*problem* dan *constrain*) yang dihadapi sekolah. Apabila hal tersebut dapat mereka mengerti, akan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong mereka untuk memberikan bantuan kepada sekolah sesuai dengan permasalahan sekolah yang perlu mendapat perhatian dan pemecahan bersama.

Hal ini menuntut sekolah untuk membuat daftar masalah (*list of problems*) yang perlu dikomunikasikan secara terus-menerus kepada sasaran masyarakat tertentu. Prinsip ini juga berarti dalam penyajian informasi hendaknya objektif tanpa emosi dan rekayasa tertentu, termasuk dalam hal ini memberitahukan kelemahan-kelemahan sekolah dalam memacu peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Prinsip ini juga berarti bahwa informasi yang disajikan kepada khalayak sasaran harus dapat membangun kemauan dan merangsang untuk berpikir bagi

¹⁵⁰ *Ibid.*, h. 54

penerima informasi. Penjelasan yang konstruktif akan menarik bagi masyarakat dan akan diterima oleh masyarakat tanpa prasangka tertentu, hal ini akan mengarahkan mereka untuk berbuat sesuatu sesuai dengan keinginan sekolah. Untuk itu informasi yang ramah, objektif berdasarkan data-data yang ada pada sekolah.

6) *Adaptability* (Penyesuaian)

Program hubungan sekolah dengan masyarakat (*school public relation*) hendaknya disesuaikan dengan keadaan di dalam lingkungan masyarakat tersebut. Penyesuaian dalam hal ini termasuk penyesuaian terhadap aktivitas, kebiasaan, budaya (*culture*) dan bahan informasi yang ada dan berlaku di dalam kehidupan masyarakat. Pengertian-pengertian yang benar dan valid tentang opini serta factor- faktor yang mendukung akan dapat menumbuhkan kemauan bagi masyarakat untuk berpartisipasi kedalam pemecahan persoalan-persoalan yang dihadapi sekolah.

Di samping prinsip-prinsip tersebut di atas, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, maka kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat khususnya dengan orangtua murid perlu dilakukan sesuai dengan hakikat dan tujuan program hubungan itu sendiri. Untuk itu ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan membangun keterlibatan orang tua murid di lingkungan sekolah.¹⁵¹

Lebih jauh, menurut Imam Suprayogo, konsep melibatkan masyarakat dalam wadah Persatuan Orang tua Murid dan Guru (POMG) dan atau BP3 ini dilihat dari tanggung jawab pendidikan sesungguhnya sangat bagus. Hanya dalam

¹⁵¹ *Ibid.*, h. 55-57

kenyataannya, tidak semua organisasi tersebut berjalan dengan baik. Lagipula, peran organisasi yang melibatkan orang tua siswa ini pada umumnya hanya sebatas pengumpulan dana yang diperlukan oleh masing-masing sekolah, terutama yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan sarana fisik dan hal lain di seputar itu. Sekolah- sekolah yang memiliki BP3 dan orang-orangnya cukup paham terhadap misi dan visi pendidikan, ternyata memang dapat mengalami kemajuan. Akan tetapi sayang tidak sedikit POMG dan atau BP3 yang keberadaannya sekadar untuk memenuhi kebutuhan formal sehingga adanya sama dengan tidak ada.

Partisipasi/peran serta *stakeholders* dikemukakan oleh Sarah White dapat digunakan untuk mengamati partisipasi masyarakat dalam program peningkatan mutu pendidikan seperti yang ditulis oleh Sarah white berikut ini “*participation typology is used to systematically examine community participation in development projects and education project*”¹⁵² untuk lebih jelasnya teori partisipasi masyarakat tersebut dapat dilihat dalam tabel :

Tabel 3
Framework For Community Participation

<i>Form</i>	<i>Top-Down</i>	<i>Bottom-Up</i>	<i>Function</i>
<i>Nominal</i>	<i>Legitimation</i>	<i>Inclusion</i>	<i>Display</i>
<i>Instrumental</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Cost</i>	<i>Means</i>
<i>Representative</i>	<i>Sustainability</i>	<i>Leverage</i>	<i>Voice</i>
<i>Transformative</i>	<i>Empowerment</i>	<i>Empowered</i>	<i>Means/end</i>

¹⁵² Sarah White dalam Marie De Lucia Ternieden, *A Case Studi for Community Participation in Primary Education in Three Rural Village School in Ethiopia* (The Faculty for the Graduate School for Education and Human Development for The George Washington University, 2009), h. 27

Untuk kriteria bentuk partisipasi masyarakat meliputi 4 tingkatan yaitu :

1. Tingkat pertama: *nominal participation* yaitu bentuk dari minimal partisipasi masyarakat atau *stakeholders* Contohnya *stakeholders* hadir dalam pertemuan yang dilaksanakan oleh madrasah.
2. Tingkat kedua: *instrumental participation* yaitu adanya keterlibatan *stakeholders* dalam bentuk mendukung program. Contohnya *stakeholders* berkontribusi dalam bentuk tenaga, pikiran dan uang.
3. Tingkat ketiga: *representatif participation* yaitu keterlibatan aktif *stakeholders* dalam mengusulkan, berpendapat dan mendukung program. Contohnya keterlibatan aktif masyarakat dalam membuat perencanaan program peningkatan mutu pendidikan madrasah.
4. Tingkat keempat; *Transformative participation* yaitu *Stakeholders* membemdayakan dirinya untuk terlibat secara aktif dalam pengelolaan program dan merasa memilikinya.

6) Manajemen madrasah memiliki budaya mutu (lingkup madrasah yang nyaman, aman, dan tertib serta adanya harapan yang tinggi dari personal atau lembaga madrasah).

a. Pengertian Budaya Mutu

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya (*cultural*) diartikan sebagai: pikiran; adat istiadat; suatu yang sudah berkembang; sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah¹⁵³.

Budaya berasal dari bahasa sansekerta “*budhayah*” merupakan bentuk jamak dari kata “*buddhi*” yang artinya adlah akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental.¹⁵⁴

Istilah “budaya” mula-mula datang dari disiplin Ilmu Antropologi Sosial. Apa yang tercakup dalam definisi budaya sangatlah luas. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama¹⁵⁵.

Budaya mutu dalam pandangan Nursya`bani Purnama merupakan sebuah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif demi

¹⁵³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, “*Kamus Besar Bahasa Indonesia*”, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 149

¹⁵⁴ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang: Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (Jakarta: 2002). Hal senada juga pernah diungkapkan oleh Koentjaraningrat dalam bukunya berjudul *Kebudayaan, Mentalitet dan Pembangunan*, Cet. Ke-1 (Jakarta: Gramedia, 1976), Hal. 137

¹⁵⁵ Molan Benyamin, “*Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*”, (Jakarta: Prenhallindo, 1992). h. 4

keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu.¹⁵⁶

Dalam pandangan Mulyadi kriteria manajemen sekolah berbudaya mutu ditandai 5 (lima) pilar mutu pendidikan, yaitu:

1. Fokus pada siswa (peserta didik).

Bahwa sekolah/madrasah dan para profesional pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar untuk selalu mengoptimalkan potensi-potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah. Dengan kata lain dalam proses kegiatan belajar mengajar harus dipersiapkan dengan baik, dikelola secara profesional agar dapat memberikan nilai manfaat yang besar bagi pengembangan potensi siswa.

2. Keterlibatan total.

Bahwa setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab Kepala Sekolah, mutu merupakan tanggungjawab semua pihak yaitu, komite, guru, staf, orang tua, bahkan siswa itu sendiri. Mutu, berarti menuntut kepada setiap orang untuk memberikan kontribusi bagi upaya mutu.

3. Pengukuran.

Pengukuran merupakan bidang yang sering kali banyak gagal disekolah, karena setiap yang dikerjakan tidak diiringi pengukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Secara tradisional ukuran mutu pada keluaran sekolah adalah prestasi siswa.

¹⁵⁶ Nursya'bani, Purnama, *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Yogyakarta: PT. Ekonisia, 2006. h. 78

4. Komitmen.

Para professional pendidikan harus memiliki komitmen pada mutu. Jika mereka tidak memiliki komitmen, maka proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai, karena terpaksa dijalankan maka dipastikan akan gagal. Hal ini berarti perlu adanya perubahan budaya dan manajemen yang memiliki komitmen untuk mendukung proses perubahan kearah peningkatan mutu.

5. Perbaikan berkelanjutan (*Continous Inprofmen*).

Mutu didasarkan pada sebuah konsep, bahwa setiap proses itu dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Maka para profesional pendidikan harus konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan.¹⁵⁷

Budaya mutu madrasah adalah sistem nilai organisasi/madrasah yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu madrasah terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Sedangkan tujuan dari budaya mutu madrasah adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berbasiskan islam. Madrasah juga memiliki budaya mutu tertentu, melihat dari pengertian budaya dan mutu, dapat dikonstruksi bahwa budaya mutu madrasah/lembaga

¹⁵⁷ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010). h. 32

pendidikan islam adalah sistem nilai organisasi/madrasah yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu madrasah terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Sedangkan tujuan dari budaya mutu madrasah adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus-menerus. Budaya mutu madrasah akan berpengaruh besar terhadap kehidupan madrasah, meskipun tidak selamanya berdampak positif.

Budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan madrasah adalah budaya yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di madrasah tersebut sepakat tentang nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan madrasah sebagai organisasi. Agar hal ini dapat terwujud, dibutuhkan setidaknya dua kondisi, yaitu komitmen pada nilai-nilai yang dianut dan *share* nilai pada anggota organisasi atau madrasah tersebut. Komitmen pada nilai harus tercermin pada organisasi secara keseluruhan sehingga muncul dalam visi, misi, tujuan dan perilaku organisasi. Sementara itu, anggota bisa sejalan, namun bisa kurang sejalan dengan nilai-nilai yang dianut.

Budaya yang demikian antara lain ditandai oleh adanya perhatian yang tinggi terhadap *stakeholders* dan menghargai orang atau proses yang dapat membuat perubahan. Untuk dapat melakukan hal itu maka madrasah harus dapat melayani semua pihak di dalam madrasah dan percaya kepada pihak lain di luar madrasah.

Dalam prilaku sehari-hari pimpinan madrasah akan memberikan perhatian kepada berbagai pihak, berinisiatif melakukan perubahan, dan berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan. Budaya dan iklim madrasah akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Oleh sebab itu itu, budaya madrasah harus dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana lembaga madrasah itu harus dijalankan.

Dengan menerapkan manajemen kinerja secara sungguh-sungguh, maka lembaga pendidikan Islam akan memiliki keunggulan-keunggulan sebagai ciri khas dari lembaga yang memiliki komitmen pada mutu pendidikan.¹⁵⁸

Peningkatan mutu madrasah merupakan fondasi untuk terciptanya pendidikan yang berkualitas. Proses peningkatan mutu madrasah merupakan suatu proses yang panjang disertai dengan perubahan-perubahan mendasar pada filosofi, tujuan, kegiatan dan struktur organisasi sekolah. Dalam kaitan ini, muncul fenomena kultur sekolah yang tidak dapat dilepaskan atau bahkan merupakan faktor yang menentukan proses peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, secara sadar dan terencana desain peningkatan mutu madrasah harus memasukkan rancangan pengembangan kultur baru madrasah yang sesuai dengan upaya peningkatan mutu.

John West Burnham memaparkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya mutu di madrasah yang meliputi: 1) nilai-nilai dan misi madrasah, 2) struktur organisasi, 3) komunikasi, 4) pengambilan keputusan, 5) lingkungan

¹⁵⁸ Hasan Baharun, *Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam*. **At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 243-262, aug. 2016. ISSN 2477-295X. Available at: <<http://ejournal.inismupacitan.ac.id>>

kerja, 6) rekrutmen dan seleksi, 7) perencanaan kurikulum, 8) manajemen sumber daya dan anggaran, 9) disiplin, 10) hubungan masyarakat Mutu sebuah sekolah juga dapat dilihat dari tertib administrasinya.¹⁵⁹

E. Persepektif Islam Tentang Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah

Kegiatan pendidikan Islam ada sejak adanya manusia itu sendiri, bahkan ayat Al-Qur'an pertama kali diturunkan adalah bukan perintah tentang shalat, puasa dan lainnya, tetapi justru perintah iqra' (membaca, merenungkan, menelaah, meneliti dan menguji serta mengkaji) atau perintah unuk mencerdaskan kehidupan manusia yang merupakan inti dari kegiatan pendidikan. Dari situlah manusia memikirkan, menelaah dan meneliti bagaimana pelaksanaan pendidikan itu, sehingga muncullah pemikiran teori-teori pendidikan Islam.

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

perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS. Ar-Ra'd: 11).¹⁶⁰

Ayat di atas menjelaskan bahwasannya baik buruknya suatu hal yang didapat sangat tergantung pada apa yang diusahakannya. Banyak tafsir tentang ayat di atas. Salah satunya yaitu tafsir Jalalayn.

¹⁵⁹ John West, Burnham. *Managing Quality in Schools Effective Strategies for Quality-Based School Improvement*. London: Prentice Hall, 2009. h. 65

¹⁶⁰ Depag RI, *op.cit.*, h.250

Dalam tafsir Jalalayn surat Ar-Ra'du ayat 11 ditafsirkan sebagai berikut: (Baginya) manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya. Para malaikat menjaga manusia berdasarkan perintah Allah, dari gangguan makhluk-makhluk lainnya. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum, artinya Allah tidak mencabut dari manusia nikmat-Nya (sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri) dari keadaan yang baik dengan melakukan perbuatan durhaka. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, yakni menimpakan azab, maka tak ada yang dapat menolak-Nya dari siksaan-siksaan tersebut, yang telah dipastikan-Nya. Dan sekali-sekali tak ada bagi orang-orang yang telah dikehendaki keburukan oleh Allah. Tak ada yang dapat menolong-Nya selain Allah sendiri.

Menurut hemat penulis, dari tafsir Jalalayn tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Allah sudah memberi anugerah kenikmatan pada setiap manusia bahkan kenikmatan selalu dianugerahkan Allah semenjak manusia dilahirkan. Namun perilaku dari manusia yang dapat menghilangkan kenikmatan yang dianugerahkan Allah menjadi suatu keburukan atau musibah.

Dan hanya Allah yang dapat menolong manusia dari semua keburukan itu, karena Allah adalah paling baiknya tempat kembali. Karena Allah selalu ada disaat manusia merasa sedih ataupun bahagia.

Ahmad Mundir dalam tulisannya yang berjudul "Tafsir Ar-Ra'd Ayat 11: Motivasi Mengubah Nasib?" di laman NU online berpendapat, menjadikan surat Ar-Ra'du untuk motivasi orang agar berbuat yang terbaik dan berjuang maksimal

merupakan langkah positif. Hanya saja perlu dicatat, perjuangan dalam konteks ayat tersebut bukan mengubah yang buruk menjadi baik, tetapi merawat agar anugerah yang baik-baik dari Allah tak berubah menjadi buruk karena perilaku kita.

Dalam hal ini, sangat perlu kiranya melakukan suatu pekerjaan secara optimal, karena setiap proses adalah gambaran suatu output yang dibentuk. Sama halnya ketika prosesnya kurang optimal maka output yang akan dihasilkan juga kurang berkualitas, namun sebaliknya jika prosesnya dilakukan secara baik dan optimal maka untuk mendapatkan output yang baik tidak lagi hanya sebuah mimpi belaka.

Sampai disini, lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam tidak akan mempunyai kredibilitas yang baik jika tidak ditunjang dengan manajemen sumber daya manusia yang memadai dalam memproses peningkatan mutu lembaga pendidikan, yaitu sumber daya manusia yang diisi oleh orang-orang yang profesional dan handal di bidangnya. Manajemen sumber daya manusia di dalam lembaga pendidikan akan membentuk suatu organisasi yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan mutu madrasah.

Oleh karena itu, penulis menganggap penting adanya kontrol mutu oleh orang-orang yang profesional dalam bidangnya untuk terus mempertahankan atau meningkatkan mutu di madrasah.

Jika proses yang dilaksanakan dalam lembaga pendidikan Islam tersebut baik, maka nantinya akan menghasilkan output yang berkualitas baik pula, dan

secara otomatis jaminan mutu (*quality assurance*) sebagai pengakuan mutu dapat diraih. (Fathurrohman, n.d.)

Untuk mendapatkan jaminan mutu, maka perlu juga adanya kontrol mutu dalam proses meningkatkan mutu madrasah dan harus mengetahui dengan pasti apa yang dibutuhkan oleh pelanggan pendidikannya, baik pelanggan yang bersifat internal maupun eksternal.

Dalam surat Ar-Ra'du ayat 11 di atas sangat jelas bahwa untuk menjamin mutu suatu lembaga pendidikan perlu adanya kontrol mutu untuk memperbaiki atau memperbarui suatu proses peningkatan mutu pendidikan. Tidak hanya monoton pada satu cara saja, tapi perlu adanya perubahan cara yang disesuaikan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

Adanya kontrol mutu adalah sebagai proses deteksi dan koreksi adanya penyimpangan atau perubahan segera setelah terjadi, sehingga mutu dapat dipertahankan. Langkah kegiatan yang dikerjakan untuk melakukan kontrol mutu adalah 1) evaluasi kinerja dan kontrol produk, 2) membandingkan kinerja aktual terhadap tujuan produk, dan 3) bertindak terhadap perbedaan atau penyimpangan mutu yang ada. Selanjutnya, إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ potongan firman Allah dari surat Ar-Ra'd tersebut terdapat lafadz "*qaum*", lafadz "*qaum*" dalam surat Ar-Ra'du diartikan dengan "suatu golongan" atau komunitas. Kata kaum dapat diartikan dengan kumpulan dari beberapa individu. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kaum dapat diartikan sebagai suku bangsa, keluarga, atau golongan.

Golongan dalam kaitannya dengan lembaga pendidikan adalah organisasi-organisasi di bawah naungan lembaga pendidikan yang berjuang terus

mempertahankan serta terus berusaha meningkatkan mutu madrasah dengan membuat banyak strategi-strategi dalam membangun serta mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu.

Sebuah organisasi pendidikan sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan karena semakin baik manajemen yang dihasilkan dari sebuah organisasi pendidikan, maka dapat semakin baik pula kualitas lembaga pendidikannya, apalagi jika di dalam organisasi pendidikan diisi oleh sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya serta mau bekerja sama dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam/madrasah. Karena apabila seluruh organ dalam organisasi lembaga pendidikan berfungsi sebagaimana mestinya maka pastilah tujuan dari lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai, ibarat tubuh manusia apabila organ-organ yang ada pada tubuh manusia ini berfungsi dengan baik, maka apa yg dikehendaki oleh manusia tersebut dapat tercapai. Begitu pula organ-organ yg terdapat di dalam lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan isi kandungan ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini, karena manusia diciptakan Allah sebagai khalifah maka manusia mempunyai kewajiban mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Karena dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Rasulullah bersabda:

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ ، قَالَ : نا مُصْعَبُ ، قَالَ : نا بِشْرُ بْنُ السَّرِيِّ ، عَنْ مُصْعَبِ بْنِ ثَابِتٍ ، عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ ، عَنْ أَبِيهِ ، عَنْ عَائِشَةَ ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ : " إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثْقِنَهُ . " لَمْ يَزُورْ هَذَا الْحَدِيثَ عَنْ هِشَامٍ ، إِلَّا مُصْعَبُ ، تَفَرَّدَ بِهِ : بِشْرُ .

Diceritakan dari Ahmad Diriwayatkan dari mus'ab diriwayatkan dari Bisr bin Sary dari Musab bin tsabit dari Hisyam Bin Urwah dari ayahnya, Diriwayatkan dari Aisyah Rasulullah SAW bersabda “ *Sesungguhnya Allah aja Wajala mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan(tepat, terarah, jelas dan tuntas)*” (H.R Thabrani).¹⁶¹

Rasulullah diutus oleh Allah mempunyai satu risalah yang sempurna. Risalah inipun hendaklah ditunaikan dengan sempurna, dan menjadi bekal hidup manusia. Islam sebagai rahmatan lil'alamin memang datang untuk membawa rahmat bagi seluruh alam tanpa terkecuali. Sebagai seorang pemimpin umat Islam, Rasulullah memiliki pola kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh masyarakat yang multietnis, multi ras dan multi agama pada periode pemimpinannya di Madinah Rasulullah berhadapan dengan masyarakat yang heterogen. Kepemimpinan Rasulullah, selaku seorang pemimpin dimulai dari bawah sampai atas dan segala penjuru dari berbagai budaya menjadi satu masyarakat / umamatan wahidah yang beriman dan bertakwa. Sebagai sebuah kekuatan, ini nampak pada perang badar di mana kaum Muslimin mampu mengalahkan pasukan Quraisy Jahili, sehingga memperoleh kemenangan, bukan karena suatu mukjizat nabi. Namun lebih banyak karena kepemimpinan Rasulullah yang berhasil menanamkan keimanan, ketakwaan, kesetiaan, dan semangat juang untuk membela kebenaran dan mempertahankan hak selain memperoleh bantuan Allah SWT Ada beberapa kunci hal sebagai penyebab keberhasilan dakwah Rasulullah, yaitu: 1) Akhlak Rasulullah yang terpuji dan tanpa cela, 2) Karakter Rasulullah yang tahan uji, tangguh, ulet, sederhana dan

¹⁶¹ Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h. 408.

bersemangat baja, 3) Sistem dakwahnya yang menggunakan metode imbauan dengan penuh hikmah dan kebijaksanaan. Rasulullah dalam menyeru manusia agar beriman, berbuat yang baik dan mencegah kemunkaran sedikitpun tidak ada unsur paksaan, 4) Tujuan perjuangan nabi untuk menegakkan keadilan dan kebenaran serta menghancurkan yang batil, tanpa pamrih kepada harta, kekuasaan dan kemilau dunia, 5) Prinsip persamaan. Rasulullah bergaul dengan semua orang, tutur katanya lembut dan menyenangkan dalam bergaul, 6) Prinsip kebersamaan. Rasulullah selalu ikut dalam kegiatan bersama dengan umatnya, untuk memberikan teladan/ccontoh, 7) Mendahulukan kepentingan dan keselamatan umatnya, 8) Memberikan kebebasan berkreasi dan berpendapat. Rasulullah bukanlah tipe pemimpin otoriter. Selain wewenang kerasulan yang hanya diperuntukkan bagi dirinya oleh Allah SWT maka wewenangnya selaku pemimpin didelegasikan kepada orang lain, 9) Tipe kepemimpinan karismatik dan demokratis. Kepatuhan umat kepadanya karena selalu menunjukkan satunya kata dan perbuatan. Sifat kepemimpinan demokratis dari Rasulullah SAW diperlihatkan pula oleh ketekunan beliau mendidik para sahabat untuk dipersiapkan sebagai calon-calon penggantinya selaku pemimpin umat dalam urusan dunianya dan membiarkan mereka mengembangkan diri tanpa khawatir tersaingi. Sifat kepemimpinan demokratis ini, beliau tidak mewasiatkan salah seorang diantara sahabatnya untuk menjadi “putra mahkota”. Siapa yang akan menjadi pengganti beliau memimpin umat dan negara yang beliau bangun setelah beliau tiada diserahkan sepenuhnya kepada kehendak umat sendiri.

Nabi Muhammad adalah seorang pemimpin spiritual yang berjaya, sebaliknya merupakan ketua negara yang berjaya. Manakala dalam konteks pembawa perubahan baginda telah berjaya menghasilkan revolusi yang signifikan dalam cara hidup dan pemikiran masyarakat Arab. Sifat kepemimpinan pendidikan Nabi Muhammad Saw. diantaranya: disiplin wahyu, mulai dari diri sendiri, memberikan keteladanan, komunikasi yang efektif, dekat dengan umatnya, selalu bermusyawarah, memberikan pujian¹⁶²

Muhammad Saw. memiliki nama lengkap Muhammad bin Abdullah bin Abdul Muththalib bin Hasyim bin Abdu Manaf bin Qushay bin Kilab bin Murrâh bin Ka'ab bin Lu'ay bin Ghalib bin Fihir bin Malik bin An- Nadhr bin Kinanah bin Khuzaimah bin Mudrikah bin Ilyas bin Mudhar bin Nizar bin Ma'ad bin Adnan.¹⁶³ Muhammad Saw. lahir di Makkah pada Senin pagi 9 Rabiul Awwal permulaan tahun peristiwa gajah atau bertepatan 20 atau 22 April 571M.

Rasulullah diangkat sebagai nabi utusan Allah pada umur empat puluh tahun. Sifat dan akhlaknya yang sempurna menjadi penopang diutusnya sebagai Rasul. Kesempurnaan fisik menjadikan semua mata terpesona. Segala kebaikan ada dalam diri Rasulullah Saw. dalam menerima wahyu dari Allah, Rasul selalu menyampaikannya kepada umat. Kepemimpinannya tak lagi diragukan, berbagai perang ditaklukkan, bahkan negara juga dipimpin dengan baik. Diusianya yang ke enam puluh tiga (63), Senin 12 Rabiul Awwal 11 H, Nabi Muhammad meninggal dunia.

¹⁶² Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 217–30

¹⁶³ Shafiyurrahman Al-Mubarakfuri, *Sirah Nabawiyah*, ed. Ferry Irawan (Jakarta: Ummul Qura, 2011), h. 95

Secara umum, Nabi Muhammad Saw. adalah gudangnya sifat-sifat kesempurnaan yang sulit dicari bandingannya. Sifat tersebut dapat menjadi figur untuk umat Islam. Dalam hal ini, peneliti mengelompokkan sifat nabi menjadi sifat personal (pribadi) dan publik (umum) yang patut kita teladani.

1). Sifat Personal ketealadan Nabi Muhammad Saw.

a. Jujur

Perkataan yang sesuai dengan perbuatan dapat menimbulkan penghormatan dan kepercayaan oleh orang lain. Hal ini disebutkan bahwa Nabi menghimpun kebaikan dalam dirinya yaitu: Rasulullah memiliki sifat yang menonjol karena perkataan yang lemah lembut, akhlak yang utama, sifat mulia, berkepribadian baik, paling terhormat dalam pergaulan dengan tetangga, paling lemah lembut, paling jujur perkataannya, paling terjaga jiwanya, paling terpuji kebaikannya, paling baik amalnya, paling banyak memenuhi janji, paling bisa dipercaya hingga dijuluki Al-Amin.¹⁶⁴ Gelar Al-Amin menjadikannya dapat dipercaya oleh kalangan Quraish.

b. Amanah

Amanah dapat diartikan benar-benar menyampaikan sesuatu yang dia tugaskan untuk menyampaikannya. Diantara bukti Nabi Muhammad bersifat amanah adalah menyebarluaskan risalah yang dipercayakan kepada beliau oleh Allah Swt.

¹⁶⁴ *Ibid.*, h. 127

c. Tabligh

Nabi Muhammad Saw. seorang penyampai risalah Tuhan. Rasulullah menyampaikan pesan kepada umatnya dengan diawali adanya perintah dari Allah Swt. Beliau tidak berbicara kecuali sesuai wahyu dari Allah. Perintah berdakwah datang dari wahyu Allah. Dakwah sembunyi-sembunyi dilakukan selama tiga tahun dilanjutkan dengan dakwah terang-terangan. Wahyu yang diturunkan melalui malaikat Jibril yang kemudian disampaikan kepada umat.

d. Fathonah

Nabi Muhammad yang mendapat karunia dari Allah dengan memiliki kecakapan luar biasadan kepemimpinan yang agung. Kesuksesan Nabi Muhammad sebagai seorang pemimpin umat telah dibekali kecerdasan oleh Allah Swt. Kecerdasan itu tidak saja diperlukan untuk memahami dan menjelaskan wahyu Allah Swt.

e. Kharismatik

Kepemimpinan Rasulullah merupakan kepemimpinan yang digandrungi oleh setiap hati. Sosoknya bertubuh ideal, berjiwa sempurna, berakhlak luhur, dan sifat yang terhormat. Kesempurnaannya yang tidak dimiliki siapapun bahkan diakui oleh musuh-musuhnya. Hal tersebut menyebabkan hati tertawan dan rela untuk berjuang sampai titik darah penghabisan.¹⁶⁵ Kedudukan Rasulullah ibarat ruh dan jiwa. Keterpikatan hati umat terhadap beliau laksana tarikan magnet terhadap besi.¹⁶⁶

¹⁶⁵ *Ibid.*, h. 228

¹⁶⁶ Shafiyurrahman Al-Mubarakfuri, *Sirah Nabawiyah*, ed. Ferry Irawan (Jakarta: Ummul Qura, 2011), h. 231

a. Keyakinan Diri yang Kuat

Nabi Muhammad berasal dari bangsa Arab. Orang Arab dikenal sebagai orang yang memiliki tekad yang tak pernah pudar.

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (إِنَّ عِظَمَ الْجَزَاءِ مَعَ عِظَمِ
الْبَلَاءِ وَإِنَّ اللَّهَ إِذَا أَحَبَّ قَوْمًا ابْتَلَاهُمْ فَمَنْ رَضِيَ فَلَهُ الرِّضَا وَمَنْ سَخِطَ فَلَهُ السُّخْطُ) .¹⁶⁷

bila mereka sudah bertekad untuk melakukan sesuatu yang mereka anggap suatu kemuliaan dan kebanggaan maka tak ada satupun yang dapat menyurutkan tekad mereka tersebut, bahkan mereka akan nekat menerjang bahaya demi hal itu.¹⁶⁸

b. Komitmen Tinggi

Komitmen yang tinggi memberikan pengaruh yang kuat dalam kepemimpinan. Nabi memberikan teladan bahwa beliau selalu bangkit dalam keadaan apapun, bangkit untuk berdakwah kepada Allah, memanggul beban yang berat di pundaknya, tidak mengeluh dalam melaksanakan beban dan amanat, memikul beban kehidupan semua manusia, beban akidah, perjuangan dan jihad di berbagai medan.¹⁶⁹

c. Tekun, Pekerja Keras dan Militan

Dalam diri nabi memiliki jiwa pekerja keras, terbukti ketika awal masa remaja, beliau bekerja menggembalakan kambing di kalangan Bani Sa'ad bin Bakar dan di Makkah dengan imbalan uang beberapa dinar. Dan ketika berusia dua puluh lima tahun, beliau berdagang ke Negeri Syam dengan modal dari

¹⁶⁷ Shafiyyurrahman Al-Mubarakfuri, *Al-Rahiq al-Makhtum (Lebanon: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 2007)*, h. 29.

¹⁶⁸ Shafiyyurrahman Al-Mubarakfuri, *op.cit.*, h. 93.

¹⁶⁹ *Ibid.*, h. 145

Khadijah, Nabi berdagang dengan jujur dan amanah sehingga dipercaya oleh Khadijah.¹⁷⁰

2). Sifat Publik Nabi Muhammad Saw.

Sifat publik yang dimaksud di sini adalah sifat yang bersinggungan dengan orang lain atau umum. Publik di interpretasikan sebagai sebuah ruang yang berisi aktivitas manusia yang dipandang perlu untuk diatur atau aturan sosial atau tindakan bersama.¹⁷¹

Diantara sifat publik Nabi Muhammad Saw. adalah sebagai berikut:

a. Mulai dari Diri Sendiri

Sebelum menyampaikan dakwah kepada umat, Rasulullah terlebih dahulu melakukan sesuatu yang akan disampaikan tersebut.¹⁷² Dengan memulai dari diri sendiri memudahkan Nabi Muhammad Saw. dalam menyampaikan dakwahnya.

b. Memberikan Keteladanan

Nabi Muhammad memberikan keteladanan untuk umat manusia, firman Allah dalam QS. Al-Ahzab; 21

Demikian lengkap dan sempurna Nabi Muhammad saw, sehingga patutlah bahwa beliau adalah satu-satunya manusia yang wajib dijadikan teladan dalam segala segi kehidupan. Allah SWT menegaskan hal tersebut dalam QS Al Ahzab :sebagai berikut :

¹⁷⁰ *Ibid.*, h. 121

¹⁷¹ Ismail Nawawi, *Manajemen Publik* (Surabaya, , ed. Media Nusantara,2010), h. 3-4.

¹⁷² Sakdiah, “*Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah,*” *Jurnal Al-Bayan* 22 (33) (2016): 29–49.

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

Artinya : “*Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah*”. (Q.S Al-Ahzab:21)¹⁷³

bahwa dalam diri Nabi terdapat keteladanan yang dapat dicontoh oleh orang-orang di zamannya ataupun setelahnya. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang, termasuk para pemimpin. Dengannya beliau dikaruniai empat sifat utama yaitu *siddiq, amanah, tabligh, dan fathonah*.

c. Komunikasi yang Efektif

Penyampaian wahyu Allah kepada orang lain membutuhkan komunikasi yang baik agar pesan yang disampaikan dapat dipahami dengan baik dan benar pula. Rasulullah merupakan komunikator yang efektif yang ditandai dengan dapat diserapnya ucapan dan perbuatan beliau oleh para sahabat. Komunikasi nabi melibatkan hati, perasaan, pikiran, dan tindakan nyata. Dengan begitu, pesan yang disampaikan dapat mempengaruhi hati, akal, dan jiwa sahabat.¹⁷⁴

d. Dekat dengan Umat

Nabi Muhammad juga sangat dekat dengan keluarga dan sahabatnya, dan tidak terlihat ada pertetangan antara kehidupan publik dan privatnya. Istri-istri

¹⁷³ Depag RI, *op.cit.*, h. 420

¹⁷⁴ Imron Fauzi, *op.cit.*, h. 220–21

beliau mudah mendengar perkataan nabi di masjid dari tempat tinggal mereka.¹⁷⁵ Sebagai pemimpin, Nabi Muhammad Saw. adalah pemimpin yang sangat memperhatikan rakyatnya, kedekatannya tergambar dari caranya sangat memperhatikan kebutuhan masyarakat, mendengar keinginan dan keluhan masyarakat, memperhatikan potensi-potensi yang ada dalam masyarakat.¹⁷⁶

e. Selalu Bermusyawarah

Rasulullah Saw. tidak pernah melakukan suatu pertemuandalam majelis kecuali untuk berdzikir kepada Allah. Beliau tidak mengistimewakan suatu tempat ataupun seseorang dalam suatu majelis, kesemuanya disamakan dan diperlakukan dengan baik. Ketika Nabi Muhammad Saw. berbicara dalam majelis, semua orang yang ada diam memerhatikan penuh seksama, beliau mempersilahkan orang lain untuk menyampaikan pendapat, pun juga tidak pernah memotong pembicaraan.¹⁷⁷ Ketika terjadi perang badar terjadi, Rasulullah mengajak umat untuk bermusyawarah dikarenakan perkembangan perang yang rawan.

f. Memberikan Pujian (Motivasi)

Nabi memberikan pujian yang baik kepada sahabat-sahabatnya. Nabi mempergauli semua orang dengan baik dan lembut. Beliau memanggil para sahabat dengan nama julukan *kunyah* (nama julukan yang diawali dengan kalimat *abun* atau *ummun*) sebagai tanda penghormatan sekaligus untuk membahagiakan

¹⁷⁵ Karen Armstrong, *Muhammad: Prophet for Our Time* (Bandung: Mizan, n.d.), Hal. 20.

¹⁷⁶ Sakdiah, Sakdiah, *op.cit.*, Jurnal Al-Bayan 22 (33) (2016): 29–49.

¹⁷⁷ Imron Fauzi, *op.cit.*, h. 225–26.

hati mereka.¹⁷⁸Selain pujian, beliau juga memberikan penghargaan pada abdi-abdi peri kemanusiaan. Beliau sangat menghargai mereka yang membaktikan waktu dan hartanya untuk berkhidmat umat manusia.

g. Mampu Menularkan dan Memengaruhi

Dalam kepemimpinan, proses mempengaruhi sangatlah penting. Periodisasi awal dakwah Nabi Muhammad Saw. di Mekkah yang dibagi dalam tiga tahapan, Nabi mampu mengajak dan memengaruhi sedikit demi sedikit bangsa Arab. Nabi Muhammad mengajak dengan cara yang sangat memikat, efektif, dan dengan menggunakan argumentasi dan akal sehat untuk mengikuti perkataan Tuhan. Ajakannya penuh dengan cinta dan kasih sayang yang disampaikan dengan penuh kebijaksanaan dan cara paling baik.¹⁷⁹ Ajakan seperti ini akan memudahkan *transfer* dakwah dari nabi kepada umat. Tidak hanya mmenularkan dan mempengaruhi, nabi juga membina sahabatnya untuk menjadi kader binaan.

h. Memiliki Etika/Moral

Nabi Muhammad Saw. adalah orang memiliki etika, Suraiya Ishak mendapati tiga faktor yang membentuk kepemimpinan etika seperti dimodelkan dalam diri Nabi Muhammad Saw. Faktor pertama terdiri akhlak diri Nabi sebagai manusia bermoral dan faktor kedua ialah komitmen padu sebagai khalifah yang ditugaskan dengan tanggung jawab tertentu. Faktor ketiga ialah rasa *ubudiyah*

¹⁷⁸ Al-Hasyimi and Abdul Mun'in, *Ahlak Rasul Menurut Bukhari-Muslim* (Jakarta: Gema Insani, 2009),h. 394.

¹⁷⁹ Afzalur Rahman, *Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer. Ter. Anas Siddik* (Jakarta: Radar Jaya Offset, 1991),h. 24.

kepada Pencipta yang dijemakan dalam bentuk sifat zuhud, takwa, dan tawaduk.¹⁸⁰

Banyak teori kepemimpinan yang melekat pada diri Nabi Muhammad SAW, misalnya empat fungsi kepemimpinan (*the roles of leadership*) yang dikembangkan oleh Stephen Covey sebagaimana dikutip Muhammad Syafii Antonio. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis (*pathfinding*), penyelarar (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*).¹⁸¹

Pertama, Fungsi Perintis (*pathfinding*) mengungkap bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholder-nya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu ke mana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai ke sana.¹⁸² Dalam fungsi perintis ini, Nabi mencontohkan bagaimana beliau mengajak umat menuju kebaikan dan kebenaran. Sehingga sering kita dengar bahwa Nabi telah membawa umat dari jaman kegelapan (jahiliyah) menuju jaman yang terang benderang (Islami).

Kedua, Fungsi Penyelarar (*aligning*) berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. Sang pemimpin harus memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem organisasi perusahaan.

¹⁸⁰ Suraiya Ishak, "Model Kepemimpinan," *Jurnal Hadhari* 3 (n.d.): h. 23-24.

¹⁸¹ Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager* (Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre, 2009), h. 24-25.

¹⁸² *Ibid.*, h. 20.

Kemudian, ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.¹⁸³ Hal ini misalnya dicontohkan Nabi pada saat melakukan perjanjian perdamaian Hdaybiyah yang pada awalnya dianggap hanya menguntungkan pihak musyrikin dan beliau tetap teguh dengan kesepakatan itu. Pada akhirnya terbukti perjanjian tersebut justru menguntungkan kaum muslimin. Contoh lain adalah saat Nabi membangun sistem hukum yang kuat, hubungan diplomasi dengan suku-suku dan kerajaan di sekitar Madinah, dan sistem pertahanan yang kuat sehingga menjelang beliau wafat, Madinah tumbuh menjadi negara baru yang cukup berpengaruh pada waktu itu.

Ketiga, Fungsi Pemberdayaan (*empowering*) berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinya. Sebagai contoh, dalam mengatur strategi dalam perang Uhud, beliau menempatkan pasukan pemanah di punggung bukit untuk melindungi pasukan infantri muslim, beliau juga dengan bijak mempersaudarakan antara kaum Muhajirin dan Anshar ketika mulai membangun masyarakat Madinah. Beliau mengangkat para pejabat sebagai „*Amir* (kepala daerah) atau hakim berdasarkan kompetensi dan *good track record* yang mereka miliki. Tidak heran, dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama (sekitar 10 tahun), beliau telah mampu mendirikan

¹⁸³ *Ibid.*, h. 22.

dasar-dasar tatanan sosial masyarakat modern. Pemimpin dunia lainnya mungkin butuh waktu yang lebih lama untuk mencapai hal semacam ini.¹⁸⁴

Keempat, Fungsi Panutan (*modelling*) mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para karyawannya. Bagaimana dia bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya. Muhammad saw dikenal sangat kuat berpegang pada keputusan yang telah disepakati. Rasulullah saw menjadi panutan dalam melaksanakan nasihat dan saran-sarannya demikian juga menjadi pribadi yang mulia. Beliau juga merupakan seseorang yang melaksanakan apa yang beliau katakan (*walk the talk*). Beliau sangat membenci orang yang mengatakan sesuatu tetapi tidak melaksanakan apa yang dikatakannya itu.¹⁸⁵

Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa pemimpin merupakan produk kehidupan di suatu masyarakat yang harus dididik dan dioptimalisasikan berdasarkan potensi-potensi kemanusiaan yang ia miliki. secara spiritual kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan segala larangan Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rasul-Nya yang terakhir Muhammad SAW. Kepemimpinan dalam arti spiritual tiada lain hanyalah ketaatan atau kemampuan mentati perintah Allah SWT dan Rasul-Nya dalam semua aspek kehidupan. Manusia sebagai pemimpin hanya akan ridhai oleh Allah SWT jika kepemimpinannya dilaksanakan sesuai dengan kehendak-Nya. Sebagaimana secara sempurna telah dilakukan oleh Rasulullah

¹⁸⁴ *Ibid.*, h. 21.

¹⁸⁵ *Ibid.*, h. 23.

SAW dalam memimpin Islam, baik di zaman maupun hingga akhir zaman kelak.⁹ Membahas tentang kepemimpinan profetik, hendaknya kita harus mengetahui secara seksama mengenai istilah profetik sebagai penyeimbang dalam kata kepemimpinan. Profetik merupakan kata serapan dari kata prophet yang berarti nabi yakni sebagai pemberi kabar, berita, risalah kebenaran bagi umat manusia. Disisi lain profetik adalah mempunyai sifat atau ciri seperti nabi, atau bersifat prediktif,(memprakirakan). Sedangkan salah satu tempat pendidikan Islam yang sesuai dengan penerapan konsep kepemimpinan profetik adalah Madrasah. Madrasah membangun pendidikan dengan pondasi utama berupa akhlak. Jika akhlak mulia telah terbentuk pada diri siswa, maka kelak siswa tersebut menjadi pribadi yang amanah terhadap keilmuan yang dimiliki. Tidak menggunakan ilmu yang dimiliki untuk membodohi maupun menjadi orang yang sesat menyesatkan, diperlukan pengelolaan Madrasah yang berkualitas. Pengelolaan madrasah sangat tergantung kepada kepala madrasah. Dalam madrasah otoritas tertinggi mutlak berada pada tangan kepala madrasah. kepala madrasah sebagai ruh madrasah, peran vitalnya tidak bisa digantikan oleh komponen lain. Oleh karena itu, hidup tidaknya madrasah sangat bergantung kepada kepala madrasah. Karakteristik maupun corak madrasah, serta pengelolaan sangat ditentukan oleh kepala madrasah, sehingga tidak mengherankan apabila antara madrasah satu dengan yang lain terdapat perbedaaan. Dalam pengelolaan madrasah, kepala madrasah sebagai pendiri sekaligus pemimpin diharapkan memiliki kualitas kepemimpinan yang ideal dan Profesional.

Muhammad saw adalah teladan yang baik dalam berbagai aspek kehidupan. Tidak ada manusia yang demikian sempurna dapat diteladani karena di dirinya terdapat berbagai sifat yang mulia. Di samping itu, Muhammad saw juga pernah mengalami berbagai keadaan dalam hidupnya. Beliau pernah merasakan hidup sebagai orang yang susah sehingga dapat menjadi teladan bagi orang-orang yang sedang mengalami kesulitan hidup. Beliau juga pernah menjadi orang kaya, sehingga dapat menjadi teladan bagaimana seharusnya menggunakan kekayaan. Beliau pernah menjadi pemimpin di berbagai bidang sehingga kita dapat meneladani kepemimpinannya.¹⁸⁶

Berbekal sifat dan karakter tersebut semua nabi dan rasul, khususnya Nabi Muhammad saw sukses membawa perubahan dan kemajuan besar dalam membangun sikap hidup umat Islam. Dan sebagai teladan, maka relevansi kepemimpinan dan manajemen Rasulullah saw dapat terus diteladani oleh umat manusia sepanjang zaman. Teladan nabi dapat diikuti melintasi dimensi ruang dan waktu. Nilai-nilai dan teladan kepemimpinan dan manajemen yang beliau wariskan masih dapat digunakan dan ditiru oleh para pemimpin dari tingkatan paling kecil dan sederhana (pemimpin diri sendiri), kepemimpinan keluarga, bisnis, sosial, politik, pendidikan, hukum, dan militer.

Sebagai umatnya kita dalam kondisi dan ruang waktu apapun seharusnya menjadikan beliau sebagai teladan tunggal dan satu- satunya baik sebagai rakyat biasa maupun pemimpin, atasan maupun bawahan, menjadi orang kaya ataupun papa, dan sebagainya. Fungsi kenabian dan kerasulan yang diemban Muhammad

¹⁸⁶ *Ibid.*, h. 29

saw menuntutnya untuk memiliki sifat-sifat yang mulia agar apa yang disampaikannya dapat diterima dan diikuti oleh umat manusia. Bukan hanya mereka yang sezaman dengannya tetapi juga oleh umat-umat sesudah mereka karena ajaran yang dibawanya melintasi ruang dan waktu melebihi batas-batas negara Madinah yang dipimpinnya dan era kerasulannya.¹⁸⁷

Sebelum Nabi Muhammad Saw. mendapat risalah beliau sudah mempunyai tradisi merenung sejak kecil. Perenungan yang dilakukan dengan *tahanuts* sebagai respon atas perilaku penyimpangan baik agama maupun sosial. Pada zaman ini, agama-agama yang telah berusia tua banyak terjangkiti paganisme, seperti agama Kristen dan ajaran Nabi Musa. Di tanah Arab sendiri, agama Nabi Ibrahim lambat laun turut dijangkiti oleh paganisme³⁵. Hal ini karena tidak adanya penerus yang mampu merawat dan melihat hakikat dari yang tampak.

Masa kecil Nabi sebagai penggembala memberikan peluang untuk melakukan perenungan dan belajar langsung dari alam sekaligus mengajarkan banyak hal yang akan sangat berfungsi dalam kepemimpinan. Bukankah menggembala merupakan bagian dari kepemimpinan dan manajemen? Dan bukankah para nabi adalah juga seorang penggembala? Nabi Musa, Nabi Isa dan Nabi Muhammad. Hampir semua nabi berawal dari penggembalaan. Dari menggembala mereka akan tahu bagaimana mempengaruhi dan menggerakkan agar senantiasa berada dalam satu tujuan. Bukankah penggembala harus mengarahkan agar gembalaannya searah dan mencapai tujuan yang sama?.Ini pula

¹⁸⁷ *Ibid.*, h. 30

yang dilakukan nabi terhadap umatnya. Beliau membimbing para umat untuk menuju kepada “kepulangan” yang hakiki, sehingga beliau mengerahkan segala upaya agar umat selamat sampai tujuan. Berusaha memberi perintah dan rambu-rambu agar tidak “diterkam serigala” dan menjadi santapannya. Dalam melakukan penggembalaan, nabi secara tidak langsung mempraktikkan fungsi kepemimpinan yang dirumuskan sebagaimana yang diperincikan dalam pada tabel berikut.



Gambar 1.1 : Fungsi Leadership Penggembala

Dalam proses penggembalaan ternak ini, mereka mempunyai waktu untuk melakukan perenungan tentang berbagai hal. Misalnya tentang masyarakat di sekitarnya, tentang alam, dan tentang Tuhan. Mungkin bukan suatu kebetulan pula kalau kitab-kitab suci diturunkan Allah SWT kepada para rasul dengan latar belakang penggembala seperti ini. ¹⁸⁸Dengan latar belakang semacam ini, memungkinkan para rasul, termasuk Muhammad saw melakukan perenungan mendalam sebagai bagian dari tugas-tugasnya membawar salaf dari Tuhan.

¹⁸⁸ *Ibid.*, h. 80.

Latar belakang ini pula yang mungkin membuat beliau menjadi seorang pemimpin yang ideal dan mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap orang-orang yang kurang beruntung, seperti anak-anak yatim dan orang-orang miskin.

Sebagai seorang penggembala, nabi belajar mengarahkan domba, menuju yang benar padang rumput yang subur, mengawasi, juga melindungi. Tujuan utama dalam pengangkatan kepemimpinan nabi secara lahir maupun batin ialah untuk menuju menyempurnakan akhlak mulia sekaligus pembentukan *khairu ummah*. Mengembalikan fitrah manusia dan memuliakannya semulia mungkin. Misi ini merupakan tujuan sakral yang diturunkan menjadi beberapa tujuan dan aturan. Yang pertama, merupakan ajakan untuk beriman dan meninggalkan paganisme. Yang kedua, mensucikan kembali akidah. Pensucian akidah ini mendapat penolakan karena implikasi yang ditimbulkan cukup besar. Yakni menggeser keamanan kaum Quraisy yang terbiasa hidup dalam kebebasan dan mengedepankan nafsu.

Kecaman yang cukup keras dari suku Quraisy pada hakikatnya merupakan kekhawatiran mendalam terhadap kekuatan dari dakwah nabi yang begitu cepat meluas dan mudah diterima. Esensi dakwah nabi mudah diterima karena menggunakan pendekatan yang hakiki yakni fitrah manusia dan sunatullah. Di samping pula kebenaran yang absolut dan rasional, sejalan dengan akal dan logika batin manusia. Selain itu, ini yang dilakukan dari dalam yaitu Nabi menyeru umatnya yang secara otomatis juga melawan keamanan umat. Sehingga wajar jika Nabi mendapat perlawanan yang keras dari mereka yang merasa terusik.

Posisi Nabi yang berada di dalam komunitas dan sebelumnya telah menjadi tokoh, yang bergelar *Al Amin*, menjadi salah satu kunci dan kemudahan bagi Nabi untuk meluaskan pengaruhnya. Selain itu beliau juga berperan dalam menyatukan umat ketika terjadi perselisihan pemugaran Ka'bah tepatnya ketika peletakan Hajar Aswad. Sekalipun belum memimpin umat, namun benih-benih kepemimpinan sudah dapat terlihat. Membuat keputusan yang tepat dan dapat diterima oleh semua kabilah. Keputusan yang menentramkan itu bersumber dari kejernihan hati dan pikiran. Dengan kata lain, kecerdasan yang terbalut dalam kebijaksanaan. Hal ini menambah kemasyhuran dan penghormatan kepadanya. Dari sini dapat dilihat bahwa pada saat itu Nabi telah memiliki posisi yang kuat dalam lingkungan sosial masyarakat Arab. Selain itu, beliau juga termasuk saudagar yang kaya. Sehingga dari *background* demikian sudah cukup menjadi bukti bahwa ajaran yang dibawa Nabi ialah murni tanpa tendensi duniawi.

Dalam kaitan mencari upaya strategis memanager dan memimpin orang, perlu dicari prinsip-prinsip dasar seperti apa yang dapat dijadikan kekuatan penggerak organisasi lembaga pendidikan Islam ini. Menurut Imam Suprayogo, sebagai kunci utama yang harus ditumbuh kembangkan pada semua lapisan organisasi adalah: 1) rasa cinta kepada lembaga, yakni lembaga pendidikan Islam, 2) keikhlasan, 3) kesadaran bertanggung jawab merupakan sikap mental yang harus dibangun bersama, 4) prinsip penting lainnya adalah bahwa seorang manager harus mempertegas keyakinannya bahwa Allah adalah dzat yang harus selalu

menjadi sentral perhatian baik dalam pengabdian (ibadah) maupun dalam mendapatkan pertolongan.¹⁸⁹

Akan tetapi, sebaliknya jika sekolah/madrasah hanya memposisikan diri sebagai lembaga pendidikan tambahan atau suplemen yang ada, maka tidak akan pernah ada posisi suplemen di dunia ini yang menarik banyak pihak. Oleh karena itu, pilihan mana yang kita jatuhkan, semua juga tergantung pada niat, tekad dan kesungguhan kita. Allah hanya akan menerima amal shalih, yaitu amal benar, lurus, dan juga tepat, sesuai dengan kebutuhan serta dilakukan secara profesional.

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada madrasah (melibatkan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan, agar madrasah leluasa merancang dan mengelola sumber daya dan dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat. Pemberdayaan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan madrasah.

G.R. Terry mengemukakan bahwa perencanaan ialah pemilihan dan penghubungan fakta-fakta serta perbuatan dan penggunaan pikiran-pikiran untuk masa yang akan datang dengan cara menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹⁹⁰ Sedangkan menurut Mulyasa perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam

¹⁸⁹ Imam Suprayogo, *Memeilihara Sangkar Ilmu* (Malang: UIN Malang, Citra Mentari Group, 2004),h. 164-165.

¹⁹⁰ Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung : CV. Mandar Maju, 1992) h. 59

pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.¹⁹¹

Dengan demikian, perencanaan merupakan fungsi manajemen yang utama dalam segala sesuatu yang akan dilakukan oleh seorang manajer, sehingga fungsi perencanaan dalam sebuah organisasi menempati posisi yang sangat penting untuk membawa perjalanan organisasi lebih terarah dan memungkinkan bagi seorang manajer berinisiatif dalam menciptakan situasi yang menguntungkan bagi organisasi. Menurut Depdiknas peran serta/partisipasi adalah proses dimana *stakeholders* (warga sekolah dan masyarakat) terlibat aktif baik secara individu maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung, dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan pengendalian di sekolah.¹⁹²

Berdasarkan teori partisipasi/peran serta, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan dalam pengelolaan program peningkatan mutu pendidikan madrasah merupakan hal penting untuk dilaksanakan melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian peningkatan mutu pendidikan madrasah.

¹⁹¹ E.Mulyasa, *op.cit.*, h. 20.

¹⁹² Depdiknas, *Pendidikan dan Pelatihan : Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah (Jakarta : Dektorat Tenaga Kependidikan, Dektorat Jendral PMTK, 2007)*, h.46

F. Penelitian Relevan

Sudah banyak yang meneliti tentang pondok pesantren. Di bawah ini penulis sampaikan beberapa penelitian yang berkaitan dengan judul yaitu:

1. *Mujiyanto, Usaha pesantren Salafiyah dalam peningkatan kualitas santri di kabupaten Lampung Tengah.* Hasil penelitiannya Tujuan peningkatan kualitas sumber daya manusia santri di pondok pesantren salafiah (yakni mewujudkan generasi yang mempunyai penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memiliki kepribadian dan moralitas yang baik semuanya didasarkan pada rumusan tujuan pondok pesantren salafiyah yakni kemampuan keagamaan, kemampuan kebahasaan, kemampuan amaliah dan kemampuan kecakapan hidup.
2. *Rizqi Respati Suci Megarani, Strategi pemberdayaan santri di pondok pesantren Hidayatullah Donoharjo, Ngaglik Sleman Yogyakarta,* Hasil penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan strategi pemberdayaan santri di pondok pesantren hidayatullah dalam rangka meningkatkan potensi-potensi yang dimiliki oleh santrinya. Sekaligus untuk mengetahui hasil-hasil yang telah di capai oleh pondok pesantren hidayatullah dalam menerapkan strategi pemberdayaan santrinya tersebut.
3. *Lia Suraedah melakukan penelitian dengan judul“Pengembangan Kurikulum Keagamaan di Pesantren (Studi Kualitatif Kurikulum Keagamaan di Pesantren al-Hamidiyah Sawangan Depok)* Penelitian di atas memiliki persamaan dengan penelitian ini dilihat dari aspek pengembangan kurikulum Pondok Pesantren. Penelitian di atas mengkaji

tentang kombinasi sistem pendidikan pesantren salafiyah dengan sistem pendidikan pesantren modern dan pengembangan kurikulum keagamaannya sesuai dengan teori pengembangan kurikulum modern. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian di atas dilihat dari fokus implementasi kurikulum pendidikan agama islam pada lembaga pendidikan di Pondok Pesantren. Sedangkan dalam penelitian di atas lebih bersifat umum.

4. Amir Mahmud penelitian dengan judul “*Dinamika Pengembangan Kurikulum Pendidikan di Pesantren Rifaiyyah Pati Jawa Tengah*” Penelitian di atas meneliti tentang pengembangan kurikulum pendidikan pesantren, kebijakan dan orientasi perubahan kurikulum pendidikan pesantren, dan faktor kepemimpinan pesantren yang membawa orientasi pendidikan pesantren.
5. Ety Nur Hidayah melakukan penelitian dengan judul “*Dinamika Pengembangan Kurikulum Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Salafiyah Musa'idin Dukuh Gambiran Desa Madigondo Kecamatan Takeran Kabupaten Magetan)*”. Penelitian di atas meneliti tentang kebijakan kurikulum di pesantren, dan faktor yang mendorong perlunya kurikulum. Implementasi Kurikulum Pondok Pesantren adalah kurikulum yang khas yang berlaku di Pondok Pesantren Salafiyah yang bersangkutan, ditambah dengan beberapa mata pelajaran umum yang menjadi suatu kesatuan kurikulum dalam program pendidikan pondok Pesantren.

Pembuatan kurikulum, dibuat sendiri oleh pihak pondok pesantren dengan sistem pembelajaran non klasikal atau dengan klasikal.

6. Endar Evta Yuda Prayogi penelitian dengan judul *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah di Pondok Pesantren Tahfidz Qur'an Kota Metro*. Penelitian diatas meneliti tentang visi misi dan target mutu yang ingin dicapai oleh madrasah., manajerial yang kuat dan mandiri dalam madrasah, manajemen pengembangan staf madrasah yang terus menerus sesuai tuntutan kebutuhan iptek, manajemen evaluasi yang terus menerus dari berbagai aspek akademik dan administrasi hasilnya untuk perbaikan mutu, manajemen komunikasi dan dukungan dari orang tua dan masyarakat dalam upaya keberhasilan pendidikan madrasah. budaya mutu (lingkup madrasah yang nyaman,aman,dan tertib serta adanya harapan yang tinggi dari personal atau lembaga madrasah). Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini menghasilkan sebuah temuan yang mendialogkan teori Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah di Pondok Pesantren dengan kenyataan di lapangan.

G. Kerangka Pikir

Setiap sesuatu ada kaitannya dengan hasil yang dicapai artinya mutu pendidikan mengalami peningkatan baik akademik maupun non akademik. Proses peningkatan mutu pendidikan madrasah yang telah dilakukan oleh MA Al Muhsin, MA Tumaninah Yasin dan MA Darul A'mal, akan menghasilkan dampak positif bagi peningkatan mutu madrasah, dampak yang dapat dirasakan oleh masyarakat di antaranya; terhadap mutu lulusan, meningkatnya kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan semakin profesional, menaikkan grade madrasah dengan terakreditasi dan meningkatkan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik serta meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

Manajemen mutu dalam pelaksanaannya menuntut keterlibatan secara aktif semua anggota organisasi, mulai dari perencanaan, pengendalian dan perbaikan dan pengembangan, serta ditujukan kepada semua aktivitas yang terjadi dalam organisasi. Untuk memujudkan kondisi tersebut maka ada elemen dasar yang perlu mendapat perhatian dalam manajemen kualitas yaitu elemen *implicit* dan elemen *eksplisit*. Elemen *implicit* yang disebut juga dengan *soft qualities* yaitu suasana organisasi yang harus dibangun untuk mendukung terwujudnya tugas-tugas organisasi. Sebagaimana penjelasannya yaitu:



Gambar 2.1

Model Manejemen Based Relegius

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rachman, Shaleh. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Visi, Misi dan Aksi. Jakarta: PT. Grafindo, Cet I.
- al-Dimasqa, Abu al-Fida' Isma'il ibn Umar. 2005. *Tafsir al-Qur'an Adzim, juz 8*, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah.
- Al-Hasyimi, Sayyid Ahmad. 2000. *Syarah Mukhtaarul Ahaadits, hadits-hadits pilihan*. Jakarta: Sinar Baru Algesindo.
- Al-Mubarakfuri, Shafiyurrahman. 2011. *Sirah Nabawiyah*, ed. Ferry Irawan. Jakarta: Ummul Qura.
- al-Turmudzi, Muhammad bin Isa. 2005. *Sunan Turmudzi, juz 8*. Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah.
- Amirullah, dkk. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Antonio, Muhammad Syafii. 2009. *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre.
- Arcaro, Jerome S. 1999. *Quality in Education : an Implementation handbook*, St. Lucie Press (ed. Bahasa Indonesia)
- Argun, Muhammad al-Shadiq. 1995. *Rasulullah SAW*. Beirut: Dar al-Qalam
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2003. *Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif*, . Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 2002 *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Atmodiwirjo, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- Benyamin, Molan. 1992. *"Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja"*, .Jakarta: Prenhallindo.
- Burhan, Bungin. 2006. *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.

- Burhanudin. 1994. *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Burnham, John West. 2009. *Managing Quality in Schools Effective Strategies for Quality-Based School Improvement*. London: Prentice Hall.
- D, Green dan Harvey. 1993. *Assessment and Evaluation in Higher Education*. Jakarta: Wedy Medika.
- Danim, Sudarwan. 2011. *Pengantar Kependidikan Landasan, Teori dan 234 Metafora Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, cetakan ke-2.
- Darmawan, Deni dan Fauzi, Kunkun Nur . 2013. *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Daryanto, Mohammad Farid. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media, cetakan I.
- Daryanto. 1999. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- David, Silverman. 2002. *Interpreting qualitative data, Methods for analyzing talk, texts and interaction*. London: Sage Publications.
- Degeng, NS. 1997. *Straegi Pembelajaran, Mengorganisasi isi dengan model Elaborasi*. Jakarta : Ikatan Profesi Teknologi pendidikan Indonesia.
- Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi penyempurnaan 2019*, (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an)
- Depag RI. 2005. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* . Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam Cet II.
- Departemen Agama Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam .2010. *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*. Jakarta: Departemen Agama.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1997. “*Kamus Besar Bahasa Indonesia*”. Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas, 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah, hand out pelatihan calon kepala sekolah*. Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama.
- Depdiknas, 2007. *Pendidikan dan Pelatihan : Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah*. Jakarta : Dektorat Tenaga Kependidikan, Dektorat Jendral PMTK.
- fadjar, Malik. 2006. *Plarform : Reformasi Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, . Jakarta : PT. Logos Wacana Ilmu.

- Fatah, Nanang. 2003. *Landasan Manajemen Pendidikan Indonesia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- G., Rinerhart. 1993. *Quality Education: Applying the Philosophy of Dr. W. Edward Deming to Transporm the Education System*. Milwaukee. WI: ASQC Quality Press.
- G.R, Terry. 1986. *Azas-Azas Manajemen* (terj.) *Principles of Management* oleh Dr Winardi. Bandung: Alumni.
- G.R, Terry. 1997 *Principles of Management*. Illinois: America Richard D Irwin, Inc.
- Ghadban, Munir. 1998. *Al-Tarbiyyah al-Qiyadiyyah*. Kairo: Dar al Wafaa.
- Habsari Maulana Mega, *School Best Management* (Yogjakarta : Universty, 2006).
- Habsari, Maulana Mega. 2006. *School Best Management*. Yogyakarta : Universty
- Hadis,Abdul dan Nurhayati B. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hadis,Abdul dan Nurhayati B. 2010.*Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Haedari, H.Amin. 2007. *Transformasi Pesantren*. Jakarta: Media Nusantara.
- Hamzah, Uno. 2007. *Profesi pendidikan* (Problem, Solusi dan Reformasi pendidikan di Indonesia) . Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hasan, langgulung. 2002. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta : Al-Husna.
- Hasbullah. 2010. *Otonomi Pendidikan, Kebijakan Otonomi Daerah dan Impilikasinya terhadap Penyelenggara Pendidikan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Hielmy, Irfan. 2000. *Wacana Islam*. Ciamis:Pusat Informasi Pesantren.
- HJ., Rivai Veithzal dan Murni, Silviana. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Husaini Usman *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara2007)

- Husaini, Usman. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Ibnu, Syamsi. 1994. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Imam, Bawani, dkk. 2011. *Pesantren Buruh Pabrik* . Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang.
- Imam, Suprayogo dan Tobroni. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ismail. 2002. *Visi dan Misi Depag*. Surabaya: Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Surabaya.
- J, Mason. 1996. *Qualitative researching*. London: Sage Publications.
- J. W., Creswell, 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixes*. Ed. Ketiga; Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- J.M, Juran. 1995. *Juran on Leadership for Quality*. USA: Juran Institute, Inc.
- James, Spradley. 1980. *The Ethnographic Interview*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Jerome S, Arcaro. 1999. *Quality in Education : an Implementation handbook*, St. Lucie Press ed. Bahasa Indonesia.
- Kenny, Graham. 2005. *An Oracle Chronicle, A Decade of Classroom Research, Teaching and Teacher Education*.
- Khusnuridlo, Sulthon dan Moh. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Laksbang.
- Komariah dan Triatna. 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* . Jakarta: Bumi Aksara.
- langgulung, Hasan. 2002. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta : Al-Husna.
- M, Sukardjo dan Kamaruddin, Ukim. 2009. *Landasan Kependidikan, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mantja, W.2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Mason, J. 1996. *Qualitative researching*. London: Sage Publications.

- Maxwell, John C. 2016. *The 360 Leader Mengembangkan Pengaruh Anda dari Posisi Mana Pun dalam Organisasi*. Jakarta: PT Buanan Ilmu Populer. cetakan ke-11.
- Miles, Matthew B. 1990. *Qualitative Data Analysis, A Sourcebook of New Methods*. New Delhi: Sage Publications.
- Millan, Mac dan James, H. 2001. *Research in education*. Boston : Longman.
- Moh, Khusnuridlo. 2006. dan Sulthon, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Laksbang.
- Mohammad, Syaifuddin dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.
- Moleong, Lexi. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Morse. 1997. *Designing Funded Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Muallimin. 2013. 2013. “*Manajemen Sekolah Bermutu*” Disertasi Doktor. Malang: UIN Malik Ibrahim.
- Muhaimin. 2003. Penyiapan Ulul Albab Alternatif Pendidikan Islam Masa Depan dalam *Jurnal el Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Malang, Vol.1 No. 1*.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Muhaimin. 2006. *Nuansa Baru Pendidikan Islam (Mengurai Benang Kusut Dunia Pendidikan)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep, strategi, dan implementasi)*. Bandung: Rosda.
- Mulyono. 2010. *Manajemen administrasi dan organisasi pendidikan*. Jogjakarta: Ar-ruz Media.
- Mun'in, Abdul and Al-Hasyimi. 2009. *Akhlaq Rasul Menurut Bukhari-Muslim*. Jakarta: Gema Insani.
- napis, Farida yusuf Tayip. 2000. *evaluasi program*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nasution, S. 1966. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.

- Nawawi, Ismail. 2010. *Manajemen Publik*. Surabaya: ed. Media Nusantara.
- ND, Imam S. 2002. *Mengukur dan Mengelola Intelectul Capital dalam Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Amara Books.
- Nurani, Soyomukti. 2008. *Pendidikan Berspektif Globalisasi*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Pidarta, Made. 2011. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, Edisi Revisi.
- Purnama, Nursya'bani. 2006. *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Yogyakarta: PT. Ekonisia.
- Purwanto, Ngalim. 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, cetakan ke-15.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rahma, Alamsyah; Andi dkk. 2009. *Pesantren, pendidikan kewargaan, dan demokrasi*. Jakarta: Pusat Pendidikan Agama dan keagamaan Badan Litbang dan Diklat Depag.
- Rahman, Afzalur. 1991. *Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer. Ter. Anas Siddik*. Jakarta: Radar Jaya Offset.
- Reksohadiprojo, Sukanto. 2000. *Dasar-Dasar manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Rivai, Veithzal HJ. dan Murni, Silviana. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robert, Bogdan and Biklen. 1982. C. *Qualitative Research for Education: An Introduction to theory and Methods*. London, Alyn and Bacon Inc.
- Rohiat. 2008. *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- S., Imam. 2002. *Mengukur dan Mengelola Intelectul Capital dalam Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Usmara.A (Edt.), Edisi ke dua. Amara Books Jogjakarta.
- S., Nasution. 1996. *Metode Research*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Sachiko, Murata dan Chittick, William C. 19976. *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saefullah. 2014. *Manajemen Pendidikan Isla*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sakdiah. 2001. “*Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis)*”
- Sallis, Edward. 2001. *Total Quality Management in Education*. London: Koganpage Limited.
- Satriyo, Soematri. 2004. *The Indonesian Higher Education 2003-2010*, Jakarta: Directorate General Of Higher Education.
- Shafiyurrahman Al-Mubarakfuri, *Al-Rahiq al-Makhtum* (Lebanon: Dar al-Kutub al- Ilmiyyah, 2007)
- Shaleh, Abdul Rachman. 2004 *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa . Visi, Misi dan Aksi*. Jakarta: PT. Grafindo, Cet I.
- Silverman, David. 2002. *Interpreting Qualitative Data, Methods for Analyzing Talk, Texts and Interaction*. London: Sage Publications.
- Soebagio, Atmodiwirjo. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta, PT. Ardadizya Jaya.
- Soematri, B.Satriyo. 2004. *The Indonesian Higher Education 2003-2010*, Jakarta: Directorate General Of Higher Education.
- Soetopo, Hendiyat. 2004. *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan dan Praktek Pendidikan*. Malang: Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Pendidikan.
- Spradley, P. James. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Stephen, P. Robbins. 2002. *Manajemen Edisi Kesepuluh jilid 1*. Jakarta : PT. Erlangga.
- Stephen, Robin. 2001. *Perilaku organisasi : konsep, kontroversi, aplikasi; Jilid 1* . Jakarta: Prenhallindo.
- Sudjana. 2004. *Manajemen Program Pendidikan, “Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia”*. Bandung: Falah Production.

- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi,Arikunto, 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*,. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sukanto, Reksohadiprojo. *Dasar-Dasar manajemen*. Yogyakarta: BPFU UGM.
- Sukardjo, M dan Kamaruddin, Ukim. 2009. *Landasan Kependidikan, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sukarna. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Sukmadinata, Nana Syaodih dkk.2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Refika Aditama.
- Sulistiyorini. 2009. *Evaluasi Pendidikan (Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan)*, (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009)
- Suparlan. 2008. *Membangun Sekolah Efektif* . Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Suprayogo, Imam. 2004. *Memeilihara Sangkar Ilmu*. Malang: UIN Malang. Citra Mentari Group.
- Surbakti. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani*. Jakarta: Gramedia.
- Suriansyah, Ahmad. 2015 *Manajemen Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat Dalam Rangka Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Rajawali Pers, cetakan ke-2.
- Sutisna,Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Suwadji. 2014 “*Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pondok Pesantren*,” *Jurnal Edukasi*, Vol. 2, No. 1.
- Syafii, Antonio ,Muhammad.2005 *Muhammad SAW The Leader Super Manager*. Tebet, Jakarta Selatan.
- Syaifuddin, Mohammad dkk. 2007 *Manajemen Berbasis Sekolah*,Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Syamsi, Ibnu. 1994. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya.
- Syaodih, Nana. Sukmadinata, dkk. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Refika Aditama.

- Syarafuddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005)
- Terry, George R.1986. *Azas-Azas Manajemen* (terj.) *Principles of Management* oleh Dr Winardi. Bandung: Alumni.
- Tilaar, H.A.R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tim Dosen. 2013. *Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun. 2016. *Undang-Undang Republik Indonesia tentang SISDIKNAS* Bandung: Citra Umbara, cet. I.
- Tim Redaksi Nuansa Aulia. 2005. *Sistem Pendidikan Nasional, Sisdiknas*, Bandung: CV Nuansa Aulia.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Profesi pendidikan*. Problem, Solusi dan Reformasi pendidikan di Indonesia. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- W, Mantja. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers, cetakan ke-4.
- Wahyu, Ariani, Dorothea. 2003. *Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Yasin,A. Fatah. 2003. Masjid: Lembaga Alternatif Pengembangan Pendidikan Islam dalam *Jurnal el Hikmah Volume 1 No. 1*