

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian Manajemen

Secara sistematis kata manajemen berasal dari kata kerja “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan dan memimpin. Kata “*management*” berasal dari bahasa latin “*mano*” yang berarti tangan, kemudian menjadi “*manus*” berarti bekerja berkali-kali menggunakan tangan, ditambah imbuhan “*agree*” yang berarti melakukan sesuatu sehingga menjadi “*managiare*” yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan.¹

Menurut Sudjana manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.²

Sarwoto secara singkat menyatakan bahwa manajemen adalah persoalan mencapai suatu tujuan tertentu dengan suatu kelompok orang-orang. Winardi, berpendapat bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran

¹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 1.

² Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 86.

yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber lain. Sondang P. Siagian, menyatakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain³.

Manajemen diartikan sebagai koordinasi dari semua sumber-sumber yang mencakup proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan supaya memperoleh keadaan yang obyektif sebagaimana dikemukakan oleh Henry L. Sisk dalam bukunya *Principles of Management*,

“Management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives”.⁴

Namun demikian dari pikiran-pikiran ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang di dalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain.

Menurut Ramayulis mengatakan bahwa pengertian yang sama dengan manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur'an seperti firman Allah SWT:

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

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, Kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun

³ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administarsi*, (Cet. 20; Jakarta: Haji Masagung, 1989), h. 5.

⁴ Henry L. Sisk, *Principles Of Management*, (Brighton: South- Western Publishing Company, 2009), hlm. 10.

menurut perhitungannya”. (QS. As-Sajdah : 5)⁵

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (Al Mudabbir/manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Kata attadbir tersebut .sangat tepat apabila diterapkan dalam penggunaan istilah manajemen dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut A.Sayyid Mahmud Al Hawariy ke dalam bukunya “Al-Idaroh Al-Ushul Wal Ushushil Ilmiyah”

لها تنعرض التي والعوامل القوي معرفة و تجنبها التي المشاكل مهرفة و هب تذاين الى معرفة هي الادرة
ك هنا الاب ها الذ مرحلة في ع طيا ون وبد بكخائة و خرة الباقم والط خرتك لبا و لك التصرف كيفية

*Manajemen adalah: Mengetahui mana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya*⁶

Adapun rumusan manajemen menurut Houghton sebagaimana dikutip oleh Mutthawi’ adalah sebagai berikut: ”

المنشأة في العمل إلى العاملة القوي ودفع والرقابة التوجيه على يطلق الذي الإصطالح هي الإدارة إن

Yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu aktivitas yang melibatkan proses pengarahan, pengawasan dan pengerahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas dalam suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang memiliki target dan tujuan dengan menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

1. Manajemen Peningkatan Mutu

⁵Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), hlm.1.

⁶Sayyid Mahmud al-Hawariy, *al-Idarah al-Ushul wa Ususul Ilmiyah*, (Kairo,tt), 569.

Manajemen peningkatan mutu dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan warga sekolah. Dengan pengambilan keputusan partisipatif yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat.

Selanjutnya Syaiful Sagala memberikan defenisi manajemen mutu “gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup *input*, proses, *output* pendidikan”.⁷

Rohiat menjelaskan defenisi manajemen mutu pendidikan :

mutu pendidikan yang diinginkan tidak akan terjadi begitu saja. Mutu yang diinginkan tersebut harus direncanakan. Mutu perlu sebuah bagian penting dalam strategi sebuah institusi dan untuk meraihnya wajib menggunakan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang matang. Perencanaan strategi merupakan salah satu bagian dalam upaya peningkatan mutu.⁸

Istilah manajemen mutu adalah suatu sistem *Total Quality Management* (TQM), yang mengandung arti :

TQM merupakan pendekatan system secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawn dari atas sampai bawah, meluas mencakup mata rantai dan *customer*.⁹

⁷Syaiful Sagala, 2009, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*, cet. ke-3, Bandung: Alfabeta, hlm..170.

⁸Rohiat, 2009, *Manajemen Sekolah;Teori dan Dasar*, Bandung: Refika Aditama, cet.ke-2, hlm..52.

⁹E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cet.ke-2, Bandung: Rosda Karya, hlm..224.

Selanjutnya Sudarwan Danim dalam bukunya Inovasi Pendidikan “Manajemen mutu ini merupakan pendekatan dalam menjalankan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui proses prakarsa perbaikan terus- menerus atas produk, jasa, manusia, proses kerja dan lingkungannya”.¹⁰

Dengan demikian manajemen peningkatan mutu adalah esensi kemandirian sekolah dalam memberdayakan dan mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya.

2. Tujuan Manajemen Meningkatkan Mutu

Manajemen mutu merupakan sebuah kelanjutan dalam perjalanan konsep manajemen untuk memperbaiki kualitas produk serta memberikan kepuasan pelanggan, baik dalam produk, jasa maupun pelayanan yaitu “mutu pengawasan, mutu penjaminan, dan manajemen mutu terpadu”¹¹. Jika indikator-indikator ini yang terjadi maka sekolah tersebut berkualitas atau mencapai kualitas yang diharapkan pelanggan (*internal* dan *eksternal*), sebagaimana defenisi diatas.

Dengan dasar ini manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah/sekolah ini memiliki tujuan atau sasaran dalam implementasinya di dunia pendidikan yaitu :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

¹⁰Sudarwan Danim, 2009, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesional Tenaga Kependidikan*, cet. ke-1 ,Bandung: Pustaka Setia, hlm..119.

¹¹Dede Rosyada, 2004, *Paradigma Pendidikan Demokratis ;Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, cet.ke-1 Jakarta:Kencana , hlm..287

2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah.
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.¹²

Berawal dari tujuan manajemen peningkatan mutu ini pihak sekolah harus siap merancang dan memprogram upaya peningkatan mutu pendidikan dengan mengambil langkah proaktif, inisiatif dan partisipatif untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam artian sekolah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang dapat membelenggu memaksimalkan peningkatan mutu pendidikan.

3. Fungsi Manajemen Peningkatan Mutu

Fungsi-fungsi manajemen adalah proses pelaksanaan manajemen yang memuat tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Menurut Terry terdapat empat fungsi manajemen, yang dalam dunia manajemen dikenal dengan yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan/pengarahan) dan *controlling* (pengendalian).

a. Planning (*perencanaan*)

Perencanaan adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaknya, serta pemantauan dan

¹²Depdiknas, 2007, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* Jakarta:Depdiknas Dirjen Dikdas & Menengah Umum, hlm..5-6

penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.¹³

Dalam penyusunan perencanaan hendaknya tercakup apa (*what*) yang dilakukan, bagaimana (*how*) cara melaksanakannya, kapan (*when*) pelaksanaannya, dan siapa (*who*) yang bertanggung jawab, dan berapa anggaran yang diperlukan. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan langkah awal sebelum melakukan fungsi-fungsi manajemen yang lain.¹⁴

Dilihat dari konteks pembelajaran perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pengajaran, penggunaan pendekatan atau metode pengajaran, dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa satu semester yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa. Sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁵

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Menurut Terry sebagaimana dikutip oleh Sagala menyatakan pelaksanaan (*actuating*) adalah merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan

¹³ Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 49.

¹⁴ Lasa H.S., *Manajemen Perpustakaan Sekolah*, (Jakarta: Pinus, 2007), hlm. 23.

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1992), hlm.81-82 .

tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.¹⁶ Pemimpin yang efektif cenderung mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (suportif) dan meningkatkan rasa percaya diri menggunakan kelompok membuat keputusan. Keefektifan kepemimpinan menunjukkan pencapaian tugas pada rata-rata kemajuan, keputusan kerja, moral kerja dan kontribusi wujud kerja Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menggerakkan personel sehingga semua program kerja institusi terlaksana. Untuk itu dibutuhkan strategi, terutama strategi kepemimpinan dengan mengoptimalkan seluruh sumber dayanya.¹⁷

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan sebagai tindakan-tindakan yang berkaitan untuk memperbaiki kegiatan. Kegiatan pengawasan dapat berbentuk pemeriksaan, pengecekan, serta usaha pencegahan terhadap kesalahan yang mungkin terjadi, sehingga bila terjadi penyelewengan atau penyimpangan dapat ditempuh usaha-usaha perbaikan. Terry mengartikan pengawasan sebagai kegiatan lanjutan yang bersangkutan dengan ikhtiar untuk mengidentifikasi pelaksanaan program yang harus sesuai dengan rencana.¹⁸ Dalam pengertian lain Siagian mengartikan pengawasan sebagai proses pengamatan dan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang di tetapkan.¹⁹

¹⁶ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV Alfabeta, 2000), hlm. 52-53.

¹⁷ Syamsu Yusuf, *Program Bimbingan dan Konseling di Sekolah*, (Bandung: Rizqi, 2010), hlm. 101.

¹⁸ George R. Terry, *Prinsip – Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 18.

¹⁹ Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 101.

Manajemen yang merupakan ruh dalam kepemimpinan memiliki fungsi dalam proses pelaksanaannya. Dengan fungsi manajemen ini akan beraliansi ke arah peningkatan mutu, manajemen akan berjalan dengan baik, menghantarkan suatu organisasi kepada tujuan yang akan dicapai.

Beberapa fungsi manajemen ini akan membantu implementasi manajemen peningkatan mutu sebagai bentuk strategi dan inovatif dalam kebijakan pembaharuan manajemen pendidikan, selanjutnya penulis akan merangkum pendapat ahli dalam teori-teori di bawah ini.

Menurut J.Winardi mengemukakan bahwa fungsi manajemen adalah :

Fungsi manajemen secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut, a). perencanaan, fungsi perencanaan membantu suatu organisasi untuk merumuskan dan mencapai sasaran-sasarannya. Para manajer melalui rencana-rencana mereka menyajikan garis besar yang harus dilakukan organisasi agar organisasi tersebut berhasil.b).Pengorganisasian, setelah para manajer menetapkan sasaran-sasaran dan merancang rencana-rencana untuk mencapainya, maka mereka perlu mendesain dan mengembangkan sebuah organisasi yang dapat mencapai tujuan yang digariskan. Pengorganisasian berarti mengubah rencana-rencana menjadi tindakan dengan bantuan kepemimpinan dan motivasi. c).Pengawasan, seorang manajer harus mengupayakan agar hasil aktual dari organisasi sesuai dengan hasil yang direncanakan untuk organisasi tersebut.²⁰

Dari teori tersebut dapat kita pahami bahwa manajemen memiliki tiga fungsi pokok untuk menentukan suatu organisasi, yaitu merencanakan,

²⁰ J.Winardi,2004 *Manajemen Perilaku Organisasi*, cet.ke-1, Jakarta: Prenada Media,hlm.

mengorganisasikan dan mengawasi. Ketiga fungsi ini memiliki makna yang sangat penting dalam suatu organisasi sebagai fungsi yang harus mampu untuk dilaksanakan oleh seorang pimpinan.

Menurut Usman Fungsi Manajemen, (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan (motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja; (4) pengendalian meliputi pemantauan (monitoring) evaluasi sering disingkat ME atau Monev.”²¹
Fungsi-fungsi manajemen ini mutlak harus dilaksanakan atau dijalankan.

Keberhasilan untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut akan mengakibatkan keberhasilan dalam mencapai tujuan, demikian pula sebaliknya. Dengan kata lain bahwa, manajemen adalah sarana untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan fungsi manajemen itu sendiri.

Henry Fayol dalam bukunya T.Hani Handoko mengemukakan bahwa “ perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah, dan pengawasan adalah fungsi-fungsi utama yang dilaksanakan manajer dalam proses manajemen”.²² Dari teori-teori tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa, fungsi-fungsi manajemen merupakan proses dalam melaksanakan manajemen sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi yang terhimpun dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggiatan dan pengawasan.

1. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu

Ada beberapa karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), maka sejumlah

²¹Usman Affendi, 2013, *Asas manajemen*, edisi 1, Jakarta: Rajawali Pers, hlm.19

²²T.Hani Handoko, 2003, *Manajemen, Edisi II*, cet.ke-1, Yogyakarta: BPF, hlm..21.

karakteristik manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah berikut perlu dimiliki, dengan kata lain MPBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif (*effevtive school*).

Dalam menguraikan karakteristik manajemen peningkatan mutu, pendekatan sistem yaitu *input*, proses, dan *output* digunakan untuk memandunya. Hal ini memberikan pengertian dasar bahwa sekolah merupakan sebuah system sehingga penguraian karakteristik manajemen peningkatan mutu yang juga karakteristik sekolah efektif, mendasarkan pada *input*, proses dan *output*.

Berikut penulis akan menguraikan karakteristik yang dimaksud dalam wujud implementasi manajemen peningkatan mutu sebagai ruh manajemen berbasis sekolah yaitu :

1. *Output* yang diharapkan

Sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Depdikbud dalam bukunya manajemen sekolah mengindentikan bahwa manajemen sekolah disebut juga “asesmen sekolah”, mengandung makna pengumpulan data informasi secara komperhensif dan terencana, tentang jalannya program sekolah, dilihat dari masukan, proses, produk dan dampak.²³

Output adalah prestasi yang diraih sekolah akibat dari proses belajar mengajar dan manajemen sekolah, baik berupa prestasi akademik maupun non akademik.

Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain:

²³ Depdikbud, 1999, *Manajemen Sekolah* ,Jakarta: Dirjen Dikmen Proyek Peningkatan Mutu SMU, hlm.45.

- a) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- b) Sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai
- c) Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat
- d) Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah(kepala sekolah,guru dan staf lainnya termasuk siswa)berprestasi
- e) Adanya pengembangan staf sekolah 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.²⁴

2. Proses

Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut :

a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi, ini ditunjukkan oleh sifat proses belajar mengajar yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Proses belajar mengajar bukan sekedar memotivasi dan daya ingat , bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan. Akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan hayati serta dipraktekkan dalam kehidupan oleh peserta didik.

²⁴ Suryosubroto,2010,*Manajemn Pendidikan di Sekolah*,Jakarta:Rineka Cipta,hlm. 208

Bahkan proses belajar mengajar juga lebih menekankan pada bagaimana agar supaya peserta didik mampu belajar cara belajar (*learning to learn*).

b. Kepemimpinan madrasah yang kuat

Madrasah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang ada. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana, dan bertahap.

Dengan demikian kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh, mengutip pendapat Keith Davis dalam Miftah Thoha bahwa keberhasilan seorang kepemimpinan dalam organisasi (sekolah) memiliki empat sifat umum yaitu :

- 1). Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bias melampaui terlalu banyak dan dari kecerdasan pengikutnya.
- 2). Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- 3). Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang *intrinsik* dibandingkan dari yang *ekstrinsik*.
- 4). Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau

mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.²⁵ Dengan kata lain kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi.²⁶

Kepala madrasah, harus berinisiatif menciptakan kondisi hubungan sinergis dalam tubuh komunitas institusi pendidikan akan menjelma secara riil, manakala manajerial di dasari optimalisasi kinerja staf dan sumber daya yang ada di madrasah, sakaligus mereduksi aneka deviasi perilaku kerja yang mungkin muncul, untuk melihat lebih jauh fungsi manajerial kepala madrasah dapat di lihat tabel berikut ini :

Tabel 1

Dari	Ke
Mereduksi pengeluaran	Merangsang pendapat
Membelanjakan	Menghasilkan
Perilaku ketergantungan	Perilaku dependensi
Pemecahan masalah secara inkremental	Pemecahan masalah secara komprehenship
Berfikir vertical	Berfikir lateral
Berwawasan kekinian	Berwawasan ke depan
Birokratisasi prosedur kerja	Penyederhanaan prosedur kerja
Esoterisme	Pemahaman kolektif
Mengarahkan	Mengayuh
Melayani	Memberi wewenang
Monopoli	Kompetitif
Digerakkan oleh peraturan	Digerakkan oleh misi
<i>Kuratif</i>	<i>Preventif</i>
Hubungan patron-klien	Hubungan kesejawatan
Menerima perubahan	Mendongkrak perubahan

Tabel : 1 : Pergeseran Paradigma Fungsi Manajerial dalam Peningkatan Mutu ...²⁷

²⁵Miftah Thoha, 2005, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, cet.ke-6 ,Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm...33-34

²⁶ Sondang P.Siagian, 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet.ke 5, Jakarta: Rineka Cipta, hlm..125.

²⁷Sudrawan Danim, 2010, *Otonomi Manajemen Sekolah*, cet.ke-1 ,Bandung: Alfabeta,hlm..77

Berdasarkan gambar ini menjabarkan otonomi manajemen madrasah/ sekolah merupakan bentuk riil desentralisasi manajemen pendidikan, dengan menggunakan satuan pendidikan atau madrasah sebagai unit pelayanan utama yang mandiri dan memberdayakan dirinya secara cerdas . Dalam asumsi bahwa tidak ada sekolah/madrasah yang benar-benar mampu melakukan praktek otonomi manajemen sekolah dengan orientasi peningkatan mutu jika kemampuan komunitasnya di bawah standar.

c. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib

Madrasah memiliki lingkungan belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*), karena madrasah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan factor-faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini sekali lagi peran kepala madrasah yang dituntut kapabilitas, kecerdasan dan ketrampilan.

e. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan,(kepala sekolah, guru, pengawas, tenaga perpustakaan,tenaga administrasi) mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasa dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.²⁸ Sekolah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah menyadari tentang hal ini. Alasannya pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan,pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada

²⁸Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009, *Manajemen Pendidikan*, cet.ke-1 ,Bandung: Alfabeta, hlm..125.

imbal jasa merupakan garapan penting bagi seorang manajer di lembaga pendidikan.

f. Madrasah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu di dasari oleh professional. Budaya mutu memiliki elemen- elemen sebagai berikut :

- 1).Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang.
- 2).Kewenangan harus sebatas tanggungjawab.
- 3).Hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*).
- 4).Kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama.
- 5).Warga sekolah harus merasa aman terhadap pekerjaannya.
- 6). Atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya.
- 7).Warga sekolah merasa memiliki sekolah.²⁹

g. Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian)

Madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi madrasahnyanya sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri madrasah harus memiliki sumber daya yang cukup dan memadai.

g. Madrasah memiliki keterbukaan (Transparansi) manajemen

²⁹Rohiat, 2009, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktek*, cet.ke-2 ,Bandung: Refika Aditama, hlm..67.

Keterbukaan (tranparansi) dalam pengelolaan madrasah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu, keterbukaan dan tranparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan finansial, dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai kontrol sosial.

h. Madrasah *responsif* dan antisipatif terhadap kebutuhan

Madrasah selalu tanggap dan *responsif* terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Dengan demikian madrasah selalu membaca lingkungan dan menanggapinya secara tepat dan tepat. Madrasah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan dan tuntutan, akan tetapi juga Mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

i. Madrasah memiliki *akuntabilitas*

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang dilaksanakan. *Akuntabilitas* ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

Berdasarkan laporan hasil program tersebut meningkatkan kinerjanya, jika berhasil orang tua, siswa, anggota masyarakat dan pemerintah dapat memberikan penilaian untuk mendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di mas mendatang.

3. *Input* Pendidikan

a. Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas

Madrasah seharusnya menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan dan sasaran madrasah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala madrasah dan disosialisasikan kepada warga madrasah sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b. Sumber daya tersedia dan siap

Sumberdaya merupakan *input* penting yang diperlukan untuk kelangsungan proses pendidikan di madrasah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di madrasah tidak akan berlangsung secara memadai dan pada akhirnya sasaran utama tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat di kelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi terwujudnya sasaran madrasah tanpa sumberdaya manusia.

c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Pemahaman konsep pemberdayaan staf (tenaga pendidik dan kependidikan) aktivitas yang harus menekankan untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan strategi dengan pengembangan, perencanaan, pengelolaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi menunjang teknis untuk satuan pendidikan.

d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Madrasah harus termotivasi dan mempunyai harapan tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik, kepala madrasah, guru memiliki komitmen

untuk meningkatkan mutu dan prestasi yang gemilang, walaupun madrasah dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada.

Sebaliknya peserta didik juga mempunyai motivasi dan harapan untuk meningkatkan diri meraih prestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Dengan demikian warga madrasah bersatu padu, dinamis, termotivasi untuk menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

e. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)

Pelanggan, terutama siswa harus menjadi focus dari semua kegiatan madrasah. Dalam artian, semua *input* dan proses yang dikerahkan di sekolah tujuan utamanya adalah meningkatkan mutu kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari semua hal tersebut adalah penyiapan *input* dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan.

a. *Input* manajemen

Madrasah yang menerapkan konsep manajemen berbasis madrasah memiliki *input* manajemen yang memadai untuk menjalankan roda madrasah. Kepala Madrasah dalam mengatur dan mengurus madrasah menggunakan sejumlah *input* manajemen . Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala madrasah mengelola madrasah dengan efektif.

Input manajemen yang dimaksud meliputi ; tugas yang jelas, rencana yang rinci, dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan atau aturan main, yang jelas sebagai panutan bagi warga madrasah untuk bertindak dan adanya system pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen peningkatan mutu merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk pendidikan dengan pendekatan kriteria manajemen peningkatan mutu yang dikemukakan di atas, yang dilakukan secara berkesinambungan. Dalam konteks dunia pendidikan manajemen mutu adalah semua komponen pengembangan untuk meningkatkan mutu dan penjamin alumni yang siap pakai dan layak jual di dunia pasar kerja.

Sedangkan menurut demin mutu adalah *“Quality is conformity with market or consumer needs. A quality company is a company that controls the market share because the production results are in accordance with the needs of consumers, so that it causes satisfaction for consumers. If consumers are satisfied, then they will be loyal in buying company products in the form of goods or services.”*³⁰

Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang berkualitas adalah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen puas, maka mereka akan loyal dalam membeli produk perusahaan dalam bentuk barang atau jasa.

Selanjutnya mengutip pandangan Igit Tim Dosen Administrasi UPI³¹ tentang pengembangan prinsip manajemen peningkatan mutu pendidikan dengan pengimplemantasian manajemen berbasis sekolah berikut ini.

Prinsip pertama, orientasi pelanggan adalah, a).teliti, b).pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, c).komunikasi kebutuhan dan harapan pelanggan keseluruh organisasi,d).ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran,e).kelola secara sistematis hubungan dengan pelanggan,f).buatlah keseimbangan pendekatan antara pihak-pihak yang

³⁰ Mery Walton, *The Deming Manajemen method*, (New York dodd mead , 2009), hlm. 11.

³¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, cet.ke-1 (Bandung: Alfabeta,2009), h.125.

berkepentingan lainnya seperti; pemerintah, tenaga kependidikan, masyarakat dan pelanggan (siswa).

Prinsip kedua, kepemimpinan adalah, a).pertimbangan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan termasuk pelanggan, b).tetapkan dan jelaskan visi sekolah ke dapan agar setiap orang mengerti tujuan,c).tentukan sasaran dan target yang menentang dan sosialisasikan, d).ciptakan dan sokongan nilai-nilai kebersamaan, kejujuran dan model tugas yang etis pada semua level organisasi,e) lengkapi semua orang dengan sumberdaya yang diperlukan dengan pelatihan sesuai dengan keperluan bidang tugas,f).beri semangat kebesaran hati dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang. Prinsip ketiga, keterlibatan orang-orang meliputi, a).upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi, b).upayakan setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggungjawab mereka dalam organisasi,c).upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotivasi untuk menyelesaikan,d).ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka,e).fasilitasi agar setiap orang bebas berbagai pengetahuan, pengalaman dan berinovasi, serta f). budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.

Prinsip keempat, pendekatan proses meliputi, a). secara sistematis menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan,b).menganalisa dan mengukur kapabilitas aktivitas-aktivitas kunci, c). mengidentifikasi *interface* (alat penghubung) aktivitas-aktivitas kunci di dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi, d).upayakan agar proses lebih singkat dan efektif tidak berbelit-belit,e).menekankan pada factor-faktor seperti sumberdaya,

metode dan material untuk memperbaiki aktivitas kunci pada organisasi,f).hilangkan birokrasi serta eliminir fungsi-fungsi organisasi yang tugasnya saling tumpang tindih dan g).mengevakuasi resiko,konsekuensi, dan dampak aktivitas pada pelanggan.

Prinsip kelima, menggunakan pendekatan sistem pada manajemen meliputi, a).penyusunan sistem untuk mencapai sasaran organisasi dengan lebih efektif dan efisien,b).memahami keadaan saling ketergantungan diantara proses-proses pada sistem, c).pendekatan struktur yang harmonis dan integrasi proses-proses dengan tugas yang tidak saling tumpang tindih,d). memberi pemahaman pada tugas-tugas dan tanggungjawab yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, serta mengurangi hambatan lintas fungsional, e).menargetkan dan menentukan bagaimana aktivitas khusus dalam suatu sistem akan beroperasi.

Prinsip keenam, perbaikan secara berkelanjutan meliputi ; a).laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk kontinuitas (kelangsungan) perbaikan performansi,b).sediakan dan kirim SDM untuk pelatihan terhadap metode dan alat perbaikan kesenimbangan,c).laksanakan perbaikan yang kontiniu pada produk, proses dan sasaran system,d).tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman, ukur pencapaian untuk perbaikan yang berke sinambungan,e).beri penghargaan dan pengakuan terhadap perbaikan.

Prinsip ketujuh, pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan meliputi; a).pastikan bahwa data dan informasi cukup akurat dan dapat dipercaya,b).sediakan data yang dapat akses oleh yang membutuhkan,c).analisa data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid, d).buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan analisis factual seimbang dengan pengalaman institusi.

Dari ketujuh prinsip pendekatan manajemen peningkatan mutu di atas merupakan sebagai alat untuk membentuk ikatan antara sekolah, dunia bisnis dan pemerintah. Ikatan tersebut akan memungkinkan para professional di sekolah atau daerah dilengkapi dengan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam pengembangan program mutu.

Selanjutnya dalam menjalankan manajemen dalam perspektif Islam pun memiliki corak dan karakteristik yang khas, meskipun memang secara konseptual manajemen pendidikan itu belum ada wujudnya secara konkrit. Namun secara ideal corak dan karakteristik manajemen pendidikan Islam dapat dilihat dari beberapa karakteristik yaitu :³²

1. Efisien dan efektif, yaitu bahwa penyelenggaraan sebuah pendidikan akan berhasil dan sukses bila mengacu kuat pada prinsip efisien dan efektifitas. Dalam konteks ajaran Islam sangat menganjurkan setiap muslim tersebut berperilaku menghargai waktu dan mengerjakan itu sampai tuntas.
2. Transparansi dan demokratis, dengan prinsip ini antara pimpinan dan yang dipimpin tidak ada sekat-sekat dan rahasia, tetapi yang ditumbuhkan adalah saling mempercayai antara yang satu dengan yang lainnya. Pemimpin dalam konteks ini akan mencoba mengemukakan kebijakannya secara terbuka tanpa harus bersikap takut pendapatnya tidak diterima atau dilecehkan bawahannya, tetapi mencoba mengembangkannya menjadi pendapat dan keputusan bersama. Dengan kata lain semua pihak (pimpinan dan yang dipimpin) mempunyai hak dan

³²E.Mulyasa dkk,1999, *Manajemen Madrasah Aliyah* ,Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam,hlm..20-23.

kewajiban yang sama untuk bersama-sama menentukan arah dan bentuk pendidikan yang dipandang baik menurut kacamata bersama.

3. Peningkatan kualitas, yaitu bahwa pengembangan manajemen pendidikan hendaklah senantiasa berorientasi pada kualitas pendidikan. Oleh karena itu, orientasi pada kualitas ini harus menjadi komitmen keseluruhan penyelenggara pendidikan, karena dengan adanya komitmen yang kuat inilah pada akhirnya akan membawa lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga yang dapat bertahan dan dibutuhkan masyarakat.
4. Dedikatif, bahwa manajemen pendidikan yang baik dan moderen belum tentu menjamin terciptanya penyelenggaraan pendidikan yang baik pula. Artinya ada asas pokok lain yang harus diterapkan dalam pengembangan manajemen lembaga pendidikan Islam, yaitu dedikasi. Ajaran Islam secara mendasar telah memberikan landasan yang kuat dengan ajaran bahwa semua pekerjaan yang baik itu bila diniatkan atas nama Allah SWT. akan bernilai ibadah. Dengan begitu, penyelenggara pendidikan selai harus mempertimbangkan prinsip-prinsip manajemen moderen, juga harus didukung para pelaksana manajemen yang berdedikasi tinggi, yaitu bahwa berkecimpung di dunia madrasah merupakan bagian beribadah kepada Allah SWT.
5. Bermoral dan beretika, bahwa dalam pelaksanaan manajemen pendidikan haruslah menjunjung tinggi nilai-nilai dan etika sosial serta keagamaan secara konsisten. Selanjutnya komitmen yang tinggi terhadap tegaknya nilai dan etika ini pada gilirannya akan menciptakan

tata hubungan sosial yang bermoral di antara penyelenggara pendidikan, yang pada akhirnya akan melahirkan dan memperkokoh keberadaan lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan alternatif bagi masyarakat masa depan.

3. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Melalui Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

MPMBM adalah sebuah singkatan dari “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Masdrasah” yaitu sebagai model desentralisasi dalam bidang pendidikan khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah dinyakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan.

Sudarwan Danim dalam bukunya Otonomi Manajemen Sekolah mendiskripsikan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pemosisian sekolah sebagai unit utama pembuatan keputusan dan pelayanan manajemen persekolahan secara keseluruhan, dengan kata lain MPMBS adalah wujud kekinian MBS sebagai restrukturisasi kebijakan bersama dalam manajemen sekolah/madrasah.³³

Konsep perubahan manajemen peningkatan mutu ini sebuah adopsi pembagian tugas tentang pelaksanaan mutu pada tingkat madrasah, yang meliputi administrator, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Kegiatan diawali dengan merumuskan visi dan misi dari madrasah dan seksi-seksi pendidikan madrasah.

Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem “pengukuran”³⁴. Dengan menggunakan system pengukuran memungkinkan para

³³Sudarwan Danim, 2010, *Otonomi Manajemen Sekolah*, Bandung: Alfabeta, hlm..38.

³⁴Nana Syaodih Sukmadinata, 2006, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, cet. ke-1, Jakarta: Refika Aditama, hlm.11

professional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis madrasah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan, madrasah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut :

1. Penyusunan basis data dan profil madrasah yang lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai akademis, administrasi siswa, guru dan staf serta keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri (*self assessment*) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mengenai sumberdaya madrasah, personel madrasah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa, berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan katrampilan maupun aspek lainnya.
3. Mengidentifikasi kebutuhan madrasah dan merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang dicapai.
4. Berangkat visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut madrasah bersama-sama dengan masyarakat dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek termasuk anggarannya.³⁵

³⁵ B.Suryosubroto, 2004, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah, Edisi Revisi*, cet ke-1 ,Jakarta: Rineka Cipta, hlm.216.

Atas dasar ini manajemen peningkatan mutu adalah sebuah rencana dari indkitaor perencanaan program madrasah yang akan dicapai madrasah dengan keunggulan dan kebutuhan masyarakat,atau dengan artian implementasi manajemen ini adalah pengembangan program sebagai kunci utama komitmen peningkatan mutu dan juga mengembangkan sistem mengukur nilai tambah dari pendidikan sebagaimana penjabaran di atas.

Selanjutnya upaya-upaya meningkatkan mutu penegelolaan pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Atas dasar pengelolaan ini Engkoswara an Komariah menjelaskan program peningkatan mutu pendidikan perlu ada beberapa dasar yang kuat antara lain³⁶

1. Komitemen pada perubahan, pengelola yang ingin menerapkan program mutu, harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah, sebab peningkatan mutu pada intinya adalah melakukan perubahan kearah yang lebih baik, lebih berbobot. Perubahan pada dasarnya menimbulkan rasa takut, komitmen dapat menghilangkan rasa takut.
2. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada, banyak kegagalan yang dialami dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu itu jelas.
3. Mempunyai visi yang jelas tentang masa depan, perubahan yang dilakukan hendaknya didasarkan pada visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, peluang yang akan dihadapi di masa yang akan datang. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.

³⁶ Engkoswara & Aan Komariah, , 2010, *Administrasi Pendidikan*, cet.ke-1,Bandung: Alfabeta,hlm.316

4. Mempunyai rencana yang jelas, rencana adalah pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu yang dipengaruhi oleh factor-faktor internal maupun eksternal yang akan selalu berubah. Rencana harus selalu *update* sesuai perubahan-perubahan tersebut. Tak ada program mutu yang berhenti dan tidak ada dua program yang identik, karena program mutu selalu di dasarkan dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan dimana ia berada.

Dengan demikian program mutu manajemen pendidikan tidak terlepas dari fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi) pendidikan menjadi satu kesatuan utuh dan dilakukan sebaik mungkin secara terus menerus, dari awal sudah dimulai dengan benar, menghindari kesalahan, cermat, dan memberikan pelayanan yang memuaskan.

Penerapan konsep manajemen peningkatan mutu ini berarti upaya mengutamakan pelayanan terhadap pelajar dalam meningkatkan mutu lulusan atau perbaikan sekolah secara komperhensif. Di dalamnya tentu harus ada upaya terpadu dalam memperbaiki kultur sekolah dalam hal itu dimulai dari tindakan manajemen. Karena itu salah seorang pakar manajemen menjelaskan pengertian manajemen mutu terpadu dalam pendidikan yaitu : “

Total quality management is a process which involves focusing on meeting and exceeding customer expectations, continuous improvement, sharing responsibilities with employess and reducing scrap and rework”.³⁷

³⁷Franklin P. Schargel, 1994, *Transforming Education Through Total Quality nagement:A Practitioner’s Guide* ,New York: Eye On Education Inc, hlm.2

Intinya adalah usaha yang dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan pendidikan melalui perbaikan terus menerus, pembagian tanggungjawab dengan para pegawai dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan ulang.

Pada prinsipnya madrasah sebagai sarana pendidikan tidak akan menjadi bermutu baik atau unggul dengan sendirinya, melainkan melalui berbagai upaya dan peningkatan mutu pendidikannya. Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah/madrasah muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah/madrasah. Pada hakikatnya MBS/MBM akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling ketergantungan, yaitu, pertama, kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa dan masyarakat. Kedua, kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.³⁸

Setiap lembaga pendidikan tentu ingin mencapai mutu yang tinggi. Ketercapaian mutu ini menandakan bahwa lembaga pendidikan itu telah berhasil memainkan perannya sebagai organisasi pendidikan di tengah masyarakat. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektivitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi³⁹, yang dirasakan oleh para pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal dari organisasi. Untuk menjadi organisasi atau instansi yang berhasil (efektif) diperlukan suatu strategi yang jelas dan mantap menghadapi persaingan dan iklim yang berorientasi pada mutu produk yang diluluskan.

Selain itu Wohlstetter dalam Nurkholis memberikan panduan yang komperhensif sebagai elemen memberdayakan MBS/MBM yaitu : 1) menetapkan

³⁸Nurkholis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, hlm.81

³⁹ Sondang P.Siagian, 2005, *Manajemen Strategi*, cet.ke-4, Jakarta: Bumi Aksara:, hlm.27.

secara jelas visi dan hasil yang diharapkan, 2) menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan, 3) adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepala sekolah, 4) tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas, 5) pembangunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru dan anggota dewan sekolah/madrasah, 6) adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.⁴⁰

Manajemen berbasis sekolah dipandang berhasil jika mampu mengangkat derajat mutu proses dan produk pendidikan dan pembelajaran. “Dalam konteks pendidikan mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk hasil kerja (keunggulan akademik), dan mutu proses pembelajaran kemampuan sekolah mentransformasikan komponen sinergi pendukung proses pembelajaran”⁴¹

Berdasarkan teori di atas menjelaskan bahwa meningkatkan mutu pendidikan, salah satu jalan adalah dengan menggunakan sistem MBS/MBM yang harus dipersiapkan dengan sempurna agar dalam implementasinya dapat mencapai sasaran. Persiapan yang dimaksud adalah, kesiapan seluruh komponen madrasah dan orang-orang yang berkepentingan dengan madrasah, sehingga dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu ini benar-benar suatu reformasi dari manajemen sebelumnya, yaitu dari yang bersifat sentralisasi ke arah desentralisasi yang murni.

⁴⁰Nurkholis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, hlm.45

⁴¹Sudarwan Danim, 2008, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, cet.ke-3, Jakarta: Bumi Aksara, hlm..53.

Implementasi manajemen peningkatan mutu ruh dari MBS/MBM sebagai salah satu dari beberapa bentuk reformasi pendidikan dalam rangka memperbaiki mutu dan strategik pendidikan, terutama dalam lingkungan pengajaran dan pembelajaran bagi siswa. Namun dalam pelaksanaannya sering terjadi salah konsentrasi yang seharusnya terfokus pada aktivitas pengajaran malah sering kali perhatiannya terpusat pada kedisiplinan siswa. Kesalahan konsentrasi dalam penerapan MBS/MBM ini harus menjadi perhatian para pengelola pendidikan, sehingga pengalaman tersebut bias jadi pelajaran dan tidak perlu terulang. Pada umumnya pelaksanaan MBS/MBM harus menentukansalah satu focus arah dan tujuan jelas yaitu pola peningkatan mutu dengan modus kinerja, disiplin, mutu lulusan, mutu guru, sisteim pelayanan prima administrasi, standar pendidikan atau juga peningkatan mutu madrasah lewat pelayanan pelanggan dan dedikasi guru unit kerja.

Atas dasar unsur di atas pihak madrasah bekerja keras untuk mencapai harapan dan visi yang ingin ditargetkan dengan alasan argumentasi bahwa peningkatan mutu pendidikan akan lebih baik bilamana segala aspek pbeendukung kemajuan madrasah (orang tua, masyarakat, pemerintah dan komite) berkemauan dan bekerja keras berupaya mengembangkan program-program peningkatan mutu pendidikan di madrasahny.

Zubaidi dalam bukunya Pendidikan Berbasis Masyarakat Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Berbagai Problem Sosial menjelaskan konsep kontribusi pendidikan berbasis keagamaan (Islam) dalam menanamkan akhlak yaitu :

Tabel. 2: Langkah Untuk meningkatkan mutu pendidikan agama berbasis masyarakat

Langkah Analisis Nilai	Tugas Penyelesaian Masalah
1. Mengidentifikasi dan menjelaskan nilai yang terkait	1. Menguraikan perbedaan penafsiran tentang nilai yang terkat
2. mengumpulkan fakta yang berhubungan	2. Mengurangi perbedaan fakta yang berhubungan
3. Menguji kebenaran fakta yang berkaitan	3. Mengurangi perbedaan kebenaran fakta yang berkaitan
4. menjelaskan kaitan antara fakta dan kebenaran	4. mengurangi perbedaan tentang kaitan antara fakta yang bersangkutan
5. Merumuskan keputusan moral sementara	5. Mengurangi perbedaan dalam rumusan keputusan sementara
6. Menguji prinsip moral yang digunakan dalam pengambilan keputusan keputusan.	6. Mengurangi perbedaan dalam pengajuan prinsip moral yang diterima ⁴²

Selanjutnya keunggulan guru dalam menyajikan materi pelajaran harus bersifat sebagai bantuan klinis untuk kebutuhan para peserta didik, memilih perencanaan sesuai tujuan dan prosedur penilaian, terjadinya stimulus komunikasi dengan siswa dan dunia luar, memelihara ketertiban kelas, tindakan guru mencerminkan nilai dan dukungan terhadap kepeduliannya kepada siswa.

Tujuan madrasah berlaku untuk seluruh kelompok siswa bukan hanya berlaku kepada sebagian saja, madrasah perlu merancang pelajarannya sehingga setiap siswa memiliki kesempatan untuk belajar dengan baik. Untuk memenuhi mutu dan tujuan kinerja yang diminta dari pihak yayasan, maka proses manajemen di dasarkan pada informasi dan data analisa yang terpercaya yang diperlukan untuk menilai mutu dan perbaikan mutu kinerja siswa, guru dan pegawai, kinerja program

⁴²Zubaidi, 2004, *Pendidikan Berbasis Masyarakat Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Berbagai Problem Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm.22.

madrrasah, sebagai landasan objektif untuk meningkatkan kinerja mutu pendidikan dengan lainya.

Implikasi dari peningkatan mutu pendidikan menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, pejabat pemerintah, wakil-wakil masyarakat untuk bekerjasama guna memberikan kepada para peserta didik sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan masyarakat, dunia kerja, akademik sekarang dan masa depan.

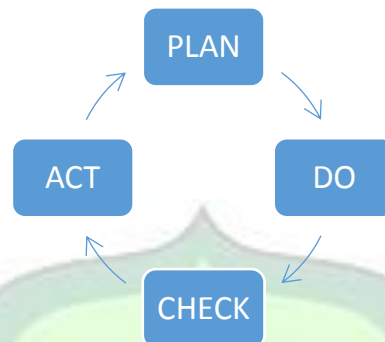
Melakukan fungsi manajemen mutu pendidikan ini sekolah perlu mencari alternatif kesiapan dengan merumuskan tujuan sekolah dengan berpijak pada beberapa pendekatan :

1. Kepuasan pelanggan, yaitu menentukan kualitas menurut keinginan pelanggan, sehingga dalam segala aspek pelanggan terpuaskan.
2. Respek terhadap setiap orang, yaitu semua orang yang terlibat dalam usaha dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas karena itu seluruhnya diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi aktif dalam mengambil keputusan.
3. Manajemen berdasarkan fakta, artinya dalam setiap usaha perbaikan selalu berdasarkan prinsip prioritas yang mengandaikan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada.
4. Perbaikan berkesinambungan, adapun konsep yang diberlakukan adalah siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang di istilahkan Deming sebagai *The Deming cycle or PDCA Cycle*.⁴³

⁴³M.N.Nasution, 2005, *Manajemen Mutu Terpadu, Edisi II* ,Bogor: Ghalia Indonesia, hlm. 30-31.

Berdasarkan konsep Deming di atas dapat terlihat gambar berikut :

Gambar 1 : Konsep PDCA (Planing-Do-Check-Act)...⁴⁴



Berdasarkan gambar di atas bahwa membangun sistem mutu harus dilakukan perbaikan mutu secara terus menerus, mulai dengan sederet siklus sejak adanya gagasan, pengembangan, proses, pelayanan sampai dengan mendapat umpan balik (mutu lulusan) dengan langkah strategis secara terus menerus. Intinya manajemen peningkatan mutu bertujuan meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan sekolah yang baik, yaitu partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Dengan demikian kinerja sekolah meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan perlu didukung kemampuan leadership para kepala madrasah dan pihak yayasan. Madrasah perlu berkembang maju dari tahun ketahun. Karena itu dalam pengelolaan peningkatan manajemen pendidikan di kenal dua mekanisme pengaturan, dengan sistem atau proses "*Sentralisasi dan Desentralisasi*". Dalam proses menuju desentralisasi segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat.

⁴⁴ Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi...*, hlm.306.

Sementara sistem pengaturan desentralisasi wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Artinya kedua sistem tersebut dalam prakteknya tidak berlaku secara ekstrem, tetapi merupakan bentuk kontiniu dengan pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah pusat dan daerah.

Sementara sistem pengaturan sentralistik ditujukan untuk menjamin integritas, kesatuan dan persatuan bangsa. Bila kita merujuk program Pemerintah (Kementerian Pendidikan Nasional) dengan pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2006, implementasi kurikulum 2013, dan pelaksanaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 seyogyanya penyelenggaraan pendidikan pada madrasah haruslah diarahkan kepada peningkatan mutu madrasah .

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum Kementerian Pendidikan Nasional, ada beberapa aspek yang digarap oleh sekolah dalam kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang meliputi :

1. Perencanaan dan evaluasi program sekolah.
2. Pengelolaan kurikulum.
3. Pengelolaan proses belajar mengajar.
4. Pengelolaan ketenagaan.
5. Pengelolaan peralatan dan perlengkapan.
6. Pengelolaan keuangan.
7. Pelayanan siswa.
8. Hubungan sekolah-masyarakat
9. Pengelolaan iklim sekolah.⁴⁵

Fachruddin dalam tulisannya menyebutkan proses pembelajaran anak, intensitas komunikasi dan perilaku dibangun orang tua, dalam konteks ini

⁴⁵Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2001, *Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Kementerian Pendidikan Nasional , Jakarta : hlm. 20.

membangun dan mengembangkan intensitas komunikasi religius orang tua, guru harus memperhatikan hal-hal berikut :

1. Komunikasi religius yang mengandung unsur motivasi dan menggugah kepada kebajikan.
2. Komunikasi religius yang bermakna dan bermuatan nilai.
3. Komunikasi religius yang menyentuh seluruh hati.
4. Komunikasi religius yang mengandung unsur kemuliaan.
5. Komunikasi religius dengan perkataan yang lemah lembut.
6. Komunikasi religius dengan menumbuhkan keberdayaan.
7. Komunikasi religius menarik hati.
8. Komunikasi religius yang mendorong inovasi dan perubahan seutuhnya.⁴⁶

Dengan demikian komunikasi yang intensif dan efektif sangat ditentukan oleh intensitas pendidikan orang tua dan media serta muatan informasi yang dikomunikasikan. Oleh karena penyampaian pesan moral dan spiritual itu didukung oleh pengembangan kemampuan empiris psikologi pembinaan pendidikan orang tua.

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua siswa dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala Sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masalah yang dianggap efektif, dan menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif atau juga dengan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk : 1. Memajukan kualitas pembelajaran, 2. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup

⁴⁶Fachruddin, 2007, *Komunikasi Religius Dalam Pendidikan OrangTua Pada Dunia Anak* dalam Al Rasyidin, *Pendidikan dan Pendidikan Dan Psikologi Islam*, Bandung : Cita Pustaka,hlm.182.

dan pemberdayaan masyarakat, dan 3. Meningkatkan motivasi masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah .

Eksistensi lembaga pendidikan Islam di Indonesia secara kelembagaan terus berkembang dari tahun ke tahun yang sebagian besar dikelola oleh pihak swasta (yayasan). Untuk menentukan arah model pendidikan yang dikelola oleh yayasan Mujamil Qamar menyebutkan beberapa prinsip tawaran model pengelolaan pendidikan pihak yayasan dalam lembaga pendidikan Islam :

1. Orientasi pengembangan sumber daya .
2. Mengarah pada pendidikan Islam multikulturis.
3. Mempertegas misi dasar untuk menyempurnakan akhlak manusia.
4. Mengetumakan spritualisasi watak kebangsaan.⁴⁷

Oleh karena itu aspek kegiatan manusia pada dasarnya harus selalu berjalan melalui proses tertentu dalam mencapai tujuannya. Kalau disederhanakan model pendidikan yayasan adalah merupakan pengelolaan kegiatan, terutama yang mengarahkan pada penyelenggaraan setiap usaha kerja sama kelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Peningkatan mutu pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik itu jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang.

Peningkatan mutu atau juga kualitas pendidikan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan dan diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep ini berlaku di sekolah yang memerlukan administrasi yang efektif dan efisien.

⁴⁷Mujamil Qamar, 2007, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta : Erlangga, hlm.50.

Selanjutnya penulis memberikan alur pikir model pendidikan yang dikelola oleh pihak pimpinan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs KRM Marzuki Cepogo Kembang Jepara sebagaimana penulis kutip dalam Dede Rosyada sebagai berikut :



Gambar 2: Tujuan Madrasah Dalam peningkatan Mutu Pendidikan Dede Rosyada ⁴⁸

Karakteristik penjabaran skema diatas model pendidikan yang dikembangkan dalam pengelolaan MTs KRM Marzuki ini adalah kemampuan berfikir strategis yaitu kemampuan menyelesaikan masalah, para pemimpin lembaga pendidikan Islam harus mampu membaca selera masyarakat, dengan memiliki orientasi yang jelas dan melakukan upaya kemajuan kompetensi kearah pengalaman belajar dengan prosedur evaluasi kemajuan keilmuwan, kepribadian dan ketrampilan dengan menerapkan metode, tujuan dan ukuran kemajuan siswa.

Dengan kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya model pendidikan berbasis madrasah yang memberikan wewenang penuh kepada pihak yayasan, Kepala Sekolah dan Guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran , merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur

⁴⁸Dede Rosyada, 2004, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta : Prenada Media, hlm.194.

serta memimpin sumber-sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan manajemen peningkatan mutu akademik.

Peningkatan mutu akademik merupakan sarana yang memungkinkan untuk mengembangkan paradigma profesionalisme dalam persaingan dunia kerja dan ekonomi global yang menyeret dunia pendidikan pada profesionalisme. Artinya bahwa para profesionalisme pendidikan harus membentuk para siswa mengembangkan ketrampilan yang akan mereka butuhkan untuk meningkatkan produk kelulusan yang bermutu.

Upaya besar membangun pendidikan yang dikelola lembaga pendidikan Islam adalah upaya membangun manusia yang dinamis, etika dan estetika menjawab tantangan zaman dan kebijakan pemerintah dalam mengalokasikan dana pendidikan pada lembaga pendidikan Islam. Atas dasar konteks ini Samsul Nizar dalam pengantarnya pada buku “Sejarah Pendidikan Islam Menelusuri Sejarah Jejak Pendidikan Era Rasulullah sampai Indonesia” ada tiga konsep tawaran pengembangan model pendidikan Islam yang harus dikembangkan oleh pihak swasta (yayasan) yaitu :

- a) Model pendidikan yang memiliki kemampuan intelektual yang mampu menguasai teknologi mutakhir.
- b) Model pendidikan yang memiliki kemampuan intelektual yang mampu menguasai dan menghayati nilai-nilai luhur ajaran agama dengan nilai etika agama.
- c) Model pendidikan yang memiliki pendidikan yang berbasis filosofis dan ⁴⁹

⁴⁹Samsul Nizar, , 2008, *Sejarah Pendidikan Islam Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia dalam Kata Pengantar “Qua Vadis Pendidikan Islam Menelusuri Sejarah Menuju Paradigma Pendidikan Berkualitas* , Jakarta : Prenada Media, hlm.6

5. Teori Peningkatan Mutu Menurut Beberapa Pakar

Sebelum kita simpulkan pengertian mutu kita analisis manajemen mutu menurut tiga tokoh mutu yaitu W Edwards Deming, Joseph Juran dan Philip Crosby,

Menurut W Edward Deming, Mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.⁵⁰

Menurut Jhosep Juran, Mutu ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun.⁵¹

Menurut Philip B Crosby, Mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.⁵²

Dari ketiga tokoh ini dapat kita ambil kesimpulan bahwasanya mutu itu suatu kebutuhan konsumen terhadap kepuasan pelanggan sepenuhnya terhadap

⁵⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 78

⁵¹ Prawirosentono, Suyadi, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Study Kasus dan Analisis*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), hlm, 5

⁵² Hadis, Abdul dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Penerbit AlfaBeta, 2010), hlm .2

suatu barang yang di butuhkan atau mutu merupakan suatu ukuran yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk.

Dalam kontek pendidikan, pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada peroses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam peroses pendidikan yang bemrutu terlibat berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif dan piskomotorik) metodologi, sarana prasarana dan sumber daya lainnya. Sedangkan Mutu dalam kontek hasil pendidikan mengacu pada perestasi kebaikan yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun tertentu.⁵³

Pendidikan islam di indonesia masih belum bisa memberikan corak yang begitu menonjol terutama di bidang umum yang mengisi sektor umum lebih banyak keluaran pendidikan umum, belum kita temukan serjana islam yang notabeneanya dari perguruan tinggi islam yang mengisi sektor teknologi, oleh sebab itu perguruan-perguruan tinggi agama islam segera mewujudkan perguruan tinggi STAIN menjadi UIN, agar mutu pendidikan bisa bersinergi saling mengisi antara ilmu agama dengan ilmu umum.

Mengapa pendidikan kita harus bermutu? Dalam hal ini pendidikan persekolahan di hadapkan pada berbagai tantngan baik nasional maupun internasional, tantangan nasionl muncul dari dunia ekonomi, sosial, politik, budaya, dan keamanan.⁵⁴ Perbaikan mutu pendidikan islam harus segera dilakukan secara terus menerus dengan cara memperbaiki manajemen mutu pendidikannya⁵⁵. Organisasi-organisasi pendidikan memegang peranan awal dalam proses

⁵³ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 555

⁵⁴ Dani, Kuswara Dan Cepti Triatna, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*,(Bandung: Alfbeta, 2011),hlm. 288

⁵⁵Bush, Toni Dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), hlm. 147

peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu kami dalam makalah ini berusaha membahas mengenai mutu pendidikan melalui pendekatan manajemen mutu.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat penyesuaian diri ke dalam. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bila mana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori education production function tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.⁵⁶

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat macro-oriented, (*organisasi pusat*) diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitas cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Diskusi tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan

⁵⁶Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 203

merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan.

Disamping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan.⁵⁷ Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut. Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, kemudian dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan.⁵⁸

Kesimpulan dari pandangan tiga tokoh tadi bahwa mutu dapat diartikan sebagai derajat kepuasan luar biasa yang di terima oleh customer sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

6. Kontribusi W Edward Deming, Joseph Juran, dan Philip Crosby dalam Manajemen Mutu Pendidikan Islam.

⁵⁷ Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2007), hlm. 135

⁵⁸ Listio Prabowo, Sugeng, *Impementasi Sistem Manajemen Mutu*, (Malang: UIN-Malang press, 2009), hlm. 19

a) W Edward Deming.

Menurut W Edward Deming masalah mutu terletak pada masalah manajemen dalam hal ini mutu dihadapkan pada lembaga pendidikan harus mengukur dari hal-hal yang berkaitan dengan manajemen.

Ada 14 poin W Edward Deming yang termasyhur dan merupakan kombinasi baru tentang manajemen mutu dan seruan terhadap manajemen untuk merubah pendekatannya, yaitu :

- 1) Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan.
- 2) Adopsi falsafah baru.
- 3) Hindari ketergantungan inspeksi massa untuk mencapai mutu.
- 4) Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga.
- 5) Tingkatkan dengan secara konstan sistem produksi dan jasa untuk meningkatkan mutu dan produktivitas.
- 6) Lembagakan pelatihan kerja.
- 7) Lembagakan kepemimpinan.
- 8) Hilangkan rasa takut agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.
- 9) Uraikan kendala-kendala antar departemen.
- 10) Hapuskan slogan, desakan dan target serta tingkatkan produktifitas tanpa menambah beban kerja.
- 11) Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik.
- 12) Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawanas keahliannya.
- 13) Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja.
- 14) Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.⁵⁹

Dari keempat belas poin yang di utarakan W Edward Deming di atas dianalisis atau dilihat dari kepuasan pihak konsumen dalam hal ini yang dimaksud adalah para peserta didik dan masyarakat yang bersangkutan dalam dunia pendidikan.

b) Kontribusi Joseph Juran dalam manajemen mutu pendidikan.

⁵⁹ Usman, Husaini, *Manajemen ...* hlm. 503

Dalam merencanakan mutu pendidikan, Joseph Juran menggunakan pendekatan Manajemen Mutu Management (Strategic Quality Management) yang banyak dibicarakan dan di terapan ahir-ahir ini.

SQM (Strategic Quality Management), adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat yang berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Pimpinan lembaga memiliki pandangan strategis tentang organisasi atau lembaga, wakil pimpinan memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan para guru memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.

SQM (Strategic Quality Management), cocok diterapkan dalam konteks pendidikan sejalan dengan gagasan Consultant at Work oleh John Miller dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. John Miller berpendapat bahwa manajemen senior (Dewan Rektor) perlu menggunakan manajemen mutu strategis dengan cara menyusun visi, rioritas dan kebijakan universitas.[16]

Joseph Juran memperkenalkan tiga peroses kualitas atau mutu diantaranya sebagai berikut:

- a. Perencanaan mutu (quality planning) yang meliputi kualitas pelanggan, menentukan kebutuhan pelanggan, menyusun sasaran mutu, dan meningkatkan kemampuan peroses.
- b. Pengendalian mutu (quality control), terdiri dari memilih dasar pengendalian, memilih jenis pengukuran, menyusun standar kerja, dan mengukur kinerja yang sesungguhnya,
- c. Perbaikan dan peningkatan mutu (quality improvement), terdiri dari: mengidentifikasi perbaikan khusus, mengorganisasi lembaga untuk

mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan.⁶⁰

Joseph Juran berpendapat bahwa penggunaan sebuah pendekatan untuk meningkatkan mutu pendidikan harus tahap demi tahap sebab semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap.

Menurut Joseph Juran komponen manajemen mutu diatas secara sistematis menjadi hal-hal dibawah ini:

- a. Membangun kesadaran terhadap kebutuhan dan kesempatan untuk pengembangan
- b. Menyusun tujuan yang jelas untuk pengembangan
- c. Menciptakan susunan organisasi untuk menjalankan proses pengembangan
- d. Menyediakan pelatihan yang sesuai
- e. Mengambil pendekatan terhadap penyelesaian masalah
- f. Mengidentifikasi dan melaporkan pelaksanaan.
- g. Mengetahui keberhasilan.
- h. Mengomunikasikan hasil.
- i. Melaporkan perubahan dan
- j. Mengembangkan peningkatan tahunan pada seluruh proses pendidikan.⁶¹

Dalam mengelola mutu pendidikan, hemat penyusun seorang pimpinan harus memperhatikan komponen-komponen diatas, selain itu harus mengevaluasi sejauh mana keberhasilan yang telah dilakukan yang berkaitan dengan perencanaan *The Juran Trilogy* tentang mutu (*Quality Planning*), pengendalian mutu (*Quality Control*), dan perbaikan serta peningkatan mutu (*Quality Improvement*).

c) Kontribusi Philip B Crosby dalam Mutu Pendidikan .

⁶⁰ Rusman, *Manajemen...* hlm, 564-565

⁶¹ Usman, Husaini, *Manajemen...*, hlm. 504

B Philip Crosby menyatakan bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik. Penghematan sebuah institusi akan datang dengan sendirinya ketika institusi tersebut melakukan segala sesuatunya dengan benar. selalu berusaha agar berhati-hati dalam setiap langkah yang meliputi input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif dan piskomotorik) metodologi, sarana prasarana dan sumber daya lainnya. Sedangkan Mutu dalam kontek hasil pendidikan mengacu pada perestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun tertentu.

Ada 14 langkah Philip B Crosby untuk meraih manajemen mutu pendidikan, yaitu :

- a. Komitmen Manajemen (Management Commitment)
- b. Membangun Tim Peningkatan Mutu (Quality Improvement Team)
- c. Pengukuran Mutu (Quality Measurement)
- d. Mengukur Biaya Mutu (The Cost Of Quality)
- e. Membangun Kesadaran Mutu (Quality Awareness)
- f. Kegiatan Perbaikan (Corrective Action)
- g. Perencanaan tanpa cacat (Zero Defects Planning)
- h. Menekankan Perlunya Pelatihan Pengawas (Supervisor Training)
- i. Menyelenggarakan Hari Tanpa Cacat (Zero Defects Day)
- j. Penyusunan Tujuan (Goal Setting)
- k. Penghapusan Sebab Kesalahan (Error Cause Removal)
- l. Pengakuan (Recognition)
- m. Mendirikan Dewan-dewan Mutu (Quality Councils)
- n. Lakukan Lagi (Do It Over Again).⁶²

Jika diperbandingkan antara studi W Edward Deming, Jhosep Juran dan Philip BCrosby akan ditemukan beberapa persamaan dan perbedaan .

Persamaannya adalah :

- a. Mereka menganggap bahwa customer baik internal maupun eksternal adalah penting

⁶² *Ibid*, 505

- b. Peranan manajer adalah merupakan tanggung jawab utama untuk peningkatan kualitas
- c. Mengakui terjadinya krisis kualitas yang segera harus diperbaiki atau ditingkatkan melalui beberapa tindakan
- d. Di dalam melihat segi pentingnya kualitas, Philip Crosby mengetengahkan kebiasaan-kebiasaan kualitas pada organisasi, sedangkan W Edward Deming memperlihatkan obsesi kualitas dalam rangka memberikan kepuasan kepada customer dan implikasi lain juga dapat membuat organisasi tetap dalam situasi yang cenderung kompetitif
- e. Menyukai tindakan yang konkrit dari pada sekedar dengan menggunakan slogan dan peringatan
- f. Training merupakan investasi untuk masa depan
- g. Partisipasi aktif dalam usaha-usaha pemecahan masalah
- h. Penggunaan teknik dan pengetahuan ilmiah
- i. Diklat merupakan suatu yang penting
- j. Pentingnya memperbaiki kualitas secara berkelanjutan, W Edward Deming menyebutnya dengan lakukan terus dan selamanya sedangkan Philip Crosby menyebutnya berulang lagi
- k. Perlunya sebuah organisasi pengendali mutu
- l. Peranan pimpinan adalah merupakan tanggung jawab utama untuk meningkatkan kualitas.⁶³

Adapun perbedaannya adalah sebagai berikut:

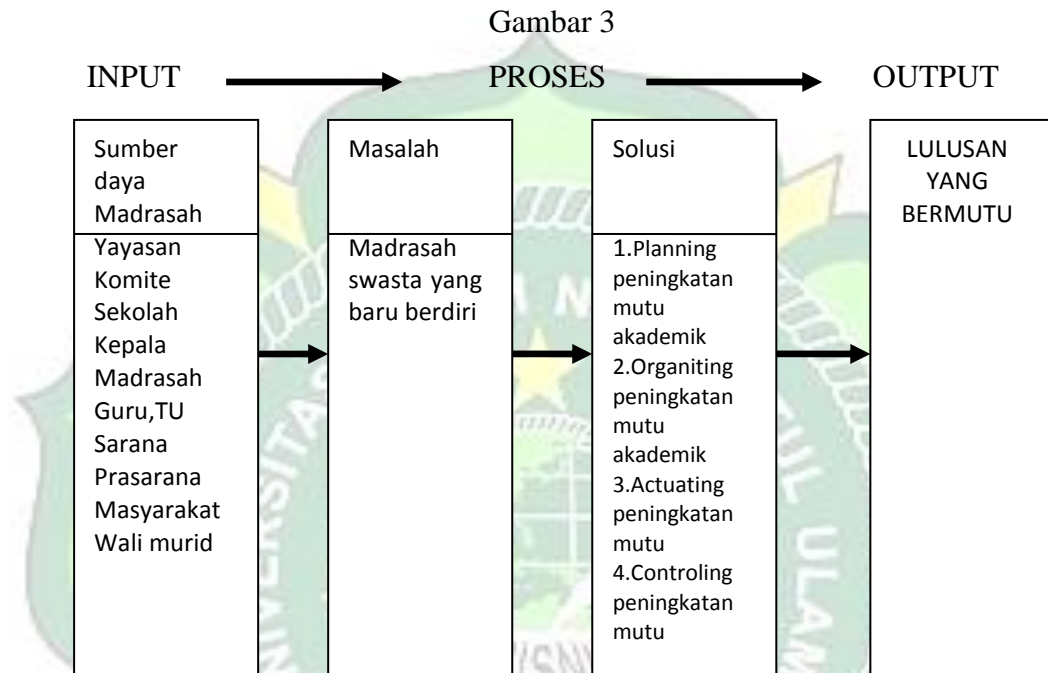
⁶³ Dani, Kuswara dan Cepti Triatna, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 299

- a. W Edward Deming lebih menekankan pada manajemen yang cukup keras dibandingkan dengan Philip Crosby
- b. Pendekatan yang dilakukan W Edward Deming lebih bersifat spesifik dan Philip Crosby lebih bersifat general
- c. W Edward Deming mengusulkan perlunya mencari isu-isu kunci atau pokok yang ditindak lanjuti dengan peningkatan secara kontinu dan dilarikan pada konsep optimisme pada sistem yang menyeluruh , disisi lain Philip Crosby setelah menemukan isu-isu pokok ditindak lanjuti dengan trilogi kualitas yaitu perencanaan, pengawasan, dan perbaikan
- d. W Edward Deming lebih memperdulikan pada konsep pendidikan sedangkan Philip Crosby mengutamakan pada membangun bagian-bagian serta merinci pelaksanaan
- e. W Edward Deming lebih memfokuskan pada manajemen dan proses dari pada kelulusan sedangkan Philip Crosby lebih mementingkan pada hasil
- f. W Edward Deming percaya penuh bahwa kualitas manajemen dan pertanggung jawaban pada tindakan perbaikan ditujukan pada seluruh karyawan sedangkan Philip Crosby mementingkan pertanggung jawaban kualitas terletak pada manajer menengah.

Melihat kebanyakan realitas pendidikan dewasa ini yang dihadapkan kepada berbagai bentuk persaingan, oleh karena itu upaya meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan sangat di utamakan, lebih-lebih lembaga pendidikan Islam.

2.Kerangka Berpikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini seperti tampak pada Gambar 3 berikut:



Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa penerapan manajemen peningkatan mutu akademik MTs KRM Marzuqi Cepogo Kembang Jepara berarti suatu usaha agar meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di Madrasah tersebut. Mutu pendidikan akan tercapai jika pelaksanaan proses pendidikan dilakukan dimulai dari *in-put* yaitu siswa, guru, sarana, biaya, lingkungan sekolah terlaksana sesuai dengan peraturan yang berlaku. Lulusan MTs KRM Marzuqi Cepogo Kembang Jepara, sebagai Madrasah yang baru tentu harus mampu bersaing untuk mengejar ketertinggalan dengan Madrasah yang sudah lama berdiri. Dengan berbagai kekurangan itulah diperlukan upaya penerapan manajemen peningkatan mutu akademik secara optimal.

Berangkat dari masalah diatas dirumuskanlah tindakan yang menghasikan mutu lulusan atau peserta didik yang berkwalitas. Dimulai dari perencanaan,pengorganisasian,pelaksanaan,pengevaluasian dari berbagai manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Dengan dilaksanakan manajemen sekolah secara benar, MTs KRM Marzuqi Cepogo Kembang Jepara mengasilkan lulusan yang bermutu.

