

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Persoalan paling krusial dalam dunia pendidikan kita saat ini sesungguhnya bukan lagi hanya pada pemerataan akses pendidikan melainkan pada mutu pendidikan yang secara umum masih tertinggal jauh dari mutu pendidikan di negara-negara lain. Berbagai upaya terus dilakukan termasuk diantaranya melakukan penguatan manajerial ditingkat satuan Pendidikan. Diskursus tentang manajemen sebagai suatu disiplin ilmu dan seni yang diaplikasikan dalam dunia pendidikan semakin intens didiskusikan oleh para akademisi maupun praktisi. Karena diyakini bahwa fenomena faktual pembinaan mutu sekolah saat ini sesungguhnya terletak pada bagaimana sekolah dengan segala potensi yang dimiliki dapat mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen pendidikan secara efektif dan efisien dalam kerangka pencapaian mutu secara optimal. Buku ini membahas tentang upaya konseptual peningkatan mutu sekolah dalam perspektif manajemen mutu terpadu (total quality management). Pembahasan dimulai dari seputar dasar-dasar manajemen Pendidikan, landasan filosofis manajemen Pendidikan, pengertian mutu dan teori mutu, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi mutu, implementasi mutu Pendidikan di sekolah serta manajemen berbasis sekolah yang merupakan paradigma pendidikan baru. Buku ini menarik dan penting untuk dibaca bagi siapa saja (kepala sekolah, guru, mahasiswa, pengamat dan praktisi Pendidikan) yang peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Lintang Rasi
Aksara Books

ISBN : 978-602-7802-46-9



Dr. Riyuzen Praja Tuala, S.Pd.,M.Pd.

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Dr. Riyuzen Praja Tuala, S.Pd.,M.Pd.



MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Dr. Riyuzen Praja Tuala, S.Pd.,M.Pd.

LINTANG RASI AKSARA BOOKS

Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Penulis

Dr. Riyuzen Praja Tuala, S.Pd.,M.Pd.

Editor

Abdul Mujib

15,5 x 23 cm

Cetakan Agustus 2018

ISBN: 978-602-7802-46-9

Penerbit

Lintang Rasi Aksara Books

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

*Karya ini kupersembahkan untuk generasi terbaik di negeri ini :
Orang-Orang yang gemar menuntut ilmu, para mahasiswa, guru,
dosen, pemerhati dan pengelola pendidikan dan siapa saja yang gemar
berjuang untuk meraih kemajuan dan kemaslahatan pendidikan
menuju generasi yang unggul "Khairu Ummah" (Golden Generation).*

*Sesungguhnya Allah SWT. Tidak akan merubah keadaan suatu kaum
sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri
(QS. Ar-Rad : 11)*

*Sesungguhnya Allah SWT. Menyukai orang yang berperang di jalan-
Nya dalam barisan yang teratur seakan- akan mereka seperti suatu
bangunan yang tersusun kokoh (QS. Al-Shaff:3)*

*Ilmu itu ibarat lentera ditengah gulita malam. Cahayanya akan
menentukan apakah anda akan sampai di tujuan dengan selamat dan
bermanfaat atau anda akan tersesat di belantara bumi yang tak
berhidmat.*

MOTTO :

“DO THE BEST, BE GOOD,
THEN YOU WILL BE THE BEST”.

(“LAKUKAN YANG TERBAIK, BERSIKAPLAH YANG BAIK,
MAKA KAU AKAN MENJADI ORANG YANG TERBAIK”.)

HORMATI DAN SAYANGI AYAH DAN IBU MU, KARENA
PADA KEDUANYA ADA BAROKAH DAN RIDHO ALLAH
YANG AKAN MENUNTUN MU
MENJADI MANUSIA YANG MULIA.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT. atas limpahan Rahmat, Barokah, dan Inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku yang berjudul “Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah”. Buku ini membahas tentang upaya peningkatan mutu sekolah dalam perspektif manajemen mutu terpadu.

Secara berurut buku ini menyajikan pembahasan dimulai dari dasar-dasar manajemen pendidikan, landasan filosofis manajemen pendidikan, pengertian mutu dan teori mutu, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu, serta implementasi mutu pendidikan di sekolah. Buku ini dapat dijadikan referensi alternative bagi para *stakeholders* pendidikan yang menginginkan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Penulis menyadari bahwa buku ini belum memenuhi harapan semua pihak secara maksimal. Oleh karenanya kritik dan saran yang konstruktif dan ilmiah tentu akan bermanfaat dalam membantu menjadikan buku ini sebagai produk ilmiah yang berkualitas. Akhirnya semoga buku ini bermanfaat bagi masyarakat akademik maupun masyarakat pada umumnya. Amin Ya Mujibassa'ilin.

Bandar Lampung, 17 Agustus 2017

Penulis

Dr. Riyuzen Praja Tuala, S.Pd., M.Pd.

SAMBUTAN

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur kepada Allah SWT. Atas nikmat dan ridho-Nya sehingga saat ini telah lahir satu lagi karya ilmiah berupa buku yang berjudul Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah. Rasa bangga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada penulis buku ini saya tuangkan dalam bentuk sambutan singkat berikut ini.

Pengetahuan dan wawasan tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan baik dalam arti luas maupun dalam pengertian yang terbatas perlu dan penting untuk dimiliki oleh siapa saja yang memiliki perhatian terhadap kemajuan dunia pendidikan seperti kepala sekolah/madrasah, guru, penyelenggara pendidikan, pemerhati pendidikan, praktisi pendidikan termasuk juga mahasiswa sebagai calon guru dan calon pengelola pendidikan.

Strategi dan upaya teknis mengelola sekolah terus bergerak secara dinamis seiring kemajuan zaman menyesuaikan dengan perubahan yang berkembang di masyarakat. Dinamika tersebut disebabkan oleh bergeraknya kebutuhan masyarakat pendidikan dan adanya fakta bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi terus melahirkan teori-teori baru sebagai pedoman untuk meraih kemajuan.

Sebagai suatu institusi pendidikan yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan dan pembelajaran, maka sekolah/madrasah dituntut untuk mampu mendesain

manajemen mutu agar tidak ketinggalan dan bahkan dapat mencapai kemajuan yang berkeunggulan.

Buku yang ditulis oleh sdr. Dr. Riyuzen Praja Tuala, S.Pd.,M.Pd., berjudul : *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah* ini menurut hemat saya merupakan sebuah karya yang memberi penjelasan secara teoritis dan praktis tentang konsep manajemen peningkatan mutu sekolah yang didalamnya juga terdapat konsep tentang Manajemen Berbasis sekolah (*School Base Management*). Berbagai teori dan langkah-langkah peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah juga dipaparkan secara komprehensif didalam buku ini. Buku ini sangat tepat untuk dibaca, difahami dan dijadikan pedoman dalam upaya memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolah/madrasah untuk mencapai sekolah yang berkualitas. Kehadiran buku ini dapat melengkapi jajaran karya ilmiah yang dapat dijadikan literatur bagi para akademisi dan pengelola pendidikan karena memuat berbagai informasi tentang upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah dalam perspektif manajemen.

Bandar Lampung, Agustus 2017
Guru Besar dan Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
SAMBUTAN	vi
DAFTAR ISI.....	31
BAB 1 DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN	1
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen	1
B. Pengertian Manajemen Pendidikan.....	11
BAB 2 LANDASAN FILOSOFIS MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN	15
A. Landasan Al-Qur'an dan Hadits.....	15
1. Perencanaan	15
2. Pelaksanaan	16
3. Evaluasi.....	17
4. Standar Isi (Kurikulum)	19
5. Standar Proses (Proses Pembelajaran)	20
6. Standar PTK (Guru).....	21
7. Mutu.....	21
B. Landasan Filsafat Ilmu Manajemen Pendidikan Islam ..	34

BAB 3 MUTU PENDIDIKAN.....	38
A. Pengertian Mutu.....	38
B. Teori Mutu	44
1. Teori Dr. William Edward Deming (Siklus PDCA)	44
2. Teori Trilogi Kualitas Dr. Joseph M. Juran	53
3. Teori Kualitas dari Philip B. Crosby.....	57
4. Teori Mutu Feigenbaum.....	60
5. Teori Mutu Garvin dan Davis	61
C. Mutu Pendidikan.....	62
D. Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Mutu Pendidikan.....	78
1. Perencanaan Mutu Pendidikan.....	78
2. Pelaksanaan Mutu Pendidikan.....	84
3. Evaluasi Mutu Pendidikan.....	87
4. Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Standar Isi	93
5. Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Pembelajaran (Standar Proses).....	97
6. Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Peningkatan Mutu Guru.....	102
BAB 4 IMPLEMENTASI MUTU PENDIDIKAN NASIONAL MENURUT PERMENDIKNAS NO. 63 TAHUN 2009	107
BAB 5 IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH	118
A. Standar Isi.....	118
1. Perencanaan Standar Isi	118
2. Pelaksanaan Standar Isi.....	119

3. Evaluasi Standar Isi	119
B. Standar Proses.....	120
1. Perencanaan Standar Proses	120
2. Pelaksanaan Standar Proses.....	120
3. Evaluasi Standar Proses	121
C. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	121
1. Perencanaan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	121
2. Pelaksanaan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	122
3. Evaluasi Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	122
BAB 6 MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT SEKOLAH MENUJU PENDIDIKAN BERMUTU.....	123
A. Pengertian MBS	123
B. Tujuan MBS	128
C. MANFAAT MBS	129
D. Karakteristik MBS	129
E. Pelaksanaan MBS	133
F. Tahap-tahap Pelaksanaan MBS.....	134
G. Partisipasi	136
H. Transparansi	137
H. Akuntabilitas	138
DAFTAR PUSTAKA.....	140

BAB 1

DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen

Pengertian manajemen, para ahli berbeda dalam memberikan definisi, antara lain: Peter, “*Management is also tasks, activities, and functions. Irrespective of the labels attached to managing, the elements of planning, organizing, directing, and controlling are essential.*”¹

Manajemen adalah juga tugas, aktivitas dan fungsi. Terlepas dari aturan yang mengikat untuk mengatur unsur-unsur pada perencanaan, pengorganisasian, tujuan, dan pengawasan adalah hal-hal yang sangat penting. James, “*Management is a fundamental human activity.*”²

Manajemen adalah aktivitas manusia yang sangat mendasar. Siagian: “Kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain”³

¹Peter. P. Schoderbek, *Management*, (San Diego: Harcourt Broce Javano Vich, 1988), h. 8.

²James H. Donnelly. JR., *Fundamentals of Management*, (Irwin Dorsey: Business Publications, 1981), h. 1.

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

Dale, Manajemen merupakan “(1) mengelola orang-orang, (2) pengambilan keputusan, (3) proses pengorganisasian dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan.”⁴

Terry, Manajemen yaitu: “ mencapai tujuan yang telah ditetapkan dahulu dengan mempergunakan kegiatan-kegiatan orang lain”⁵

Sarwoto secara singkat mengatakan bahwa manajemen adalah persoalan mencapai sesuatu tujuan-tujuan tertentu dengan suatu kelompok orang-orang,⁶ Sedang menurut Winardi, Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber lain.⁷ Sodang P. Siagian, manajemen adalah: sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.⁸ Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa: (1) manajemen merupakan usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan; (2) manajemen merupakan sistem kerja sama; dan (3) manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber- sumber lainnya.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sebagaimana yang dikutip oleh Muhammad Firdaus⁹ sebagai berikut:

⁴Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Cet. 1; Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 3.

⁵J. Pangkyim, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Gladia Indonesia,1982), h. 38.

⁶Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1978), h. 44.

⁷Winardi, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alumni,1983), h. 4.

⁸Sodang P. Siagian, *op. cit.*, h. 5.

⁹Muhammad Firdaus, *Manajemen Agribisnis*, (Jakarta: Bumi Aksara,2009).

George R. Terry; Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari kegiatan pengorganisasian, perencanaan, penggerakan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan bantuan manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Mary Parker Follet; Pengertian Manajemen ialah sebagai seni untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang-orang. Pengertian manajemen ini sangat sesuai dengan kenyataan yang kita lihat dalam kehidupan sehari-hari, di mana para manajer tidak melakukan sendiri tugas-tugas yang harus diselesaikan tetapi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melakukannya.

James A.F. Stoner; Manajemen merupakan ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan atas sumber daya, terutama sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan pengertian manajemen di atas, maka dapat diketahui bahwa Manajemen adalah suatu ilmu dan seni dalam penerapan fungsi-fungsinya. Manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan kejadian-kejadian, gejala-gejala dan keadaan-keadaan yang ada. Sedangkan Manajemen sebagai seni berfungsi mengajarkan kepada kita bagaimana melaksanakan sesuatu hal untuk mencapai tujuan yang nyata-nyata mendatangkan hasil atau manfaat. Dalam hal ini manajemen dilukiskan sebagai 5P, yaitu Perencanaan, Pengarahan, Pengorganisasian, Pengkoordinasian dan Pengawasan. Kelima fungsi manajemen tersebut merupakan kunci bagi keberhasilan suatu pemotivasian dan pengkomunikasian. Kedua fungsi ini, yaitu peng-

komunikasian dan pemotivasian akan menunjang (*akselerator*) keberhasilan lima fungsi yang pertama.

Adapun fungsi-fungsi manajemen meliputi:

- a. Perencanaan (*planning*),
- b. Pengorganisasian (*organizing*)
- c. Pengarahan (*directing*)
- d. Pengkoordinasian (*coordinating*)
- e. Pengawasan (*controlling*)¹⁰

Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli yang lain dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

No	G.R. Terry	John F. Mee	Louis A. Allen	MC. Namara
1	Planning	Planning	Leading	Planning
2	Organizing	Organizing	Planning	Programming
3	Actuating	Motivating	Organizing	Budgeting
4	Controlling	Controlling	Controlling	System
No	Henry Fayol	Harold Koontz Crill O'Donnel	S.P. Siagian	Oey Liang Lee
1	Planning	Planning	Planning	Perencanaan
2	Organizing	Organizing	Organizing	Pengorganisasian
3	Commanding	Staffing	Motivating	Pengarahan
4	Coordinating	Directing	Controlling	Pengkoordinasian
5	Controlling	Controlling	Evaluating	Pengontrolan
No	W.H. Newman	Luther Gullick	Lyndall F. Urwick	John D. Millet
1	Planning	Planning	Forecasting	Directing
2	Organizing	Organizing	Planning	Facilitating
3	Assembling	Staffing	Organizing	
4	Resources	Directing	Commanding	
5	Controlling	Coordinating	Coordinating	
6		Reporting	Controlling	
		Budgeting		

Sumber: Onisimus Amtu, Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi, dan Implementasi, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 8.

¹⁰ *Ibid.*, h. 37.

Beberapa pandangan tentang fungsi-fungsi manajemen tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi tersebut dapat dijabarkan sesuai dengan kebutuhan, kondisi, dan karakteristik setiap organisasi. Spektrum penerapan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung pada kapasitas dan sumber daya yang dimiliki. Demikian pula sebaliknya, tidak semua fungsi-fungsi manajemen tersebut dapat diterapkan, karena sangat ditentukan oleh sifat dan tujuan suatu organisasi. Secara umum fungsi manajemen yang sering dijadikan rujukan dan arah penataan dan pengembangan suatu Lembaga Pendidikan meliputi ; Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pelaksanaan (*actuating*), dan Pengawasan (*controlling*).

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan¹¹. Berdasarkan pengertian ini maka dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang akan dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya serta prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional.

Perencanaan program Pendidikan memiliki dua fungsi utama pertama, menggambarkan penyusunan

¹¹ Syaiful Sagala, *Manajemen berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, (Jakarta : PT. Nimas Multima, 2006), 19

rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia dan yang kedua adalah menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan.

Perencanaan yang baik memiliki ciri-ciri :

- 1) Didasarkan pada fakta dan data yang terpercaya dan akurat.
- 2) Memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat kedepan (daya prediksi dan antisipasi yang baik)
- 3) Sanggup mengetahui kemungkinan-kemungkinan kesulitan yang akan muncul dan menyiapkan jalan keluarnya
- 4) Terdiri dari keputusan-keputusan yang diambil mendahului tindakannya
- 5) Terkait dengan unsur-unsur perubahan

Kelima ciri-ciri tersebut menggambarkan bahwa di dalam manajemen pendidikan, perencanaan merupakan suatu upaya pendahuluan berupa persiapan yang komprehensif meliputi segala hal yang diperkirakan akan menjadi faktor utama dan faktor pendukung suksesnya suatu program atau kegiatan untuk mencapai satu tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu perencanaan dalam konteks Pendidikan di sekolah merupakan suatu proyeksi tentang apa yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru untuk mencapai tujuan/sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam menyusun suatu perencanaan yang efektif dan efisien terdapat suatu rumusan sederhana yang dapat dijadikan “*guidance*” (petunjuk) yakni *what* (apa) yang akan dilakukan, *why* (mengapa) harus melakukan apa, *when* (kapan) sesuatu itu dilakukan, *where* (dimana) sesuatu itu akan dilakukan, dan *who* (siapa) yang akan melakukan sesuatu itu, dan *how* (bagaimana) cara melakukan sesuatu itu.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu kegiatan membagi pekerjaan/tugas diantara individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktivitas mereka agar setiap individu dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugasnya sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dalam mencapai suatu tujuan organisasi¹². Pengorganisasian bertujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan suatu organisasi. Dalam pengorganisasian terdapat empat hal yang perlu dijadikan pertimbangan ; pertama, **legitimasi**, hal ini terkait dengan performa institusi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuannya mencapai tujuan, kedua, **efisiensi**, adalah pengakuan terhadap institusi pada penggunaan waktu, uang dan sumber daya yang terbatas yaitu penentuan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, penggunaan dana yang tepat, dan sumberdaya dalam mencapai tujuan, ketiga, **keefektifan**. Hal ini berkaitan dengan ketepatan

¹² Sukarji, Umiarso, *Manajemen Dalam Pendidikan Islam : Konstruksi Teoritis Dalam Menemukan Kebermaknaan Pengelolaan Pendidikan Islam*, (Jakarta : Mitra Wacana media, 2014), 37.

dalam pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja antar bagian-bagian organisasi dan penentuan personil dalam melaksanakan tugas. Keempat **keunggulan**, kemampuan institusi dan pimpinan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya untuk meningkatkan citra, nama baik dan kualitas institusi.

Dalam mengorganisasikan program Pendidikan patut untuk mempertimbangkan langkah-langkah berikut ini :

- 1) Penentuan tugas
- 2) Penentuan parameter waktu dan kebutuhan
- 3) Penentuan jabatan dan tanggung jawab
- 4) Merinci hubungan kewenangan, kepengawasan, dan komunikasi
- 5) Identifikasi kebutuhan koordinasi
- 6) Penyusunan dan penetapan kriteria penilaian kerja.

Keenam langkah tersebut pada prinsipnya adalah untuk meningkatkan mutu pelayanan agar dapat tercapai secara efektif dan efisien. Caranya adalah dengan mengidentifikasi dan menetapkan sasaran /kegiatan/program, menetapkan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Selanjutnya membagi bagi tugas sesuai dengan kompetensi masing-masing serta menetapkan target yang ingin dicapai dalam skala waktu tertentu dan tujuan tertentu.

c. Pelaksanaan/Penggerakan (actuating)

Pelaksanaan merupakan suatu upaya untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan penggerakan adalah upaya membujuk orang untuk mau melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan penuh semangat dan rasa tanggung jawab. Seorang pemimpin akan dapat menggerakkan bawahannya hanya jika ia merupakan figur pemimpin yang kuat dan efektif. Pemimpin seperti ini biasanya memiliki hubungan yang kuat dengan bawahan, memiliki rasa percaya kepada kelompok dalam membuat suatu keputusan. Melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, memperbaiki proses pembelajaran, pembinaan dan evaluasi. Dengan demikian maka pelaksanaan/penggerakan merupakan kemampuan seorang pemimpin pendidikan untuk menggerakkan semua personil baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama untuk menyelesaikan tugas-tugas kependidikan, membangun dan meningkatkan hubungan kerja antar personil, membina kerjasama, menggerakkan segenap sumber daya organisasi dan memberi motivasi.

d. Pengawasan (controlling)

Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya mengamati secara sistematis, terukur dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan harus dilakukan secara terpadu agar proses

pengambilan keputusan selanjutnya tepat dan efektif. Cakupan pengawasan meliputi penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab dan kinerja organisasi. Kefektifan dan keefisienan pengawasan ditentukan oleh kualitas pelaksanaan tugas. Dalam organisasi Pendidikan, indikator efisiensi dapat dilihat dari perspektif manajerial sekolah dalam memproduksi keluaran (lulusan) yang berkualitas dengan menggunakan masukan (input) yang minima.

Pengawasan tidak identik dengan inspeksi. Karena sesungguhnya yang menjadi sasaran dalam pengawasan adalah pekerjaan itu sendiri apakah telah mencapai sasaran dengan tepat atau ada kendala-kendala tertentu yang harus diperbaiki. Kesalahan bukan bersumber dari pribadi manusia tetapi dari pekerjaan itu sendiri. Maka sasaran pengawasan harus difokuskan pada substansi pekerjaan, karakter pekerjaan, dan sifat-sifat dari suatu pekerjaan/program.

Pengawasan dimaksudkan sebagai upaya sistematis untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan/program sekaligus melakukan tindakan-tindakan perbaikan apabila penyimpangan terlanjur terjadi terhadap perencanaan yang sudah ditetapkan. Maka dalam dunia Pendidikan terdapat hubungan yang sangat kuat antara perencanaan dan pengawasan. Perencanaan menetapkan apa yang harus dicapai pada kurun waktu tertentu, sedangkan pengawasan mengevaluasi sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Bila ada program yang

tidak tercapai maka dievaluasi apa saja factor penyebabnya sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.

B. Pengertian Manajemen Pendidikan

Sebagai ilmu baru, pengertian manajemen pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli pendidikan sangat bervariasi. Menurut Sulistyorini, Manajemen pendidikan merupakan suatu cabang ilmu yang relatif masih muda sehingga tidaklah aneh apabila banyak yang belum mengenal. Istilah lama yang digunakan adalah administrasi. Sebenarnya pengertian kedua istilah tersebut tidak sama persis. Istilah administrasi lebih cenderung menunjuk pada suatu pekerjaan yang dilakukan pimpinan, jadi lebih menunjuk pada kegiatan suatu organisasi.¹³

Manajemen Pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian, dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas. Dalam hal ini, tujuan manajemen pendidikan adalah agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.¹⁴

Dalam perspektif yang lain, Husnaini Usman mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif

¹³Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategi dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Teras, 2009) h. 8.

¹⁴Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 88.

mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, keperibadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.¹⁵

Dalam perspektif peningkatan mutu, manajemen pendidikan dapat dipandang sebagai suatu strategi dalam meningkatkan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan. Namun, tidak berarti pendidikan dapat diperlakukan sebagai barang dagangan, karena pendidikan bersendikan nilai-nilai kemanusiaan melalui aktivitas belajar mengajar. Maka pengelolaan pendidikan yaitu memanusiaikan manusia sebagai individu yang bermartabat, bermoral, bertaqwa, serta bertanggung jawab untuk dirinya, masyarakat, dan bangsanya.¹⁶ Sedangkan pengertian manajemen pendidikan ditinjau dari beberapa aspek sasaran dikemukakan oleh Suryo Subroto:

- a. Manajemen pendidikan sebagai kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan
- b. Manajemen pendidikan sebagai proses untuk mencapai tujuan pendidikan
- c. Manajemen pendidikan sebagai suatu sistem
- d. Manajemen pendidikan sebagai upaya pendayagunaan sumber-sumber untuk mencapai tujuan pendidikan
- e. Manajemen pendidikan sebagai kepemimpinan pendidikan
- f. Manajemen pendidikan sebagai proses pengambilan keputusan
- g. Manajemen pendidikan sebagai aktivitas komunikasi

¹⁵Husnaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006). h. 17.

¹⁶Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Kinerja, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 27-29.

h. Manajemen pendidikan dalam pengertian yang sempit sebagai kegiatan ketatausahaan di sekolah.¹⁷

Menurut Robert French and Christoher Grey , dalam bukunya yang berjudul “ *Rethinking management education* “*Management education is an activity of growing significance and influence, which has recently attracted extensive attention and criticism* (manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan yang tumbuh dan memberikan pengaruh secara signifikan, sehingga memunculkan kritik dan perhatian yang luas).¹⁸

Sedangkan menurut Tony Bush: *Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organizations.* (manajemen pendidikan adalah bidang studi dan praktik yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan organisasi pendidikan).¹⁹ Pengertian ini menunjukkan bahwa manajemen pendidikan memiliki bidang garapan yang terfokus dalam berbagai kegiatan organisasi pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.²⁰ Pengertian ini menekankan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu upaya optimal dalam rangka mengelola berbagai sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pendidikan manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.²¹

¹⁷Suryo Subroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 23.

¹⁸Fench, R dkk., *Rethinking Manajement Education*, (London: Sage Publications, 1996), h.1.

¹⁹Bush, T., *Theories of Educational Management*, (London: Harper & Row, 1986).

²⁰Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Cet. 1; Jakarta: Bina Aksara, 1988), h.

4.

²¹Made Pidarta, *loc. cit.*

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam'an Satori (1980) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai "keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien".²²

Dengan mengacu pada beberapa pengertian tentang manajemen pendidikan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah serangkaian kegiatan berupa proses pengelolaan usaha kerjasama dalam suatu organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

²² Djam'an Satori, *Definisi dan Pengertian Manajemen Pendidikan*, diakses dari <http://www.definisi-pengertian.com/2015/05/definisi-pengertian-manajemen-pendidikan.html>, pada tanggal 21 Juli 2016 pukul 16.30 WIB.

BAB 2

LANDASAN FILOSOFIS MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

A. Landasan Al-Qur'an dan Hadits

1. Perencanaan

Pentingnya manusia untuk membuat suatu perencanaan yang baik sebelum melakukan suatu perbuatan/tindakan secara tersirat disebutkan di dalam Al-Qur'an Surat Al-Hasyr (59) ayat 18 sebagai berikut:

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

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”²³

²³Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, h. 919.

Ayat tersebut menjelaskan tentang perintah kepada orang-orang yang beriman untuk bertaqwa kepada Allah SWT dan memperhatikan (mempersiapkan dengan baik) apa yang akan diperbuatnya untuk hari esok. Dalam ilmu manajemen tindakan ini disebut perencanaan (*planning*). Untuk meningkatkan mutu pendidikan maka pimpinan sekolah/madrasah bersama seluruh stakeholders perlu merumuskan perencanaan pengembangan dan target pencapaian prestasi (mutu) sekolah dalam bentuk rencana strategis sekolah/madrasah.

2. Pelaksanaan

Upaya untuk mengimplementasikan perencanaan yang telah dibuat dengan menempatkan dan mengarahkan seluruh anggota dalam suatu organisasi agar dapat bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan langkah penting kedua setelah perencanaan. Di dalam Islam, upaya menggerakkan dan membangkitkan semangat bekerja guna mencapai tujuan yang diinginkan merupakan hal yang sangat penting. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-An'am (6) ayat 60:

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَقَّعُكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٦﴾

Artinya: “Dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan”.²⁴

²⁴Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, h. 196.

Selanjutnya dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah (9) ayat 105, Allah SWT berfirman:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.²⁵

Kedua ayat di atas, menjelaskan perlunya semangat dan motivasi dalam bekerja yang dibangun atas dasar keikhlasan semata-mata mengharapkan keridho'an dan keberkahan Allah SWT atas upaya yang telah dikerjakan. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, maka pimpinan sekolah/madrasah bersama- sama dengan guru dituntut untuk senantiasa membangkitkan motivasi (*al-baits*) dan semangat dalam belajar dan membelajarkan peserta didik di lingkungan satuan pendidikan masing-masing.

3. Evaluasi

Evaluasi penting dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara perencanaan yang telah dibuat dengan pelaksanaan yang telah dijalankan. Dengan kata lain evaluasi diperlukan untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan tolak ukur atau kriteria yang telah ditetapkan. Selanjutnya dibuat suatu kesimpulan dan saran pada setiap tahapan pelaksanaan suatu program. Dalam dunia pendidikan, evaluasi diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kesesuaian antara

²⁵Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, h. 105.

perencanaan program yang telah dibuat dengan implementasinya di lapangan. Hasil evaluasi ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan baik untuk perbaikan, penambahan, maupun peningkatan upaya pencapaian berbagai prestasi yang memungkinkan diraih oleh *stakeholder* sekolah/madrasah. Spirit evaluasi di dalam Islam telah ditegaskan Allah di dalam Al-Qur'an Surat Al-Ankabut (29) ayat 2-3:

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢﴾ وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكٰذِبِينَ ﴿٣﴾

Artinya: “2. Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi. 3. Dan sesungguhnya kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta”²⁶

dan Al-Qur'an Surat Al-Baqarah (2) ayat 155:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٥﴾

Artinya: “Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar”²⁷

Kedua ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia akan diuji (dievaluasi) oleh Allah tentang keimanannya. Apakah termasuk dalam kelompok orang-orang yang benar keimanannya atautkah sebaliknya. Evaluasi atas keimanan tersebut dapat berupa ujian psikologis, fisik dan materi.

²⁶Al-Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011)

²⁷Al-Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011)

Demikian pula halnya dalam dunia pendidikan evaluasi perlu dilakukan secara komprehensif meliputi kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, bahan ajar, persiapan mengajar, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, dan lain sebagainya dalam rangka untuk mengetahui tingkat keberhasilan, masalah-masalah yang dihadapi dan solusi yang tepat yang perlu dilakukan untuk kemajuan pendidikan.

4. Standar Isi (Kurikulum)

Kurikulum adalah seperangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta didik dalam suatu periode jenjang pendidikan tertentu.

Allah SWT berfirman dalam Surat Luqman (31) ayat 14 :

وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصْلَهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ
أَشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ ﴿١٤﴾

Artinya: “Dan Kami perintahkan kepada manusia (berbuat baik) kepada dua orang ibu-bapaknya; ibunya telah mengandungnya dalam keadaan lemah yang bertambah-tambah, dan menyapihnya dalam dua tahun. Bersyukurlah kepada-Ku dan kepada dua orang ibu bapakmu, hanya kepada-Kulah kembalimu”.²⁸

Ayat tersebut menjelaskan tentang materi pendidikan akhlak terhadap kedua orang tua yang telah mengandung, melahirkan, dan membesarkan dengan susah payah. Seorang anak (siswa) harus menghormati, menghargai, dan berbuat baik kepada orang tua (guru) bukan semata-mata karena guru berjasa dalam mentransfer ilmu pengetahuan dan

²⁸Al-Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2011)

menanamkan nilai-nilai, tetapi lebih dari itu guru pada hakikatnya adalah orang tua yang harus dihormati dan dimuliakan. Dalam ayat ini juga disebutkan tentang tata cara berkomunikasi dengan kedua orang tua yaitu dengan mengedepankan tata cara, sikap dan perilaku yang baik.

5. Standar Proses (Proses Pembelajaran)

Dalam hal belajar dan proses pembelajaran, Islam telah member petunjuk, sebagaimana Allah SWT telah berfirman dalam QS. Al-'Imran ayat 164:

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ
ءَايَاتِهِ ۗ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي
ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١٦٤﴾

Artinya: “Sungguh Allah telah memberi karunia kepada orang-orang yang beriman ketika Allah mengutus diantara mereka seorang rasul dari golongan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah, membersihkan (jiwa) mereka, dan mengajarkan kepada mereka Al Kitab dan Al Hikmah. Dan sesungguhnya sebelum (kedatangan Nabi) itu, mereka adalah benar-benar dalam kesesatan yang nyata”.²⁹

Dalam ayat tersebut ditegaskan bahwa dalam rangka meningkatkan keimanan, memberikan pengetahuan, dan pemahaman kepada manusia, Allah SWT telah mengutus seorang Rasul yang juga sekaligus seorang guru dan pemimpin umat untuk menjalankan tugasnya sebagai *Khalifah Fil Ardhi* yang mengemban misi pendidikan dan pengajaran.

²⁹Al-Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2011)

6. Standar PTK (Guru)

Dalam Islam, guru memiliki peran dan posisi yang sangat penting, yaitu sebagai pemimpin (imam) dan pencerah bagi umat.

Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 164:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ
قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٦٤﴾

Artinya: “Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim”³⁰.

Ayat tersebut menegaskan bahwa sebagai imam, pemimpin, dan guru harus mampu memberikan keteladanan dan memiliki ilmu pengetahuan serta kompetensi yang tinggi agar dapat menjalankan tugas pendidikan dan pengajaran dengan efektif, efisien, dan produktif.

7. Mutu

Sebagai agama yang universal, paripurna dan sempurna, Islam telah memberikan petunjuk tentang berbagai upaya untuk menjadi manusia yang baik dan berkualitas sebagai modal utama dalam mengemban misi kehidupan yang baik dan membawa kebajikan bagi sesama (Khalifatullah fil ardi). Dalam konteks alqur'an, manusia

³⁰Al-Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2011)

terbaik itu adalah manusia yang beriman dan beramal sholeh sebagaimana Allah SWT berfirman :

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُم خَيْرُ الْبَرِيَّةِ ﴿٧﴾

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, mereka itu adalah Sebaik-baik makhluk. (QS. Al Bayyinah: 7)”.³¹

Sedangkan menurut sebuah hadist yang diriwayatkan oleh Ath Thabarani, bahwa manusia terbaik itu adalah manusia yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya yang artinya:“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia” (HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni. Hadits ini dihasankan oleh al-Albani di dalam *Shahihul Jami'* no:3289).³²

Sejalan dengan pengertian di atas, Ahmad Tafsir,³³ menggunakan istilah manusia yang sempurna untuk menggambarkan manusia yang berkualitas. Menurutnya manusia yang sempurna dalam islam memiliki ciri ciri pokok sebagai berikut:

- a. Memiliki jasmani yang sehat serta kuat dan berketerampilan (Qs. Hud: 37)

وَأَصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخْطِئْ بِنِيسِ فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُّغْرَقُونَ ﴿٣٧﴾

Artinya: “Dan buatlah bahtera itu dengan pengawasan dan petunjuk wahyu Kami, dan janganlah kamu bicarakan

³¹ Al Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011), h. 1228.

³² Muslimah.or.id, *Pribadi Yang Bermanfaat*, diakses dari <http://muslimah.or.id/6435-pribadi-yang-bermanfaat.html>, pada tanggal 28 Oktober 2015 pukul 16.30 WIB.

³³ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), h. 41-45.

dengan Aku tentang orang-orang yang zalim itu; sesungguhnya mereka itu akan ditenggelamkan”

b. Cerdas serta pandai (Qs. Al-Zumar: 9)

أَمَّنْهُوَ قَدِيتُ عَانَءَ الْبَلِّ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا
رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya: “Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran”.

c. Memiliki rohani yang berkualitas tinggi (Qs. Al-Hujarat: 14)

﴿ قَالَتِ الْأَعْرَابُ ءَامَنَّا قُلْ لَمْ تُؤْمِنُوا وَلَكِنْ قُولُوا أَسْلَمْنَا وَلَمَّا يَدْخُلِ
الْإِيمَانُ فِي قُلُوبِكُمْ وَإِنْ تُطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ لَا يَلِتْكُمْ مِنْ أَعْمَالِكُمْ
شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٤﴾

Artinya: “Orang-orang Arab Badui itu berkata: "Kami telah beriman." Katakanlah: "Kamu belum beriman, tapi katakanlah 'kami telah tunduk', karena iman itu belum masuk ke dalam hatimu; dan jika kamu taat kepada Allah dan Rasul-Nya, Dia tidak akan mengurangi sedikitpun pahala amalanmu; sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang."

Pengertian mutu sebagaimana telah dijelaskan pada bagian terdahulu sesungguhnya sejalan dengan pengertian mutu dalam konteks alqur'an. Jika para ahli mendefinisikan mutu sebagai baik buruk atau derajat keunggulan suatu barang atau jasa, maka alqur'an dan Al-Hadist menggunakan istilah manusia terbaik atau manusia yang sempurna untuk menggambarkan manusia yang bermutu. Dalam pengertian di atas dapat dikatakan bahwa manusia yang berkulitas itu adalah manusia yang mampu beramal sholeh, dan syarat untuk bisa beramal sholeh manusia harus beriman dan berilmu. Iman adalah sandaran vertikal kepada sang khalik sementara ilmu adalah sarana peneguh dan penunjuk jalan kesempurnaan pengabdian (beribadah) kepada Allah SWT. Adapun konsep mutu menurut Alqur'an dan Al-hadist dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Konsep mutu dalam Al qur'an

1. QS. Al Kahfi: 30, Allah SWT berfirman:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ
 مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya: “Sesungguhnya orang yang beriman dan bekerja dengan benar [sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (amal shaleh)], kami tidak akan menyia-nyiakan (disia-siakan) pahala setiap orang yang mengerjakan pekerjaan dengan benar [sempurna (baik)]”.³⁴

³⁴Al Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, op. cit., h. 575.

2. QS. An Naml : 88

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي
أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

“Dia (Allah) menyelesaikan sesuatu (benda-benda/ barang-barang) permintaan dengan sempurna”.³⁵

3. QS. Ash-Shaff: 2-3

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾
كَبْرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”.

4. QS. Asy-Syu'ara: 181

﴿١٨١﴾ أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ

Artinya: “Sempurnakanlah takaran (ukuran) dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan”.³⁶

5. QS. Asy-Syu'ara: 182

﴿١٨٢﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطِ الْمُسْتَقِيمِ

Artinya: “Dan timbanglah dengan timbangan (ukuran) yang lurus (tepat-benar)”.³⁷

³⁵Ibid., h. 755.

³⁶Ibid., h. 734.

6. QS. Al-Muthaffiin: 1-2

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّينَ ﴿١﴾

الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾

Artinya: “Kecelakaan besar bagi orang-orang yang curang (1), (Yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran (ukuran) dari orang lain mereka minta dipenuhi (2), dan apabila mereka menakar atau menimbang (mengukur) untuk orang lain, mereka mengurangi (tidak tepat-benar) “. ³⁸

Kedua surat di atas (QS. As- Syu' ara: 181-182 dan QS. Al Muthaffin: 1-2), memberikan pemahaman bahwa pengukuran terhadap mutu harus didasarkan pada standar mutu yang ada (*quality is standart*) tanpa cacat (*zero difect*). Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, maka pemerintah sampai dengan tingkat satuan pendidikan (sekolah), harus dapat merumuskan standar mutu yang akan menjadi acuan utama dalam sistem evaluasi belajar peserta didik. Dalam konteks Pendidikan Nasional, standar mutu tersebut dirumuskan dalam 8 Standar Nasional Pendidikan (8 SNP) .meliputi Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

³⁷*Ibid.*, h. 734.

³⁸*Ibid.*, h. 1196.

7. QS. Al Baqarah: 168

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِى الْاَرْضِ حَلٰلًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوْا خُطُوٰتِ
الشَّيْطٰنِ اِنَّهٗ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِيْنٌ ﴿١٦٨﴾

Artinya: “Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah setan”. Ayat-ayat di atas menjelaskan mutu berdasarkan ukuran, dalam masyarakat produksi/produsen (industri) dikenal sebagai variabel.³⁹

8. QS. Al Israa': 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهٖ عِلْمٌ اِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ اُولٰٓئِكَ
كَانَ عَنْهٗ مَسْئُوْلًا ﴿٣٦﴾

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang tidak kamu ketahui. Karena pendengaran, penglihatan dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya”.⁴⁰

Mutu secara kasat mata (penglihatan/dilihat), dalam masyarakat produksi/produsen (industri) dikenal sebagai atribut. Untuk menganalisis penyebab kecacatan atau mengurangi cacat produk yang menurunkan mutu dilakukan dengan mencari penyebab (digunakan konsep hubungan sebab-akibat). Konsep Islam tentang sebab-akibat Al Qur'an menjelaskan pada surat Al Isra': 7) sebagai berikut:

³⁹ *Ibid.*, h. 46.

⁴⁰ *Ibid.*, h. 551.

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ...

Artinya: “Jika kalian berbuat kebaikan, akibat kebaikan untuk dirimu sendiri, jika kalian berbuat keburukan, maka akibat keburukan itu untuk dirimu sendiri...”⁴¹

Ayat ini mengingatkan kita bahwa upaya mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas yakni lulusan yang berkualitas merupakan suatu lingkaran sebab akibat yang harus dilakukan sejak awal. Meliputi in put (masukan) dan proses yang baik. Artinya ketika kita menginginkan lulusan yang berkualitas maka masukan (calon peserta didik berdasarkan kriteria dan sistem penerimaan peserta didik baru) dan proses (Kurikulum, SDM Pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen dan kepemimpinan sekolah) serta faktor-faktor penunjang lain juga harus berkualitas.

b. Al- Hadist

Perkataan (*qawl*) sayyidina Ali bin Abi Thalib

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بالنظام

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi.”

Qawl ini mengingatkan kita pada urgensi berorganisasi dan ancaman pada kebenaran yang tidak diorganisasi melalui langkah-langkah yang konkret dan strategi-strategi yang mantap. Maka, perkumpulan apapun yang menggunakan identitas Islam-meski memenangi pertandingan, persaingan, maupun perlawanan-tidak memiliki garansi jika tidak diorganisasi dengan baik.

⁴¹*Ibid.*, h. 545.

Hadis Riwayat Al-Bukhari

حد ثنا محمد بن سنان حد ثنا قليح بن سليمان حد ثنا هلال بن علي عن عطاء عن يسار عن ابن هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم اذا ضيقت الامانة فانظر الساعة قال كيف اضاعتها يا رسول الله ﷺ قال اذا اسند الامر الى غير اهله فانظر الساعة

“(Imam al-Bukhari menyatakan) Muhammad bin Sinan menyampaikan (riwayat) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari Atha’, dari Yasar, dari Abu Hurairah ra yang berkata : Rasulullah SAW bersabda : Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya. (Abu Hurairah) bertanya : Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah ? Beliau menjawab : Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya”.

Hadis ini menarik dicermati karena menghubungkan antara amanah dengan keahlian. Kalimat *“Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya”* merupakan penjelasan untuk kalimat pertama : *“Apabila amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.”* Hadis ini ternyata memberi peringatan yang berperspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang profesional.

Di sini letak pentingnya profesionalisme dalam manajemen pendidikan islami. Islam sangat peduli dengan profesionalisme. Karena itu pula, ketika Nabi Muhammad

memberikan tugas kepada sahabat-sahabatnya, beliau sangat memerhatikan latar belakang dan kemampuan sahabat tersebut.

Suatu ketika ada seorang sahabat (Abu Dzar) yang belum mendapat tugas, datang bertanya kepada Nabi Muhammad, mengapa ia tidak mendapat tugas (amanah) sementara sahabat-sahabat yang lain ada yang ditunjuk menjadi gubernur (Mu'adz ibn Jabal), bendahara Negara ('Umar ibn Khatthab), panglima perang (Khalid ibn Walid), dan sebagainya. Nabi Muhammad mengatakan, "Fisik engkau sangat lemah sehingga tidak sanggup jika dibebani tugas-tugas berat seperti yang diberikan kepada mereka".

Hadis Riwayat Ibnu Majah

حد ثنا العباس بن الوليد الدمشقي حد ثنا وهب بن سعيد بن عطية
السلمي حد ثنا عيد الرحمن بن زيد بن اسلم عن ابيه عن عبد الله
بن عمر قال قال رسول الله : اعطوا الا جيرا جره قبل ان يجف عرقه

"(Ibnu Majah menyatakan), al-Abbas bin Walid al-Dimasyqi telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, Wahb bin Sa'id bin 'Athiyah al-Salamiy telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, 'Abd ar-Rahman bin Zaid bin Aslam telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, riwayat itu dari ayahnya, dari Abdullah bin Umar yang berkata, Rasulullah bersabda: Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya".

Hadis ini memerintahkan kita untuk memberi upah, gaji, insentif, atau honorarium kepada pekerja atau pegawai secepat mungkin (sebelum kering keringatnya). Maksudnya, system penggajian pegawai seharusnya

dilakukan secara langsung, tanpa menunggu satu bulan sekali atau satu semester sekali.

Dengan pengertian lain, hadis tersebut berisi pendidikan penghargaan, dan dalam mengelola suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam, penghargaan ini sangat kondusif untuk mewujudkan kepuasan pegawai yang selanjutnya mampu membangkitkan tanggung jawab dan kedisiplinan. Menurut Jamal Madhi, “Kedisiplinan merupakan gizi bagi pekerjaan”.

المسلم القوي خير وأحبّ إلى الله من المسلم الضعيف (ر
البخارى)

Artinya: “Muslim yang kuat lebih baik dan lebih disukai dari muslim yang lemah” (H.R. Al-Bukhari)

المؤمن القوي خير واحب الى الله من المؤمن الضعيف (رواه
مسليم)

Artinya: “Orang mukmin yang kuat lebih baik dan lebih disayangi Allah ketimbang orang mukmin yang lemah”. (HR. Muslim).

Kedua Hadist di atas menegaskan bahwa seorang muslim harus kuat dan tidak boleh lemah. Karena jika kuat maka tentu banyak hal yang dapat dilakukan untuk kemaslahatan ummat, termasuk membangun hubungan (komunikasi) yang baik terhadap sesama (Hablumminannas) Tetapi sebaliknya jika lemah maka produktivitas amalnya (hablumminallah wa hablumminannas) akan rendah. Kuat dapat dimaknai sebagai kondisi prima yang berkeunggulan. Kuat yang dimaksud meliputi kuat imannya, kuat ilmunya dan kuat pula amalnya. Dalam konteks mutu pendidikan, maka istilah kuat dapat

dimaknai berkualitas. Pendidikan akan berkualitas apabila input dan prosesnya dikelola dengan menggunakan prinsip prinsip manajemen yang kuat. Dalam konteks pendidikan islam, maka prinsip-prinsip manajemen pendidikan islam yang meliputi, ikhlas, jujur, amanah, adil, bertanggung jawab, dinamis, praktis dan fleksibel,⁴² apabila diterapkan dalam proses pendidikan di sekolah sebagai ujung tombak pendidikan tentu menjadi suatu keniscayaan jika kemudian pendidikan kita akan mengalami kemajuan yang pesat.⁴³

Dalam Hadist yang lain, Rosululloh SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (HR. Thabrani)

Maksud hadist ini adalah suatu proses yang dilakukan secara teratur dan terarah maka hasilnya akan baik. Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap, dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah *subhanahu wa ta'ala*. Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas (Itqan) merupakan hal yang disyari'atkan dalam ajaran Islam. Demikian pula dalam hadits riwayat Imam Muslim dari Abi Ya'la, Rasulullah *shalallohu 'alayhi wa salalm* bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ...

⁴² Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kalam Mulia, 2008)

⁴³ Agus Fakhruddin, *Prinsip Prinsip Manajemen Pendidikan Islam*, (Jurnal pendidikan agama islam-taklim vol 9 no. 2, 2011), h. 211-212

“Allah subhanahu wa ta’ala mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu”. (HR. Muslim)

Kata *ihsan* bermakna ‘melakukan sesuatu secara baik, optimal dan maksimal’. Dalam konteks manajemen-peningkatan mutu pendidikan islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan/kepuasan, baik kepada diri sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri), maupun kepada orang lain (stake holder dan pelanggan pendidikan).⁴⁴

Peningkatan mutu harus dilakukan secara berkesinambungan, sebagai mana Rosulullah SAW bersabda : “ Barangsiapa yang hari ini lebih baik dari hari kemarin sesungguhnya dia telah beruntung, barangsiapa yang hari ini sama dengan hari kemarin, maka sesungguhnya ia telah merugi. Dan barangsiapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin, maka sesungguhnya ia terlaknat.” (HR Dailami).

Dalam konteks pendidikan di sekolah, Hadist ini bermakna bahwa upaya peningkatan mutu harus dilakukan secara terus menerus, sistematis dan terukur, meliputi multi aspek dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan pendidikan.

Dari beberapa Hadits Rasulullah SAW yang telah dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa Islam sebagai agama yang tinggi sangat menjunjung tinggi mutu dalam berbagai aspek kehidupan. Islam menekankan kebaikan (*ihsan*) perilaku dalam bekerja termasuk dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Selain perbuatan yang bernilai kebajikan, islam juga menekankan

⁴⁴ Muhammad Fathurrohman, *Budaya Relegius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta : Kalimedia, 2015), h. 130

pada kesempurnaan (*itqan*) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan langkah-langkah perencanaan yang baik, teliti dan tanpa cacat (*zero defect*).

B. Landasan Filsafat Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen Pendidikan Islam telah memenuhi persyaratan sebagai bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang perlu diuji dan dikembangkan dalam praktik manajerial pada lingkup organisasi.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.

Ditinjau dari perspektif sistem filsafat, manajemen pendidikan Islam tersebut telah mencakup sisi ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi sebagai obyek pengelolaan, dalam hal ini berupa lembaga (organisasi), dan hal-hal lain yang terkait; epistemologi sebagai cara atau metode pengelolaan, dalam hal ini berupa proses pengelolaan dan cara menyasiasi; sedangkan aksiologi sebagai hasil pengelolaan berupa pencapaian tujuan.

Setiap jenis pengetahuan termasuk pengetahuan manajemen mempunyai ciri-ciri yang spesifik mengenai apa (ontologi), bagaimana (epistemologi) dan untuk apa (aksiologi) pengetahuan manajemen tersebut disusun. Ketiganya berkaitan satu sama lain (sistem). Ontologi ilmu terkait dengan epistemologi, dan epistemologi terkait dengan aksiologi dan seterusnya.

Berdasarkan landasan ontologi dan aksiologi itu, maka bagaimana mengembangkan landasan epistemologi yang sesuai. Persoalan utama yang dihadapi oleh setiap epistemologi pada dasarnya bagaimana mendapatkan pengetahuan yang benar dengan memperhitungkan aspek ontologi dan aksiologi. Demikian juga halnya dengan masalah yang dihadapi epistemologi, yakni bagaimana menyusun pengetahuan yang benar untuk menjadi masalah mengenai dunia empiris yang akan digunakan sebagai alat untuk meramalkan dan mengendalikan peristiwa atau gejala yang muncul. Di dalam pengetahuan manajemen, falsafah pada hakekatnya menyediakan seperangkat pengetahuan (a body of related knowledge) untuk berfikir efektif dalam memecahkan masalah-masalah manajemen. Ini merupakan hakekat manajemen sebagai suatu disiplin ilmu dalam mengatasi masalah organisasi berdasarkan pendekatan yang intelegen. Bagi seorang manajer perlu pengetahuan tentang kebenaran manajemen, asumsi yang telah diakui, dan nilai-nilai yang telah ditentukan. Pada akhirnya semua itu akan memberikan kepuasan dalam melakukan pendekatan yang sistematis dalam praktek manajerial.

Pada sisi lain manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done through people*), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan

orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, ketrampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Selain manajemen dipandang sebagai ilmu dan seni, manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara professional. Seorang professional harus mempunyai kemampuan, sosial (hubungan manusiawi), dan tehnikal. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu system, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi diperlihatkan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Adapun kemampuan teknik berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur dan teknik bidang khusus, seperti halnya teknik dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan dan sebagainya.

Oleh karena itu, seorang manajer harus membekali diri dengan kemampuan konseptual yang berkaitan dengan *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)* serta kemampuan sosial yang mengatur tentang hubungan manusiawi sehingga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam berbagai situasi dan kondisi, dan kemampuan teknis yang dapat mendukung dalam pelaksanaan program yang dijalankan.

Dalam pengertian ini ada beberapa unsur yang dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- a. Adanya proses, hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen adanya suatu tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer.
- b. Adanya menata, ini berkaitan erat dengan makna manajemen secara etimologis yaitu *to manage* yang berarti mengelola, mengatur atau menata.
- c. Adanya upaya untuk menggerakkan, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar para staf dan bawahannya bisa bekerja secara profesional.
- d. Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik yang bersifat manusia maupun non manusia. Dalam melibatkan sumber daya manusia perlu memperlihatkan keahlian dan profesionalitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan mutu dan kualitasnya.
- e. Adanya tujuan yang harus dicapai, tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.
- f. Tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan agar para staf organisasi berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam organisasi.

BAB 3

MUTU PENDIDIKAN

A. Pengertian Mutu

Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*) dan sebagainya

Menurut Nur Azman, mutu atau kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu, kadar. Juga bisa berarti derajat atau taraf kepandaian, kecakapan, dan sebagainya.⁴⁵ Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat⁴⁶. Dalam pengertiannya mutu mengandung makna derajat (tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* atau *intangible*. Mutu yang *tangible* artinya dapat diamati dan dilihat dalam bentuk kualitas suatu benda atau dalam bentuk kegiatan dan perilaku. Misalnya televisi yang bermutu karena mempunyai daya tahan (tidak

⁴⁵Nur Azman, *Kamus Standar Bahasa Indonesia*, (Bandung: Fokusmedia, 2013), h. 227.

⁴⁶Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*, (Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2012), h. 28.

cepat rusak), warna gambarnya jelas, suara terdengar bagus, dan suku cadangnya mudah didapat, perilaku yang menarik, dan sebagainya. Sedangkan mutu yang *intangible* adalah suatu kualitas yang tidak dapat secara langsung dilihat atau diamati, tetapi dapat dirasakan dan dialami, misalnya suasana disiplin, keakraban, kebersihan dan sebagainya.⁴⁷

Dalam Bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan: “*quality*”⁴⁸ sedangkan dalam bahasa arab disebut dengan “*juudatun*”⁴⁹. Sesuatu dikatakan bermutu, pasti ketika sesuatu itu bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Sebaliknya sesuatu itu dikatakan tidak bermutu, bila sesuatu itu mempunyai nilai yang kurang baik, atau mrngandung makna yang kurang baik.

Berdasarkan definisi tentang kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategis, kita boleh menyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok berikut:

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan⁵⁰.

Definisi di atas menegaskan bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Artinya

⁴⁷B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 52.

⁴⁸John M, Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Indonesia Inggris*, (Ed. Ketiga; Jakarta: Kompas Gramedia, 2014), h. 430.

⁴⁹Toni Pransiska, *Kamus Indonesia-Arab Al-Mujaz*, (Yogyakarta: Diva Press, 2014), h. 171.

⁵⁰Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 5

suatu produk dikatakan berkualitas apabila telah sesuai dengan keinginan pelanggan

Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa lulusannya baik, gurunya baik, gedungnya baik, dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan, sekolah model dan lain sebagainya.⁵¹ Menurut Edward Sallis, terdapat tiga pengertian konsep mutu. Pertama, mutu sebagai konsep yang absolut (mutlak), kedua, mutu dalam konsep yang relatif, dan ketiga, mutu menurut pelanggan.

Jika dikaitkan dengan pendidikan, maka konsep mutu absolut bersifat elite karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada siswa, dan sebagian besar siswa tidak dapat menjangkaunya. Dalam pengertian relatif, mutu bukanlah suatu atribut dari suatu produk atau jasa, tetapi sesuatu yang berasal dari produk atau jasa itu sendiri. Dalam konsep ini, produk yang bermutu adalah yang sesuai dengan tujuannya.

Menurut pengertian pelanggan, mutu adalah sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan. Dalam konsep ini, ujung-ujungnya adalah kepuasan pelanggan, sehingga mutu ditentukan sejauh mana ia mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka atau bahkan melebihi. Karena kepuasan dan keinginan merupakan suatu konsep yang abstrak, maka pengertian kualitas dalam hal ini disebut “kualitas dalam persepsi – *quality in perception*”.⁵²

⁵¹Muhammad Faturrohmah dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Teras, 2012), h. 41-42.

⁵²Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (IRCiSoD, 2012), h. 51-55.

Prinsip mutu adalah sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Akan hal ini, berbagai ahli dan organisasi mencoba merumuskan prinsip-prinsip yang paling tepat untuk dapat mewujudkan mutu dalam organisasi. Ada delapan prinsip mutu berdasarkan versi ISO⁵³ yaitu:

a. Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*)

Organisasi bergantung pada pelanggan mereka, karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang & yang akan datang. Organisasi harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.

b. Kepemimpinan (*Leadership*)

Pemimpin organisasi harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

c. Keterlibatan orang (*Involvement of people*)

Orang/ karyawan pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

d. Pendekatan proses (*Process Orientation*)

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila

⁵³ Saul Purwoyo, 8 *Prinsip-prinsip manajemen mutu*, diakses dari saulpurwoyo.tripod.com/id1.html, pada tanggal 17 November 2015 pukul 19.30 WIB.

aktivitas dan sumber- sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan.

e. Pendekatan sistem terhadap manajemen (*System Approach to Management*)

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan, dari proses- proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan- tujuannya.

f. Peningkatan terus menerus (*Continual Improvement*)

Peningkatan terus- menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus- menerus didefinisikan sebagai suatu proses sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus- menerus meningkatkan efektifitas dan atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus- menerus membutuhkan langkah- langkah konsolidasi progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen mutu.

g. Pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan (*Factual Approach to Decision Making*)

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah- masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

h. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*)

Suatu organisasi dan pemasok adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

Komponen mutu merupakan bagian-bagian yang harus ada dalam upaya untuk mewujudkan mutu. Bagian-bagian ini merupakan pendukung dan menjadi prasyarat dimilikinya mutu, beberapa komponen mutu yang dimaksud adalah⁵⁴:

- a. Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu
- b. Pendidikan dan pelatihan (diklat)
- c. Struktur pendukung
- d. Komunikasi
- e. Ganjaran dan pengakuan
- f. Pengukuran

Keenam komponen mutu tersebut menjadi sangat penting dan saling mendukung satu sama lain. Dalam membuat suatu keputusan pimpinan harus mendasarkan pada data dan bukan hanya pendapat saja. Pendidikan dan pelatihan bermanfaat untuk memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan mencari solusi atas berbagai persoalan. Seorang manajer memerlukan dukungan staf untuk melakukan berbagai perubahan dan strategi dalam upaya pencapaian mutu. Komunikasi dengan cara yang berbeda-beda kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh

⁵⁴I Ketut Putra J., *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) di Sekolah*, diakses dari <http://www.kompasiana.com/ikpj/implementasi-manajemen-mutu-terpadu-total-quality-management-di-sekolah>, pada tanggal 17 November 2015 pukul 19.45 WIB.

sangat diperlukan untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Karyawan atau staf yang berhasil dalam pencapaian mutu perlu diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/contoh bagi karyawan yang lain. Data hasil pengukuran tentang pelanggan dan penilaian kinerja yang realistis menjadi informasi yang sangat penting dalam upaya menetapkan proses manajemen mutu.

B. Teori Mutu

Beberapa teori tentang pelaksanaan dan peningkatan mutu dikemukakan oleh para ahli mutu seperti E. Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Garvi dan Davis. Berikut ini akan dibahas tentang teori peningkatan mutu tersebut.

1. Teori Dr. William Edward Deming (Siklus PDCA)

PDCA adalah singkatan dari *Plan*, *Do*, *Check* dan *Act* yaitu siklus peningkatan proses (*Process Improvement*) yang berkesinambungan atau secara terus menerus seperti lingkaran yang tidak ada akhirnya. Konsep siklus PDCA ini pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli manajemen kualitas dari Amerika Serikat yang bernama Dr. William Edwards Deming.



Gambar 2.1. Siklus PDCA Deming

- 1) *Plan* (merencanakan: mengidentifikasi dan menganalisis masalah)

Tahap *Plan* adalah tahap untuk menetapkan Target atau Sasaran yang ingin dicapai dalam peningkatan proses ataupun permasalahan yang ingin dipecahkan, kemudian menentukan Metode yang akan digunakan untuk mencapai Target atau Sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Dalam Tahap *Plan* ini juga meliputi pembentukan Tim Peningkatan Proses (*Process Improvement Team*) dan melakukan pelatihan-pelatihan terhadap sumber daya manusia yang berada di dalam Tim tersebut serta batas-batas waktu (*Jadwal*) yang diperlukan untuk melakukan perencanaan-perencanaan yang telah ditentukan. Perencanaan terhadap penggunaan sumber daya lainnya seperti Biaya dan Mesin juga perlu dipertimbangkan dalam Tahap *Plan* ini.

- 2) *Do* (melaksanakan: mengembangkan dan menguji solusi yang berpotensi)

Tahap *Do* adalah tahap penerapan atau melaksanakan semua yang telah direncanakan di Tahap *Plan* termasuk menjalankan proses-nya, memproduksi serta melakukan pengumpulan data (*data collection*) yang kemudian akan digunakan untuk tahap *check* dan *act*.

- 3) *Check* (memeriksa: mengukur seberapa efektif pengujian solusi sebelumnya dan menganalisis apakah langkah tersebut dapat ditingkatkan).

Tahap *Check* adalah tahap pemeriksaan dan peninjauan ulang serta mempelajari hasil-hasil dari penerapan di tahap *Do*. Melakukan perbandingan antara hasil aktual yang telah dicapai dengan Target yang

ditetapkan dan juga ketepatan jadwal yang telah ditentukan.

- 4) Act (menindak: mengimplementasikan solusi yang telah ditingkatkan secara menyeluruhkah tersebut dapat ditingkatkan).

Tahap act adalah tahap untuk mengambil tindakan yang seperlunya terhadap hasil-hasil dari tahap check. Terdapat 2 jenis tindakan yang harus dilakukan berdasarkan hasil yang dicapainya, antara lain :

- a) Tindakan Perbaikan (*Corrective Action*) yang berupa solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam pencapaian Target, Tindakan Perbaikan ini perlu diambil jika hasilnya tidak mencapai apa yang telah ditargetkan.
- b) Tindakan Standarisasi (*Standardization Action*) yaitu tindakan untuk men-standarisasi-kan cara ataupun praktek terbaik yang telah dilakukan, Tindakan Standarisasi ini dilakukan jika hasilnya mencapai Target yang telah ditetapkan.

Siklus tersebut akan kembali lagi ke tahap Plan untuk melakukan peningkatan proses selanjutnya sehingga terjadi siklus peningkatan proses yang terus menerus (*Continuous Process Improvement*).⁵⁵

Manfaat dari PDCA antara lain :

- 1) Untuk memudahkan pemetaan wewenang dan tanggung jawab dari sebuah unit organisasi;

⁵⁵ Teknik Elektronika, *Pengertian Siklus PDCA Plan Do Check Act*, diakses dari <http://teknikelektronika.com/pengertian-siklus-pdca-plan-do-check-act>, pada tanggal 24 Oktober 2015 pukul 20.30 WIB.

- 2) Sebagai pola kerja dalam perbaikan suatu proses atau sistem di sebuah organisasi;
- 3) Untuk menyelesaikan serta mengendalikan suatu permasalahan dengan pola yang runtun dan sistematis;
- 4) Untuk kegiatan continuous improvement dalam rangka memperpendek alur kerja;
- 5) Menghapuskan pemborosan di tempat kerja dan meningkatkan produktivitas.⁵⁶

Terkait hakekat mutu dalam pendidikan, Deming mengemukakan 14 perkara sebagai berikut :

- 1) Menciptakan konsistensi tujuan

Menciptakan konsistensi tujuan memperbaiki layanan pada siswa, untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berprestasi. Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu

- 2) Mengadopsi filosofi mutu total

Setiap anggota sistem sekolah mesti belajar keterampilan baru untuk mendukung revolusi mutu. Orang mesti berkeinginan untuk menerima tantangan mutu. Orang mesti bertanggung jawab untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang diberikannya pada kostumer internal dan eksternal. Setiap orang mesti belajar menjalankan pekerjaannya secara efisien dan produktif. Setiap orang mesti mengikuti prinsip-prinsip mutu.

⁵⁶W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, (MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986), h. 67.

Adopsi filosofi yang baru. Termasuk didalamnya adalah cara-cara atau metode baru dalam bekerja.

3) Mengurangi kebutuhan pengujian

Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Menciptakan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu. Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Setiap orang yang terlibat karena sudah bertekad menciptakan mutu hasil produk/jasanya, ada atau tidak ada pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerja masing-masing.

4) Menilai bisnis sekolah dengan cara baru

Meminimalkan kebutuhan operasional biaya pendidikan dengan cara meningkatkan kualitas kerjasama dengan para orang tua siswa dan berbagai lembaga terkait. Hentikan hubungan kerja yang hanya atas dasar harga. Harga harus selalu terkait dengan nilai kualitas produk atau jasa.

5) Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya

Memperbaiki mutu dan produktivitas, sehingga mengurangi biaya dengan membuat perencanaan yang komprehensif, meliputi proses, evaluasi dan implementasi disemua bidang. Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan.

6) Belajar sepanjang hayat

Untuk memperbaiki kinerja diperlukan suatu perangkat seperti pelatihan bersama agar terjadi perkembangan kemampuan untuk mencapai produktivitas yang berkualitas. Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), karena pelatihan adalah alat yang dahsyat untuk pengembangan kualitas kerja untuk semua tingkatan dalam unsur lembaga.

7) Kepemimpinan dalam pendidikan

Para pemimpin pendidikan perlu mengembangkan visi dan misi yang didukung oleh segenap stakeholder sekolah. Visi dan misi tersebut harus mencerminkan mutu yang ingin dicapai bersama. Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik misalnya, membina, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dll.

8) Mengeliminasi rasa takut

Menciptakan lingkungan yang kondusif, demokratis dan ilmiah dapat menumbuhkan rasa percaya diri setiap anggota masyarakat sekolah sehingga mereka dapat bekerja secara efektif. Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga.

9) Mengeliminasi hambatan keberhasilan

Meminimalisasi munculnya berbagai masalah yang dapat menghambat pencapaian keberhasilan dengan cara memperkuat budaya kerja tim (*team work*), mengubah strategi-dan kegiatan kompetisi menjadi kolaborasi dengan kelompok lain, prinsip kalah-menang menjadi menang-menang, mengisolasi pemecahan masalah

menjadi bersama-sama memecahkan masalah, memonopoli informasi menjadi berbagi informasi, bertahan atau anti perubahan menjadi menyambut baik perubahan. Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.

10) Menciptakan budaya mutu

Menciptakan budaya mutu dengan membangun kemandirian dan rasa tanggung jawab pada setiap orang. Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. Hal seperti itu biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan; atau lebih jauh akan menjadi penyebab rendahnya mutu dan produktivitas pada sistem organisasi; bawahan hanya bekerja sekedar memenuhi keharusan saja.

11) Perbaiki proses

Proses adalah sesuatu yang dinamis didalamnya terdapat peluang untuk terus mengalami perbaikan. Solusi yang dipandang baik harus diterapkan tanpa pandang bulu. Dalam suatu proses, mencari solusi terbaik adalah hal yang harus didahulukan dari pada mencari cari kesalahan. Hargailah orang atau kelompok yang mendorong terjadinya perbaikan Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering kali melupakan kualitas.

12) Membantu siswa berhasil

Mengedepankan upaya bersama untuk mendukung keberhasilan siswa dengan jalan memberikan hak kepada siswa, guru atau adminisator sekolah. Menumbuhkan rasa

bangga pada hasil kerja sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan baik dan berkualitas. Singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing.

13) Komitmen

Pimpinan sekolah harus memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Berkemauan untuk mendukung dan memperkenalkan cara baru dalam mengerjakan sesuatu dalam suatu sistem pendidikan. Pimpinan/manajemen sekolah harus komitmen dan konsisten serta memiliki kepedulian yang tinggi dalam membantu penyelesaian suatu masalah yang dihadapi warga sekolah.

14) Tanggung jawab

Setiap warga sekolah diberi kesempatan untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan bersama. Libatkan semua orang dalam lembaga untuk ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu produk/jasa yang diusahakan.⁵⁷

Berdasarkan konsep Deming tentang peningkatan mutu tersebut dapat ditarik suatu asumsi dasar, *Pertama*, bahwa siklus PDCA adalah suatu langkah sistematis yang bersifat terus menerus (*sirkuler*) yang pada awalnya lebih menekankan pada perbaikan proses yang kemudian diikuti upaya mencari faktor penyebab khusus kegagalan. Bila

⁵⁷Deming dalam Jerome S Arcaro (Terjemahan Yosol Iriantara), *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h. 85-89.

penyebabnya telah ditemukan selanjutnya melakukan perubahan untuk perbaikan tujuan yang ingin dicapai. *Kedua*, Dalam upaya pencapaian perbaikan mutu diperlukan konsistensi tujuan, komitmen, kerjasama dan demokrasi dalam satu tim kerja yang kompak dan saling menghargai potensi masing-masing. *Ketiga*, Kepemimpinan yang visioner, profesional dan bertanggungjawab, memiliki rasa simpati dan empati terhadap pencapaian produktivitas kerja (prestasi) baik dalam konteks individu maupun kolektif diimplementasikan dalam suatu upaya menciptakan kondisi warga sekolah yang kondusif dan berprestasi.

Dalam konteks pengelolaan pendidikan, Deming menyatakan terdapat lima penyakit yang signifikan yaitu :

- 1) Kurang konstannya tujuan.
- 2) Pola pikir jangka pendek.
- 3) Evaluasi prestasi individu.
- 4) Rotasi kerja yang tinggi.
- 5) Manajemen yang menggunakan angka yang tampak.

Menurutnya kegagalan peningkatan mutu dalam dunia pendidikan lebih disebabkan oleh dua faktor, yaitu: *Umum* terdiri dari: desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. *Khusus* yaitu: kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan ketersediaan sarana prasarana pendidikan

2. Teori Trilogi Kualitas Dr. Joseph M. Juran

Juran, seorang sarjana bidang electrical engineering yang lahir pada 24 Desember tahun 1904 di Braila-Moldova, pada tahun 1986 mengemukakan teori mutu yang terkenal dengan Trilogi Kualitas (*The Quality Trilogy*), yakni *quality planning*, *quality control*, dan *quality improvement*. Menurut Juran, kualitas adalah “kesesuaian dengan penggunaan (*fitness for use*)” berorientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Biaya kualitas ditentukan oleh tiga biaya yaitu biaya penilaian, pencegahan, dan kegagalan (internal dan eksternal). Juran berpandangan bahwa faktor utama dari biaya kualitas adalah biaya penilaian dan pencegahan. Peningkatan biaya kualitas akan sejalan dengan peningkatan kualitas. Menurut Juran “*Quality is Expensive*”, karena biaya pencegahan dan penilaian mengambil komposisi biaya terbesar di perusahaan untuk menurunkan biaya kegagalan. Dalam meningkatkan kualitas, hendaknya produsen menilai dan mencegah terlebih dahulu kemungkinan-kemungkinan produk gagal dipasarkan di masyarakat dan tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Dengan asumsi, walaupun mahal di awal namun dengan penurunan tingkat kegagalan hingga mendekati nol persen akan meningkatkan kualitas dari produk tersebut, akibatnya biaya *rework* dapat diminimalkan dan nilai suatu barang dan jasa akan meningkat di pasaran, serta memenuhi ekspektasi pelanggan. Ketiga Konsep mutu Juran tersebut dapat dijelaskan dalam gambar dibawah ini :



Gambar 2.2 Trilogi Kualitas J. Juran⁵⁸

- 1) Perencanaan Kualitas (*quality planning*), adalah suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan. Ini dilakukan untuk mempertahankan kelayakan pelanggan dengan cara menyediakan semua kebutuhan mereka, mengembangkan produk atau jasa sesuai dengan keinginan pelanggan, serta mengembangkan proses produksi barang dan jasa agar lebih efisien.
- 2) Pengendalian Kualitas (*quality control*), adalah suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.
- 3) Perbaikan Kualitas (*quality improvement*), adalah suatu proses dimana mekanisme yang sudah sesuai dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan.

⁵⁸ <https://www.google.co.id/search?q=gambar+trilogi+juran>

Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

Dengan adanya perencanaan kualitas yang baik akan sangat bermanfaat bagi dunia industri dalam menetapkan serta membuat langkah strategis agar para konsumen terpuaskan melalui ketersediaan dan pemakaian produk yang berkualitas.

Sejalan dengan ketiga fungsi manajemen tersebut, Juran juga membedakan 2 jenis mutu, yaitu :

- 1) Mutu Strategis, yaitu mutu produk di tingkat manajerial (yang bersifat strategis). Contohnya kebijakan atau system yang berlaku.
- 2) Mutu Teknis, yaitu mutu produk di tingkat operasional yang bersifat teknis seperti ukuran/bentuk suatu barang atau desain jasa yang diberikan terhadap konsumen.

Selain konsep Trilogi Kualitas, Juran juga mengemukakan sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas yang lebih dikenal dengan *Juran's Ten Steps to Quality Improvement* :

- 1) Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
- 2) Menetapkan tujuan perbaikan.
- 3) Mengorganisasikan.
- 4) Menyediakan pelatihan.

- 5) Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
- 6) Melaporkan perkembangan.
- 7) Memberikan penghargaan.
- 8) Mengkomunikasikan hasil-hasil.
- 9) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.
- 10) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

Juran meyakini bahwa apabila suatu perusahaan ingin mencapai kualitas dan mampu bersaing ditingkat dunia maka mereka harus melakukan tiga langkah strategis yang dikenal dengan *Juran's Three Basic Steps to Progress*, yakni :

- 1) Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikomunikasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- 2) Mengadakan program pelatihan secara luas.
- 3) Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.⁵⁹

Terkait dengan penyebab munculnya masalah-masalah mutu, Juran mengemukakan istilah yang terkenal dengan Aturan 85/15. Artinya bahwa 85% masalah-masalah mutu dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses yang kurang baik, sehingga penerapan sistem yang benar akan menghasilkan mutu yang benar. Menurut Juran, Manajemen Mutu Strategis (*Strategic Quality Management*) adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik

⁵⁹Sopie Najah, *Kuliah Manajemen*, Diakses dari <http://kuliahekonomi.blogspot.co.id/2012/10/manajemen-kualitas-definisi-kualitas.html>, pada tanggal 26 Oktober 2015 pukul 16.35 WIB.

terhadap peningkatan mutu. Manajer senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.⁶⁰

3. Teori Kualitas dari Philip B. Crosby

Philip Crosby mengemukakan ide dalam mutu yang terbagi menjadi dua bagian yaitu :

- 1) Ide bahwa mutu itu Gratis
- 2) Ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu, bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk itu.

Dalam bukunya *Quality Is Free*, Crosby mengemukakan bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik. *Teori Zero Defects* (Tanpa Cacat) yang dikemukakan Philip Crosby adalah ide yang melibatkan penempatan sistem pada sebuah wilayah yang memastikan bahwa segala sesuatunya selalu dikerjakan dengan metode yang tepat sejak pertama kali dan selamanya.

Menurut Philips B. Crosby definisi kualitas adalah "Zero Defects", yaitu kesesuaian seratus persen dengan spesifikasi produk. Crosby juga menyatakan bahwa manajemen perusahaan harus mengambil biaya kualitas sebagai bagian dari sistem keuangan. Empat prinsip "Zero Defects" antara lain :

⁶⁰Edward Sallis, *op. cit.*, h.108.

- 1) Kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan. Setiap produk atau layanan seharusnya merupakan deskripsi dari apa yang pelanggan butuhkan.
- 2) Pencegahan cacat produk lebih disarankan untuk pemeriksaan kualitas dan koreksi. Prinsip kedua ini didasarkan pada pengamatan bahwa mencegah kecacatan lebih tidak merepotkan, lebih pasti dan lebih murah daripada menemukan dan memperbaikinya.
- 3) *Zero Defect* merupakan standar kualitas. Prinsip ketiga didasarkan pada sifat normatif persyaratan: jika persyaratan mengungkapkan apa yang benar-benar diperlukan, maka setiap unit yang tidak memenuhi persyaratan tidak akan memuaskan kebutuhan dan tidak baik. Jika unit yang tidak memenuhi persyaratan ternyata mampu memuaskan kebutuhan, maka persyaratan harus diubah untuk mencerminkan realitas.
- 4) Kualitas diukur dalam istilah moneter, harga dari ketidaksesuaian (PONC). Prinsip keempat adalah kunci untuk metodologi. Phil Crosby percaya bahwa setiap cacat merupakan biaya, yang sering tersembunyi. Biaya ini mencakup waktu pemeriksaan, pengerjaan ulang, bahan terbuang dan tenaga kerja, pendapatan yang hilang dan biaya ketidakpuasan pelanggan.

Program mutu yang dikemukakan Crosby terdiri dari 14 langkah yaitu :

- 1) Komitmen Manajemen (*Management Commitment*)
- 2) Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*)
- 3) Pengukuran Mutu (*Quality Measurement*)
- 4) Mengukur Biaya Mutu (*The Cost of Quality*)

- 5) Membangun Kesadaran Mutu (*Quality Awareness*)
- 6) Kegiatan Perbaikan (*Corrective Actions*)
- 7) Perencanaan Tanpa Cacat (*Zero Defect Planning*)
- 8) Pelatihan Pengawas (*Supervisor Training*)
- 9) Hari Tanpa Cacat (*Zero Defect Day*)
- 10) Penyusunan Tujuan (*Goal Setting*)
- 11) Penghapusan Sebab Kesalahan (*Error-Cause Removal*)
- 12) Pengakuan (*Recognition*)
- 13) Dewan-Dewan Mutu (*Quality Councils*)
- 14) Lakukan Lagi (*Do It Over Again*)⁶¹

Ketiga penulis di atas memiliki ide-ide tentang bagaimana mutu harus diukur dan dikelola, jelas bahwa Deming, Juran dan Crosby semuanya memiliki tujuan yang sama. Penegasan Deming bahwa Pelanggan menjadi orang yang bisa menentukan apakah mutu ada di sebuah Produk atau Layanan, Juran mendefinisikan tentang mutu, dan Crosby mendefinisikan manajemen mutu ditentukan oleh pelanggan sebagai penentu terakhir dari kualitas suatu produk atau jasa tertentu. Ketiga penulis tersebut menghasilkan perbedaan yang nyata dari definisi mutu, meskipun dengan berbagai tingkatan yang berbeda. Dan juga ketiganya melihat pentingnya umpan balik dalam setiap mekanisme yang dirancang untuk mengukur dan mengelola kualitas : Teori Deming adalah *Continuous Improvement Helix*, sedangkan Juran terkenal dengan Triloginya, dan Crosby mengemukakan tentang *Harga Non-Conformance*.

⁶¹*Ibid.*, h. 113-118.

Perbedaannya adalah terletak pada perspektif masing-masing. Perspektif Deming menyatakan bahwa pelanggan sebagai Penentu Kebijakan dan sangat bergantung pada pasar dimana pelanggan akan mendefinisikan mutu suatu produk atau jasa. Sementara Juran mengemukakan bahwa mutu tidak terlepas dari pasar, dimana faktor penentu dirancang untuk menerjemahkan visi mutu untuk menghasilkan suatu produk. Perspektif Crosby menyatakan bahwa pandangan manajemen ditentukan oleh mutu seseorang baik atau tidaknya tujuan mutu terpenuhi, serta biaya yang harus dikeluarkan. Sebagai kesimpulannya, bahwa Deming, Juran, dan Crosby memiliki pendekatan yang berbeda tentang manajemen mutu, tetapi pada akhirnya ketiganya menekankan pada prinsip-prinsip dasar yang sama.⁶²

Selain ke tiga tokoh mutu tersebut, juga dikenal tokoh mutu yang lain seperti Feigenbaum dan Garvi dan Davis yang memiliki konsep mutu agak berbeda satu sama lain. Berikut konsep mutu ketiga tokoh tersebut⁶³

4. Teori Mutu Feigenbaum

Menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Menurutny suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Poin penting Feigenbaum ini adalah bahwa (1) kualitas harus didefinisikan dalam hal kepuasan pelanggan, (2) kualitas adalah multidimensi dan

⁶²Komunitas Biologi, *Perbedaan Pandangan Antara Deming, Juran, dan Crosby*, diakses dari <http://muslimcommunitybiology.blogspot.com>, pada tanggal 26 oktober 2015 pukul 20.50 WIB.

⁶³Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 85-86.

harus didefinisikan secara komprehensif, dan (3) karena terjadi perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan, maka mutu adalah dinamis.

5. Teori Mutu Garvin dan Davis

Menurut keduanya mutu adalah suatu kondisi dinamik yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Dengan perubahan mutu produk tersebut, diperlukan peningkatan atau perubahan keterampilan tenaga kerja, proses produksi dan tugas serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi dan melebihi harapan konsumen.

Dalam dunia pendidikan upaya untuk menghasilkan mutu harus memperhatikan empat hal mendasar, yakni :

- 1) Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah-menang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (*stakeholders*). Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.
- 2) Perlu ditumbuhkembangkan motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.

- 3) Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang.
- 4) Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.

Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang ditetapkan, haruslah dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan.⁶⁴

Pelaksanaan Mutu pendidikan meliputi pelaksanaan mutu 8 standar nasional pendidikan yaitu; pelaksanaan mutu standar isi, pelaksanaan mutu standar proses, pelaksanaan mutu standar kompetensi lulusan, pelaksanaan mutu standar tenaga pendidik dan kependidikan, pelaksanaan mutu standar pengelolaan, pelaksanaan mutu standar sarana prasaran, pelaksanaan mutu standar pembiayaan dan pelaksanaan mutu standar penilaian.

C. Mutu Pendidikan

Dalam rangka umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.

Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat sebagai input, seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik),

⁶⁴Slamet Margono, *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Intitut Pertanian Bogor, 2007), h. 13.

metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa, dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun).

Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ebta atau Ebtanas). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olahraga, seni, atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dsb.

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 sekolah, 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. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah 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

sekolah, terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau kognitif dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya NEM). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya.⁶⁵

Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ehta dan Ebtanas). Dapat pula di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah-raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya computer, beragam jenis teknik, jasa dan sebagainya.

Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana, disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya⁶⁶. UU RI No. 20 Tahun 2003, tentang SISDIKNAS melihat pendidikan dari segi proses dengan merumuskan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan

⁶⁵ Dirhamno, *Makalah Peningkatan Mutu Pendidikan*, diakses dari <http://dirham-andipurnama.blogspot.co.id/2010/05/makalah-peningkatan-mutu-pendidikan>, pada tanggal 22 Oktober 2015 pukul 20.10 WIB.

⁶⁶B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 210-211.

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”.⁶⁷

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu pelanggan eksternal primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik. Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan para pemimpin pemerintahan. Pelanggan eksternal tersier adalah pasar kerja dan masyarakat luas.⁶⁸

Berdasarkan konsep relatif tentang kualitas, maka pendidikan yang berkualitas apabila:

- a. Pelanggan *internal* berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan *eksternal*
 - 1) *Eksternal primer* (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional dan internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, siap

⁶⁷ Republik Indonesia, “Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional,” (Bandung: Fokusmedia, 2003).

⁶⁸ Kamisa, dalam Nurkolis, 2003: 70 – 71; (lih. juga Senduk J.E, *Isu dan Kebijakan Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya*, (Manado: Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado, 2006), h. 110.

secara kognitif untuk pekerjaan yang kompleks, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, dan menjadi warga Negara yang bertanggung-jawab secara sosial, politik dan budaya.⁶⁹ Intinya para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.⁷⁰

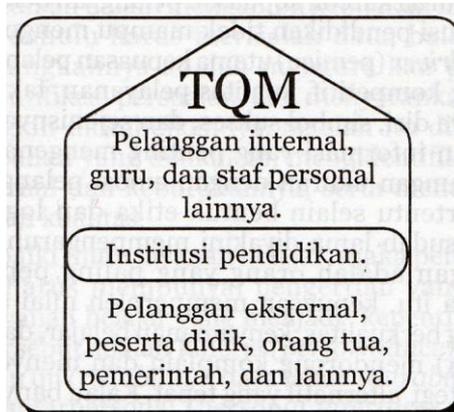
- 2) *Eksternal sekunder* (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan): mendapatkan kontribusi dan sumbangan yang positif. Misalnya para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua dan pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
- 3) *Eksternal tersier* (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Dalam konsep TQM menurut Salis (1992) dalam Syaiful Sagala⁷¹; guru, dosen dan staf lainnya dalam institusi pendidikan merupakan pelanggan internal. Sedangkan pelanggan eksternal adalah peserta didik, orang tua dan lainnya. Baik pelanggan internal maupun eksternal perlu mendapat kepuasan akan kualitas jasa pendidikan yang diperolehnya. Dalam konsep TQM, hubungan internal dibangun menjadi lebih operasional sehingga akan terhindar dari konflik internal dan persaingan yang tidak sehat. Hubungan internal yang buruk dalam institusi pendidikan dapat mengakibatkan kerja lembaga menjadi tidak harmonis dan jauh dari kualitas yang diharapkan.

⁶⁹ Phillip Hallinger, dalam Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), h. 71.

⁷⁰ Kartini Kartono, *Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 2010), h. 11.

⁷¹ Syaiful Sagala, *Manajemen berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi memenangkan persaingan Mutu*, (jsakarta : PT. Mimas Multima, 2006), h. 44-45



Gambar 2.3. Pelanggan Internal dan Eksternal dalam Konsep TQM

Seperti yang diungkapkan Colin Rogers, selama 30 tahun psikologi sosial pendidikan tidak henti-hentinya menempatkan *teacher expectation* sebagai pemegang sentral terhadap hasil penelitian sekolah yang efektif (*effective school*) dan sekolah yang berkembang (*improvement school*). Lebih lanjut Rogers mengatakan "harapan yang tinggi" (*high expectation*) antara lain ditandai oleh adanya ketentuan minimal mengenai "grade" atau nilai yang harus dicapai anak didik. Sekolah dan guru yang mempunyai harapan tinggi bagi siswanya, akan membuat perencanaan, strategi, aturan dan tindakan yang efektif untuk memenuhi harapan tersebut.⁷²

Indikator mutu pendidikan seperti yang diungkapkan Garvin yang dikutip oleh Nasution, setidaknya ada delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis kualitas pendidikan, yaitu:

- a. Kinerja (*perform*) yaitu berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karaktersitik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli produk.

⁷²C.Rogers, *Teacher Expectation: Implication for School Improvement, and Learning*, dalam Ch. Forges and R Fox (eds), (Oxford: Black Well Pub Ltd, 2002), h. 35.

- b. *Features*, merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar serta berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangan.
- c. Keandalan (*reliability*) yaitu berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu.
- d. Komformitas, (*comformace*) yaitu berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- e. Daya tahan (*durability*) yaitu berkaitan dengan berapa lama produk dapat terus digunakan.
- f. Kemampuan pelayanan (*serviceability*) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepaian/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika (*aesthetics*) karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari pilihan individual.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*percieved quality*) yaitu karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name, image*).⁷³

Pada aspek output (keluaran) maka peserta didik memiliki pengetahuan, kepribadian dan performansi. Pendidikan yang berkualitas tidak hanya mementingkan proses dan mengesampingkan input dan outcome. Antara proses, input dan outcome menjadi satu kesatuan untuk mencapai kualitas dalam pendidikan. Aspek yang dominan dalam penentuan mutu

⁷³MN. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), h. 17-18.

adalah pada aspek proses. Sedangkan menurut Adams arti kualitas dalam konteks pendidikan.

Dalam konteksnya kualitas pendidikan tampaknya dapat merujuk pada input (jumlah guru, jumlah pelatihan guru, jumlah buku teks), proses (jumlah waktu pembelajaran langsung sejauh mana pembelajaran aktif), output (tes skor, tingkat kelulusan), dan hasil (kinerja dalam pekerjaan berikutnya). Selain itu, kualitas pendidikan dapat diartikan sekedar mencapai target yang ditetapkan dan tujuan. Pandangan yang lebih komprehensif juga ditemukan, dan interpretasi kualitas mungkin di dasarkan pada suatu lembaga atau reputasi program, sejauh mana sekolah telah mempengaruhi perubahan dalam pengetahuan siswa, sikap, nilai, dan perilaku, atau teori lengkap atau ideologi akuisisi dan aplikasi pembelajaran.

Ungkapan di atas memberikan gambaran bahwa kualitas pendidikan didalamnya menyangkut pada input, proses dan output pendidikan. Bahkan tidak hanya pada sekedar mencapai target atau standar yang telah ditentukan namun pada reputasi lembaga dalam merespon perubahan.⁷⁴

Hal ini sebagaimana dikatakan Creemers, bahwa semua yang berkepentingan dengan sekolah hendaknya mengarahkan segala sumber daya untuk mendukung terlaksananya proses pengajaran sebagai kunci untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Sumberdaya yang dimaksud adalah bukan hanya pada manusia (*man*), uang (*money*) dan material (*material*) akan tetapi mencakup a) *knowledge* (yakni kurikulum, tujuan sekolah, dan pangajaran), b) *technology* (media, teknik, dan alat pengajaran), c) *power* (kekuasaan dan wewenang), d) *material* (fasilitas, supplier peralatan), e) *people* tenaga pendidikan, administrasi

⁷⁴Don Adams, *Defining Education Quality Planning, Education Planning*. 11(2): 3-18, 1998. Baca Juga Internasional Institut for Education Planning, UNESCO, 2006.

dan staf pendukung lainnya, f) *time* (alokasi waktu pertahun, perminggu, perhari, perjam pelajaran), g) *finance* (alokasi dana).⁷⁵

Pernyataan creemers tersebut sesuai dengan pendapat Syaiful Sagala⁷⁶ yang menyatakan bahwa salah satu ciri mendasar TQM dalam pendidikan adalah “konsep tim”, yaitu para anggota organisasi pendidikan dan satuan pendidikan bekerja sama dalam kelompok-kelompok kecil. Pada setiap tingkat organisasi guna mengatasi konflik dan membuat keputusan bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Dari kedua pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa upaya meningkatkan hasil belajar dan mutu pendidikan secara umum harus dilakukan secara terpadu dengan memanfaatkan berbagai potensi yang ada dilingkungan lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) dan membangun kerjasama tim yang baik.

Untuk menentukan bahwa pendidikan bermutu atau tidak dapat terlihat dari indikator-indikator mutu pendidikan. Indikator mutu pendidikan menurut Sallis dapat terlihat dari dua sudut pandang yaitu sekolah sebagai penyedia jasa pendidikan (*service provider*) dan siswa sebagai pengguna jasa (*costumer*) yang di dalamnya ada orang tua, masyarakat dan stakeholder.⁷⁷

Indikator mutu dari perspektif *service provider* adalah sekolah sebagai lembaga pendidikan harus memenuhi indikator produk yang bermutu dilihat dari *output* lembaga pendidikan tersebut. Indikator itu adalah:

⁷⁵ Creemers, *School Effectiveness, Effective instruction and school improvement in the Nederland*, dalam D. Reynold & P. Cuttance (Eds). *School effectiveness; research policy dan practice*, (New York: Chassell, 1992).

⁷⁶ *Ibid.*, h. 38.

⁷⁷ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011).

- a. Sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to specification*;
- b. Sesuai dengan penggunaan atau tujuan atau *fitness for purpose or use*;
- c. Produk tanpa cacat atau *zero defect*;
- d. Sekali benar dan seterusnya atau *right first, every time*.

Dalam konteks pendidikan nasional maka keempat indikator mutu tersebut diatur dalam Standar Nasional Pendidikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005, yaitu : Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses, Standar Pembiayaan, Standar Pengelolaan, Standar Pendidik Tenaga Kependidikan, Standar Sarana Prasarana, Standar Penilaian Pendidikan.

Indikator mutu dari perspektif *customer* adalah

- a. Kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*.

Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan atau *exceeding customer expectation*;

- b. Setia kepada pelanggan atau *delighting the customer*.

Sesuai dengan konsep bahwa pendidikan adalah layanan jasa maka indikator kepuasan pengguna dapat terlihat dari: *Tangibles* (Penampilan), *Reliability* (respons), *Responsiveness* (handal), *Assurances* (keyakinan), *Empathy* (empati).⁷⁸

Terkait dengan upaya peningkatan mutu pendidikan, Beeby, mengemukakan dua strategi yang dapat dijalankan, yakni. Pertama, peningkatan kualitas melalui sistem dan manajemen sekolah. Hal ini berhubungan dengan *'the flow of*

66. ⁷⁸Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), h.

students". Kedua, peningkatan kualitas berkenaan dengan proses belajar-mengajar di ruang-ruang kelas.²³ Kualitas mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*.²⁴ Peningkatan mutu di atas seperti yang diungkapkan Suryobroto yaitu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.²⁵ Untuk melakukan peningkatan mutu pendidikan setidaknya harus melakukan empat unsur yaitu *school of review*, *quality assurance*, *quality control* dan *benchmark*.²⁶

School of review merupakan suatu proses yang didalamnya seluruh pihak sekolah bekerjasama dengan pihak-pihak yang relevan, untuk mengevaluasi dan menilai efektifitas kebijakan sekolah, program, serta mutu lulusan. Dengan *school review* akan dapat melihat kelemahan, kekuatan dan prestasi sekolah serta memberikan rekomendasi untuk melakukan penyusunan program strategis pengembangan sekolah pada masa tiga atau lima tahun berikutnya. Oleh karena itu informasi yang dijadikan referensi utama oleh suatu lembaga pendidikan harus berbasis data dan fakta. Sukarji dan Umiarso⁷⁹ menjelaskan bahwa *School review* dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut :

- a. Apakah yang dicapai lembaga pendidikan sudah sesuai dengan harapan orang tua peserta didik dan peserta didik itu sendiri ?
- b. Bagaimana prestasi peserta didik ?

²³Caldwel, B.J. & J.M. Spinks., *Leading the Self-Managing School*, (London, Washington: The Falmer Press, 1993), h. 90.

²⁴B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 210.

²⁵*Ibid.*, h. 210.

²⁶Abdurrahman Shaleh, *op. cit.*, h. 85.

⁷⁹ Sukarji dan Umiarso, *Manajemen Dalam Pendidikan Islam*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2014), h. 147-148)

- c. Faktor apakah yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu ?
- d. Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki lembaga pendidikan ?

Quality assurance yaitu sebagai jaminan bahwa proses yang berlangsung telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Maksudnya adalah menjamin kepuasan kepada *customer* dengan diberikannya barang atau jasa dari *supplier*. Dalam hal penjaminan mutu ini, kepala satuan pendidikan sebagai pemimpin memiliki peranan yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia seperti halnya hubungan *customer-supplier*. Faktanya adalah bahwa kepemimpinan satuan pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong satuan pendidikan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah/madrasahnyanya melalui program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Sehingga dalam konteks ini bisa dikatakan bahwa **mutu tak mungkin dihasilkan oleh kepemimpinan yang tidak bermutu.**

Dengan berpegang pada *quality assurance* ini kepala satuan pendidikan mampu untuk mengembangkan suatu teknik yang bisa menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya dan sesuai dengan standar proses yang disepakati. Teknik ini akan dapat mendeteksi terjadinya penyimpangan dalam proses pendidikan. Dalam proses ini penekanan utamanya adalah pada pengawasan yang tegas, berkesinambungan dan melembaga. *Quality assurance* akan menghasilkan informasi yang merupakan umpan balik bagi satuan pendidikan dan memberikan jaminan bagi orang tua peserta didik bahwa satuan pendidikan senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi peserta didiknya.

Untuk melaksanakan quality assurance menurut Bahrul Hayat dalam “ Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah”, maka satuan pendidikan harus :

1. Menekankan pada kualitas hasil belajar
2. Hasil kerja peserta didik dimonitor secara terus menerus
3. Informasi dan data dari satuan pendidikan, guru, pegawai administrasi, dan juga orang tua peserta didik harus memiliki komitmen untuk secara bersama-sama mengevaluasi kondisi satuan pendidikan yang kritis dan berupaya untuk memperbaiki.

Quality control yaitu suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output (lulusan) yang tidak sesuai dengan standar. Standar untuk mengetahui maju mundurnya sekolah. *Quality control* memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi dan juga penilaian pada hasil kerja pada proses tersebut. Dalam konteks mutu pengawasan ini maka kepemimpinan harus diarahkan agar orang-orang mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam implementasinya kepemimpinan manajemen mutu terpadu yang berhasil adalah yang mampu menumbuhkan kesadaran orang-orang dalam suatu satuan pendidikan untuk melaksanakan peningkatan mutu kinerja dan terciptanya kerjasama dalam kelompok-kelompok maupun kinerja satuan pendidikan secara terpadu. Sebagai unit layanan jasa, satuan pendidikan harus mampu memberikan pelayanan yang maksimal dan menjual jasa yang secara langsung akan dinilai implikasinya oleh pelanggan yang dilayani seperti pelanggan internal : guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi lainnya. Pelanggan eksternal : peserta didik, orang tua, pemerintah dan masyarakat, pemakai, penerima lulusan.

Dengan demikian satuan pendidikan tidak hanya mampu memuaskan peserta didik sebagai pelanggan primer, tetapi juga memuaskan pelanggan lain secara kausalitas. Dalam rangka mengelola upaya peningkatan mutu pendidikan maka seorang pemimpin satuan pendidikan perlu memperhatikan 8 prinsip manajerial berikut ini :

1. Fokus pada pelanggan. Dalam dunia pendidikan kepuasan pengguna jasa merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu identifikasi pengguna jasa pendidikan dan kebutuhan mereka merupakan aspek yang krusial. Dalam konteks ini maka peserta didik harus diperlakukan sebagai pelanggan yang harus dilayani dengan baik.
2. Kepemimpinan. Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Pemimpin puncak perlu menyusun visi dan misi sekolah dengan jelas dilengkapi dengan sasaran dan tujuan yang konsisten, didukung pula dengan perencanaan taktis dan strategis.
3. Pelibatan anggota. Anggota pada semua tingkatan merupakan inti suatu organisasi, dan pelibatan penuh mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi. Para anggota dan karyawan harus dilibatkan pada setiap proses untuk menyusun arah dan tujuan serta peralatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan mutu. Sehingga setiap individu akan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencari perbaikan yang terus menerus terhadap proses yang berada pada lingkup tugasnya. Memperbaiki proses kerja hanya akan berhasil jika semua pihak dari atas sampai bawah dan juga persilangan antar fungsi terlibat dalam proses perubahan.
4. Pendekatan proses. Adalah suatu pendekatan untuk perencanaan, pengendalian dan peningkatan proses-proses

- utama dalam satuan pendidikan (trilogi proses mutu) dengan menekankan pada keinginan pelanggan dari pada keinginan fungsional. Orientasi proses ini memerlukan perubahan yang cukup signifikan, karena banyak manajemen yang lebih berorientasi pada produk dari pada proses..
5. Pendekatan sistem pada manajemen. Sistem didefinisikan sebagai kumpulan dari berbagai bagian/komponen yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung untuk menuju tujuan. Pendekatan sistem memandang suatu organisasi secara keseluruhan dari pada bagian-bagian yang diekspresikan secara holistik.
 6. Perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang di sekolah bekerja bersama-sama dan melakukan beberapa hal berikut :
 - a. Menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja.
 - b. Memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu
 - c. Mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil
 - d. Memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.
 7. Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata tentang kualitas yang didapatkan dari berbagai sumber diseluruh jajaran organisasi. Tidak semata-mata didasarkan pada intuisi, praduga atau *organizational politics*. Jadi harus berdasarkan data yang akurat.

8. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok. Hubungan antar sekolah dan masyarakat yang saling bergantung dan saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Organisasi manajemen mutu yang sukses menjalin hubungan yang kuat dengan para pemasok dan pelanggan untuk menjamin terjadinya perbaikan mutu secara berkesinambungan dalam menghasilkan barang dan jasa.

Benchmarking yaitu kegiatan untuk menetapkan suatu standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai pada periode tertentu. *Benchmarking* dapat diaplikasikan untuk individu dan kelompok maupun satuan pendidikan itu sendiri. Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh *Benchmarking* adalah :

- a. Seberapa baik kondisi satuan pendidikan (sekolah/madrasah)
- b. Harus menjadi seberapa baik satuan pendidikan (target)
- c. Bagaimana cara mencapainya.

Untuk mencapai/mewujudkan hal tersebut maka terdapat beberapa langkah yang harus ditempuh :

- a. Tentukan fokus
- b. Tentukan aspek/variabel atau indikator
- c. Tentukan gap (kesenjangan) yang terjadi
- d. Bandingkan standar dengan hasil yang dicapai
- e. Rencanakan target untuk mencapai standar
- f. Rumuskan cara-cara program untuk mencapai target.

Dalam dunia Pendidikan fokus kegiatan atau fokus capaian suatu program Pendidikan adalah meningkatnya mutu lulusan dari waktu ke waktu. Untuk mencapai peningkatan

mutu tersebut maka variabel-variabel penentu meliputi antara lain input, proses, out put dan out come. Tersedianya sejumlah anggaran Pendidikan yang memadai, sarana dan prasarana, kurikulum yang *up to date* , sumber daya Pendidikan seperti guru dan pimpinan sekolah yang memiliki kompetensi tinggi merupakan sejumlah variabel pokok yang akan menentukan penetapan target capaian mutu Pendidikan. Perbedaan persepsi dan orientasi dalam membelajarkan peserta didik dapat menimbulkan kesenjangan dalam upaya pencapaian mutu Pendidikan di sekolah. Namun demikian upaya untuk mencapai target Pendidikan harus dirumuskan dalam bentuk standar capaian yang akan dijadikan alat banding dengan prestasi Pendidikan yang dicapai. Penetapan target untuk mencapai standar mutu tertentu harus ditetapkan. Jika salah satu indikator mutu lulusan itu diasumsikan dengan prosentase kelulusan, maka satuan Pendidikan perlu memasang target prosentase kelulusan dalam suatu momen evaluasi belajar akhir. Implementasi berikutnya adalah merumuskan sejumlah program /langkah-langkah strategis baik menyangkut teknis pembelajaran maupun kebijakan pembinaan guru dan siswa dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan.

D. Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Mutu Pendidikan

1. Perencanaan Mutu Pendidikan

Perencanaan adalah sesuatu yang penting sebelum melakukan sesuatu yang lain. Perencanaan dianggap penting karena akan menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian suatu kerja akan berantakan dan tidak terarah jika tidak ada perencanaan yang matang, perencanaan yang matang dan

disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

Menurut Usman⁸⁰, perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan itu mengandung beberapa unsur, diantaranya sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

Definisi perencanaan menurut John R. Schemerhorn, adalah *process of setting objectives and determining what should be done to accomplished* (proses penetapan tujuan dan hal yang sebaiknya dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut).⁸¹

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Seorang kepala sekolah/madrasah sebagai top manajemen di sekolah/madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun

⁸⁰ Usman, Husaini, *Manajemen: teori, praktik dan riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 66.

⁸¹ John R. Schemerhorn, *Induction to Management*, (Asia: Sons (Asia) Pte Ltd, 2010), h. 17.

perlengkapan sekolah/madrasah yang dibutuhkan baik dimasa kini maupun dimasa yang akan datang.

Perencanaan pendidikan menurut UNESCO, merupakan penetapan ramalan dalam menentukan kebijaksanaan, prioritas, dan biaya sebuah sistem pendidikan dengan melihat realitas ekonomi dan politik, potensi sistem untuk berkembang kepentingan Negara dan pelayanan masyarakat yang tercakup dalam sistem tersebut.⁸²

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran pendidikan seperti yang diharapkan. Hal ini berarti, dalam proses perencanaan terdapat upaya penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan.⁸³

Perencanaan mutu dapat diartikan sebagai proses penyusunan langkah-langkah kegiatan menyeluruh secara sistematis, rasional, dan berjangka panjang serta berdasarkan visi, misi, dan prinsip tertentu untuk memenuhi kebutuhan mendasar dan menyeluruh para pelanggan pendidikan.

Langkah-langkah perencanaan Manajemen Mutu Terpadu menurut Edward Sallis⁸⁴ meliputi:

- 1) Visi, Misi, dan Tujuan: Apa jenis usaha kita?.

⁸²Beeby, CE, dalam Yusuf Enoch, *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 2.

⁸³Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Cet. I; Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 67.

⁸⁴Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, (Cet. XVI, Jakarta : 2012), h. 215

- 2) Analisa Pasar: Siapa pelanggan kita dan apa yang mereka harapkan?.
- 3) Analis SWOT dan Faktor Penting Sukses: Apa yang kita butuhkan agar menjadi baik?.
- 4) Perencanaan Operasi dan Bisnis: Bagaimana cara agar kita meraih.
- 5) Kebijakan dan Perencanaan Mutu: Bagaimana cara kita berbuat dalam menyampaikan mutu?.
- 6) Biaya Mutu: Biaya apa yang dibutuhkan mutu?.
- 7) Monitoring dan Evaluasi: Bagaimana kita tahu bahwa kita sukses?.

Pendapat di atas sejalan dengan pernyataan Asnawir dalam U. Saefulloh⁸⁵ yang menyatakan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan meliputi :

- 1) Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai
- 2) Meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan
- 3) Masalah atau informasi yang diperlukan
- 4) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan
- 5) Merumuskan bagaimana masalah tersebut akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu harus diselesaikan
- 6) Menentukan siapa yang akan melakukan dan apa yang mempengaruhi pelaksanaan tindakan tersebut
- 7) Menentukan cara mengadakan perubahan dalam penyusunan rencana

⁸⁵ U. Saefulloh, Manajemen Pendidikan Islam, (Bandung : Penerbit CV Pustaka Setia, 2012), h. 218.

Penjelasan ini makin menguatkan alasan akan posisi strategis perencanaan dalam sebuah lembaga. Perencanaan merupakan proses yang dikerjakan oleh seseorang pimpinan dalam usahanya untuk mengarahkan segala kegiatan untuk meraih tujuan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan akan menentukan berhasil tidaknya suatu program, program yang tidak melalui perencanaan yang baik cenderung gagal. Dalam arti kegiatan sekecil dan sebesar apapun jika tanpa ada perencanaan kemungkinan besar berpeluang untuk gagal. Hal tersebut juga berlaku dalam sebuah lembaga, seperti lembaga pendidikan, lebih khusus lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan yang tidak mempunyai perencanaan yang baik akan mengalami kegagalan. Hal ini tentunya makin memperjelas posisi perencanaan dalam sebuah lembaga. Untuk memperlancar jalannya sebuah lembaga diperlukan perencanaan, dengan perencanaan akan mengarahkan lembaga tersebut menuju tujuan yang tepat dan benar menurut tujuan lembaga itu sendiri. Artinya perencanaan memberi arah bagi ketercapaian tujuan sebuah system, karena pada dasarnya system akan berjalan dengan baik jika ada perencanaan yang matang. Perencanaan dianggap matang dan baik jika memenuhi persyaratan dan unsur-unsur dalam perencanaan itu sendiri.

Dalam konteks perencanaan pendidikan, Baharuddin⁸⁶ mengemukakan beberapa langkah yang dapat dilakukan :

⁸⁶ Baharuddin, *Manajemen Pendidikan, Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah*, (Malang: UM Malang, 2002), h. 33-34.

1) Mengkaji kebijakan yang relevan

Pengembangan lembaga pendidikan tidak boleh bertentangan dengan kebijakan yang berlaku baik dari pemerintah pusat maupun daerah

2) Menganalisis kondisi lembaga

Langkah ini dilakukan untuk mengetahui keadaan, kekuatan, kelemahan, kekurangan lembaga untuk kemudian mencari jalan keluar yang tepat. Dalam hal ini dapat menggunakan analisis SWOT.

3) Merumuskan tujuan pengembangan

Berdasarkan kebijakan yang berlaku dan analisis kondisi lembaga, selanjutnya dirumuskan tujuan pengembangan, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

4) Mengumpulkan data dan informasi

Data yang dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai, yakni seluruh komponen yang berkaitan dengan pencapaian tujuan.

5) Menganalisis data dan informasi

Data dan informasi yang terkumpul harus dianalisis secara komprehensif.

6) Merumuskan dan memilih alternatif program

Berdasarkan hasil analisis kemudian dikembangkan program atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

7) Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan

Perlu dilakukan penjabaran secara terperinci sampai pada tahap pelaksanaan.

Pendapat di atas sejalan dengan pernyataan Udin Syaefuddin dan Abin Syamsudin (2005) dalam U. Saefulloh⁸⁷, terdapat empat hal yang dibahas dalam perencanaan pendidikan :

- 1) Tujuan apa yang akan dicapai dengan perencanaan itu
- 2) Status posisi sistem pendidikan yang ada, bagaimanakah keadaan yang ada sekarang
- 3) Kemungkinan pilihan alternatif kebijakan dan prioritas untuk mencapai tujuan
- 4) Strategi, penentuan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan

Adapun Perencanaan yang dimaksud dalam manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah adalah perencanaan yang meliputi 8 standar nasional pendidikan yaitu; perencanaan standar isi, perencanaan standar kompetensi lulusan, perencanaan standar proses, perencanaan standar tenaga pendidik dan kependidikan, perencanaan standar pengelolaan, perencanaan standar pembiayaan dan perencanaan standar penilaian.

2. Pelaksanaan Mutu Pendidikan

Fungsi pelaksanaan (*actuating*) dalam ilmu manajemen memiliki beberapa istilah yang maknanya hampir sama yakni *directing*, *Staffing*, *motivating*, dan *leading*. Keempat istilah tersebut sesungguhnya semakna dengan istilah *actuating*.

Pelaksanaan (*actuating*) adalah suatu proses penggerakan tenaga kerja untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga dapat terwujud efisiensi proses

⁸⁷ *Ibid.*, h. 231.

dan efektivitas dari hasil kerja. Fungsi ini dapat memotivasi tenaga pekerja untuk bekerja secara sungguh-sungguh agar tujuan dari organisasi atau perusahaan dapat tercapai secara efektif.⁸⁸

Berikut definisi pelaksanaan menurut George R. Terry, Pelaksanaan merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran yang bersangkutan, oleh anggota para anggota ingin mencapai sasaran-sasaran itu.⁸⁹

Sedangkan menurut Prim Masrokan Mutohar⁹⁰, pelaksanaan (*actuating*) merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan dengan berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam konteks pendidikan islam, penggerakkan merupakan suatu upaya untuk menyuguhkan arahan serta bimbingan dan dorongan kepada seluruh SDM dari personil yang ada di dalam suatu organisasi agar mampu menjalankan tugasnya dengan penuh kesadaran yang tinggi.⁹¹

Harold D. Koontz dan Cyril O'Donnel, mendefinisikan pelaksanaan sebagai "*the interpersonal aspects of managing by which subordinate are led to understand and contribute effectively and efficiency to the attainment of enterprise*

⁸⁸ Sora N., *Pengertian Manajemen Pendidikan dan Fungsinya serta Ruang Lingkupnya*, diakses dari <http://www.pengertianku.net/2015/04/pengertian-manajemen-pendidikan-dan-tujuannya-serta-ruang-lingkupnya.html>, pada tanggal 21 Juli 2016 Pukul 11.04 WIB.

⁸⁹ George R. Terry alih bahasa Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Alumni, 2012) h. 313.

⁹⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah : Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing lembaga pendidikan Islam*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2014), h.48

⁹¹ Surya Subroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Cet. Ke-2; Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 15.

objectives”. (hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian kerja yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata).⁹²

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan (*actuating*) adalah usaha menggerakkan seluruh orang yang terkait, untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing dengan cara yang terbaik dan benar. *Actuating* merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar. Memang diakui bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tetapi tidak akan ada output konkrit yang akan dihasilkan sampai kita mengimplementasi aktivitas-aktivitas yang diusahakan dan yang diorganisasi. Untuk maksud itu maka diperlukan tindakan penggerakan (*actuating*) atau usaha untuk menimbulkan *action*. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam penggerakan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi

⁹²Harold D. Koontz dan Cyril O'Donnel, *Principles of Management*, (New York: Mc. Graw Hill Book Company, 1964).

yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.⁹³

Pelaksanaan yang dimaksud dalam manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah adalah pelaksanaan yang meliputi 8 standar nasional pendidikan yaitu; pelaksanaan standar isi, pelaksanaan standar kompetensi lulusan, pelaksanaan standar proses, pelaksanaan standar tenaga pendidik dan kependidikan, pelaksanaan standar pengelolaan, pelaksanaan standar pembiayaan dan pelaksanaan standar penilaian.

3. Evaluasi Mutu Pendidikan

Dalam konteks kehidupan sehari-hari kita telah melakukan apa yang disebut evaluasi. Seseorang membuat rencana dan dievaluasi hasilnya. Dari hasil evaluasi diketahui apakah tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak berdasarkan kriteria tertentu.

Kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris evaluation yang berarti penilaian atau penaksiran. Evaluasi adalah suatu kegiatan sistematis dan terencana untuk mengukur, menilai dan klasifikasi pelaksanaan dan keberhasilan program. Dalam suatu organisasi penggunaan evaluasi sangatlah penting guna untuk menilai akuntabilitas organisasi. evaluasi adalah proses penilaian. Penilaian ini bisa menjadi netral, positif atau negatif atau merupakan gabungan dari keduanya. Saat sesuatu dievaluasi biasanya orang yang mengevaluasi mengambil keputusan tentang nilai atau manfaatnya.

⁹³Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 23.

Berikut ini beberapa pendapat dari para ahli tentang evaluasi:⁹⁴

a. Worthen dan Sanders

Evaluasi adalah mencari sesuatu yang berharga (worth). Sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi serta alternatif prosedur tertentu. Karenanya evaluasi bukan merupakan hal baru dalam kehidupan manusia sebab hal tersebut senantiasa mengiringi kehidupan seseorang. Seorang manusia yang telah mengerjakan suatu hal, pasti akan menilai apakah yang dilakukannya tersebut telah sesuai dengan keinginannya semula.

b. Stufflebeam dalam Worthen dan Sanders

Evaluasi adalah : *process of delineating, obtaining and providing useful information for judging decision alternatives*. Dalam evaluasi ada beberapa unsur yang terdapat dalam evaluasi yaitu: adanya sebuah proses (process) perolehan (obtaining), penggambaran (delineating), penyediaan (providing) informasi yang berguna (useful information) dan alternatif keputusan

c. Anne Anastasi (1978)

Mengartikan evaluasi sebagai; *a systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils*". Evaluasi bukan sekadar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara

⁹⁴ Rizki Al Kharim, *Fungsi Evaluasi dalam Manajemen*, diakses dari <http://www.indopubadmi.com/2014/12/fungsi-evaluasi-dalam-manajemen.html>, pada tanggal 21 Juli 2016 pukul 12.18 WIB.

terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang evaluasi tersebut, dapat dikatakan bahwa evaluasi adalah suatu metode dan proses penilaian atas pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan evaluasi menurut James E. Neal Jr (2003:4-5) adalah:

- 1) Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan karyawan
- 2) Mengidentifikasi potensi perkembangan karyawan
- 3) Untuk memberikan informasi bagi perkembangan karyawan
- 4) Untuk membuat organisasi lebih produktif
- 5) Untuk memberikan data bagi kompensasi karyawan yang sesuai
- 6) Untuk memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:10) evaluasi bertujuan:

- 1) Meningkatkan saling pengertian di antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

Menurut Suchman⁹⁵ evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuannya.”

Berkaitan dengan evaluasi pendidikan menurut Ralph Tyler bahwa evaluasi sangat erat kaitannya dengan pengawasan. George R. Terry merumuskan pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan. Maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana.⁹⁶ Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan.⁹⁷

Sedangkan pengawasan dalam pendidikan islam didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus

⁹⁵ Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan*, (2004), h. 1.

⁹⁶ George R. Terry, *op. cit.*, h. 395.

⁹⁷ Schermerhorn, *Management*, (7th Ed; New York: John Wiley & Sons Inc., 2002).

menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen, hal ini didasarkan pada Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Imran ayat 29:

قُلْ إِنْ تَخْفَوْنَ مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يُعَلِّمَهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٩﴾

Artinya "Katakanlah: "jika kamu menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah mengetahui". Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu".⁹⁸

Berdasarkan ayat tersebut, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan tercapai. Apabila terjadi penyimpangan dimana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Maka setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengarahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan mutu kinerjanya dan pengawasan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan tercapai. Apabila terjadi penyimpangan, dimana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Maka setiap kegiatan pendidikan di sekolah

⁹⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, QS. Al-Imran (3) ayat 29, h. 80.

harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengarahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan mutu kinerjanya dan pengawasan secara berkelanjutan.

Kegunaan pengawasan adalah untuk mengetahui adanya kekurangan, hambatan, kelemahan, kesalahan, dan kegagalan suatu aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian dicari cara untuk mengatasinya. Tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan lancar dan efisien sesuai dengan rencana, petunjuk, dan perintah yang diberikan, serta mencari jalan keluar untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kegagalan serta mencegah terjadi hal yang sama. Pengawasan harus dilakukan pada tingkat pelaksanaan.

Diantara beberapa fungsi manajemen, perencanaan dan pengawasan mempunyai peran yang sangat penting yaitu fungsi perencanaan menetapkan tentang apa yang harus dicapai dan jika tidak dapat dicapai dicari faktor penyebabnya sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan (*corrective action*).⁹⁹

Proses pengawasan terdiri dari dua tahap:¹⁰⁰

- 1) Menetapkan standar-standar pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Pengukuran hasil/ pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian, fungsi pengawasan merupakan suatu proses untuk mengawasi segala kegiatan tertuju pada sarasannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat

⁹⁹ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru, 1991), h. 158.

¹⁰⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), h. 101.

tercapai serta merupakan tindakan perbaikan dalam pelaksanaan segala kegiatan program kerja yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Evaluasi yang dimaksud dalam manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah adalah evaluasi yang meliputi 8 standar nasional pendidikan yaitu; evaluasi standar isi, evaluasi standar kompetensi lulusan, evaluasi standar proses, evaluasi standar tenaga pendidik dan kependidikan, evaluasi standar pengelolaan, evaluasi standar pembiayaan dan evaluasi standar penilaian.

4. Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Standar Isi

Perencanaan kurikulum adalah langkah awal membangun kurikulum yang akan digunakan oleh guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran. Kurikulum memuat isi dan materi pelajaran yang harus ditempuh dan dipelajari oleh siswa untuk memperoleh sejumlah pengetahuan.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹⁰¹

Berdasarkan pengertian di atas, nampak bahwa kurikulum tidak terbatas pada sejumlah mata pelajaran saja, melainkan meliputi segala sesuatu yang dapat mempengaruhi perkembangan siswa, seperti bangunan sekolah, alat pelajaran, gambar gambar, halaman sekolah dan lain-lain. Yang pada gilirannya menyediakan kemungkinan belajar

¹⁰¹ UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003

secara efektif (ini menyangkut beban belajar dan pengaturan jadwal kegiatan belajar dalam bentuk kalender pendidikan).

Perlunya penyusunan struktur kurikulum tidak lain adalah untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik serta untuk menata sistematika belajar dan penyesuaian terhadap minat dan tingkat kesulitan belajar siswa. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Oemar Hamalik sebagai berikut:

Dalam menentukan dan menyeleksi kurikulum perlu dipertimbangkan beberapa hal seperti tingkat kesulitan, minat siswa, urutan bahan pelajaran dan lain sebagainya.¹⁰²

Beberapa pertimbangan tersebut harus dapat dirumuskan dan dituangkan dalam standar kompetensi, silabus, bahan ajar, serta instrument penilaian. Dalam hal ini Wina Sanjaya menegaskan bahwa hal tersebut merupakan tugas sekolah dalam perencanaan kurikulum yang meliputi:

1. Memahami SK dan silabus yang berlaku secara nasional dan lokal yang sudah dikembangkan oleh depdiknas dan dinas pendidikan kabupaten/kota
2. Mengembangkan silabi sesuai dengan kondisi siswa dan kebutuhan masyarakat sekitar sekolah
3. Mengembangkan materi ajar
4. Merumuskan indikator mpencapaian kompetensi
5. Mengembangkan instrumen penilaian.¹⁰³

¹⁰²Oemar Hamalik, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008), h. 49.

¹⁰³Wina Sanjaya, *Kurikulum dan pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan KTSP* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 33.

Pendapat ini menjelaskan bahwa perencanaan kurikulum di tingkat satuan pendidikan harus memperhatikan acuan umum yang berlaku secara nasional. Sedangkan untuk pengembangan silabus harus disesuaikan dengan karakteristik siswa dan kebutuhan masyarakat. Disinilah pentingnya kurikulum muatan lokal dalam struktur kurikulum sebagai upaya mengakomodir dan memenuhi kebutuhan masyarakat sekitar sekolah (kearifan lokal). Dalam rangka menyusun dan mengembangkan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan perlu dibentuk Tim Pengembang Kurikulum yang akan bertugas merumuskan kerangka dasar kurikulum, menyusun struktur kurikulum dan standar kompetensi, menentukan beban belajar, mengembangkan silabus, dan menyusun kalender pendidikan.

Manajemen pelaksanaan kurikulum di sekolah dan madrasah merupakan bagian dari program peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan pola pengelolaan pelaksanaan kurikulum secara nasional. Manajemen pelaksanaan kurikulum di sekolah/ madrasah mengatur kegiatan operasional dan hubungan kerja personil dalam upaya melayani siswa mencapai kompetensi yang sudah ditetapkan.¹⁰⁴

Pelaksanaan kurikulum ditekankan pada penggunaan metode dan strategi pembelajaran yang memungkinkan anak didik dapat menguasai materi pelajaran. Dalam pembelajaran, tugas guru yang paling utama adalah mengkoordinasikan lingkungan agar dapat menunjang terjadinya perubahan perilaku bagi peserta didik.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h. 154.

¹⁰⁵ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Sebuah Panduan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h. 255.

Pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua tingkatan, yaitu di tingkat sekolah dan di tingkat kelas. Di tingkat sekolah yang bertanggung jawab adalah kepala sekolah yaitu berkewajiban menyusun rencana tahunan, jadwal pelaksanaan kegiatan, memimpin rapat, membuat statistik, dan menyusun laporan. Sedangkan di tingkat kelas, guru memegang peranan yang dominan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum di lingkungan kelas. Tiga hal yang harus dilakukan guru di kelas yakni pembagian tugas mengajar, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler, dan pembinaan tugas bimbingan belajar.

Evaluasi kurikulum adalah penelitian yang sistematis tentang manfaat, kesesuaian, efektifitas dan efisiensi dari kurikulum yang diterapkan. Evaluasi kurikulum dapat mencakup keseluruhan kurikulum atau masing-masing komponen kurikulum seperti tujuan, isi atau metode pembelajaran. Dimensi evaluasi kurikulum mencakup dimensi program (tujuan, isi, dan pedoman kurikulum) dan dimensi pelaksanaan (input, proses, output, dan dampak). Tujuan (institusional, kurikuler, instruksional yang terdiri dari lingkup kompetensi keluasaan tujuan kesinambungan dan relevansi antar tujuan dan rumusan kalimat. Isi kurikulum (struktur, komposisi, jumlah mapel, alokasi waktu). Pedomasn pelaksanaan: proses pembelajaran, sistem penilaian, administrasi dan supervisi dan sumber belajar. Salah satu bentuk model evaluasi kurikulum adalah evaluasi kurikulum model CIPP. Model ini menitik beratkan pada pandangan bahwa keberhasilan program pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor: karakteristik peserta didik, lingkungan, tujuan program, peralatan yang digunakan, prosedur dan mekanisme pelaksanaan program. Evaluasi kurikulum pada model inji dimaksudkan untuk

membandingkan performance atau kinerja dari berbagai dimensi program dengan sejumlah kriteria tertentu untuk menimbulkan pertimbangan.¹⁰⁶

5. Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Pembelajaran (Standar Proses)

Dalam konteks pembelajaran perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pembelajaran, penggunaan pendekatan atau metode pembelajaran, dan penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus, perencanaan, pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.¹⁰⁷

Adapun komponen perangkat perencanaan pembelajaran menurut Abdul Majid meliputi:

1. Menentukan alokasi waktu dan minggu efektif
2. Menyusun program tahunan (prota)
3. Menyusun program semesteran (promes)
4. Menyusun silabus pembelajaran
Menyusun RPP¹⁰⁸

Melalui perencanaan pembelajaran yang baik guru dapat mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan siswa dalam belajar.¹⁰⁹

¹⁰⁶P.D. Hasan, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), h. 79.

¹⁰⁷PP RI No 19 Tahun 2005 Tentang SNP pasal 20.

¹⁰⁸Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), h. 160.

¹⁰⁹Oemar Hamalik, *Op. Cit.*, h. 156.

Abdul Majid menyatakan bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan proses berlangsungnya belajar mengajar di kelas yang merupakan inti dari kegiatan di sekolah. Interaksi antara guru dan murid ini adalah dalam rangka menyampaikan bahan pelajaran kepada siswa dan untuk mencapai tujuan pengajaran. Terdapat dua hal yang menjadi konsentrasi dalam pelaksanaan pembelajaran yaitu:

1. Pengelolaan kelas dan peserta didik. Pengelolaan kelas adalah suatu upaya memberdayakan potensi kelas yang ada seoptimal mungkin untuk mendukung proses interaksi edukatif mencapai tujuan pembelajaran.
2. Pengelolaan guru. Kepala sekolah harus dapat menggerakkan guru untuk mengoptimalkan fungsinya sebagai manajer di kelas.

Dalam proses pelaksanaan pembelajaran terdapat beberapa fungsi manajemen yang harus dijalankan :

1. Fungsi pengorganisasian pembelajaran (pembagian tugas)
2. Fungsi pemotivasian pembelajaran (dilakukan kasek bersama guru terhadap siswa)
3. Fungsi *facilitating* pembelajaran (pemberian kesempatan dan peluang kepada siswa untuk mengembangkan ide-ide)
4. Fungsi pengawasan pembelajaran (memastikan tugas berjalan atau tidak oleh kepala sekolah).¹¹⁰

Dalam pelaksanaan pembelajaran, pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran sangat penting. Efektivitas mengajar sangat bergantung pada pemilihan dan

¹¹⁰Abdul Majid, *Op. Cit.*, h. 165.

penggunaan metode mengajar. Terdapat bermacam-macam metode dalam pembelajaran; ceramah, tanya jawab, diskusi, kerja kelompok demonstrasi, dan eksperimen, sosiodrama, *problem solving sistem* regu, latihan, karya wisata, dan lain-lain. Adapun kriteria pemilihan metode pembelajaran menurut Wina Sanjaya:

1. Sifat (karakter) guru
2. Tingkat perkembangan intelektual dan sosial anak
3. Fasilitas sekolah yang tersedia
4. Tingkat kemampuanh guru
5. Sifat dan tujuan materi pembelajaran
6. Waktu pembelajaran
7. Suasana kelas
8. Konteks domain tujuan pembelajaran.¹¹¹

Sedangkan menurut Joice dan Weil sebagaimana dikutip oleh Oemar Hamalik¹¹², terdapat 4 strategi/model pembelajaran yakni model pengolahan informasi, model personal, model sosial, dan model sistem prilaku. Model pengolahan informasi menekankan bahwa pembelajaran merupakan faktor yang sangat penting dalam perkembangan individu. Perkembangan merupakan hasil komulatif dari pembelajaran, dimana dalam pembelajaran terjadi proses penerimaan informasi yang kemudian diolah sehingga menghasilkan out put dalam bnetuk hasil belajar (pengolahan informasi berdasarkan respon terhadap lingkungan). Pada model personal sangat berorientasi pada pengembangan diri individu, karena itu guru harus mampu

¹¹¹Wina Sanjaya, *Op. Cit.*, h. 52.

¹¹²Oemar Hamalik, *Op. Cit.*, h. 72-73.

menciptakan kondisi kelas yang kondusif agar siswa merasa bebas dalam belajar dan mengembangkan emosional dan intelektualnya. Model sosial menekankan pada hubungan yang harmonis antara individu dengan masyarakat (*learning to life together*). Model ini berpandangan bahwa pembelajaran akan lebih bermakna bila materi diberikan secara utuh bukan bagian-bagian. Kenyataan ditawarkan secara sosial sehingga diperlukan kerjasama. Model ini juga memberi prioritas untuk memperbaiki kecakapan individu untuk berhubungan dengan orang lain, bertindak dalam proses yang demokratis dan bekerja secara produktif. Sedangkan model sistem prilaku menekankan perubahan prilaku psikologis dan prilaku yang tidak adapat diamati. Pengendalian prilaku terletak pada pihak guru, meskipun siswa memiliki kesempatan untuk mengendalikan prilakunya. Materi ajar harus dijabarkan dalam bentuk tugas-tugas yang harus dipelajari menjadi serangkaian perilaku dalam bentuk yang lebih kecil dan berurutan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, nampak bahwa fokus utama proses pembelajaran terjadi di sekolah dan kelas. Oleh karenanya, kepala sekolah dan guru harus memberikan perhatian dan pelayanan pendidikan yang optimal. Dalam hal ini, Bruce Joyce sebagaimana yang dikutip oleh Prof. Suyanto, Ph.D. dan Drs. Asep Djihad, M.Pd. menyatakan: “*Schools and calsses are communities of students, brought together to explore the world and learn how to navigate it producrively*” artinya sekolah dan kelas adalah komunitas para siswa yang dibawa bersama untuk mengeksplorasi dunia dan belajar bagaimana mengemudikannya secara produktif. Dengan kata lain efektif dan produktif tidaknya proses pembelajaran tidak lain

terletak di sekolah dan kelas. Apa yang terjadi disekolah dan kelas akan menjadi msalah satu

faktor penting yang akan mempengaruhi keberhasilan pendidikan.¹¹³

Evaluasi pembelajaran merupakan proses sitematis untuk memperoleh informasi tentang keefektifan proses pembelajaran dalam membantu siswa mencapai tujuan pengajaran secara optimal.

Evaluasi pembelajaran terdiri atas:

1. Evaluasi hasil pembelajaran (formatif: setiap akhir pembahasan suatu pokok bahasan, sumatif : akhir semester. Sub sumatif : mid semester)
2. Evaluasi proses pembelajaran meliputi perencanaan, pelaksanaan dan dan penilaian hasil belajar) dengan cara:
 - a. Membandingkan proses pembelajaran yang dilaksanakan guru dengan standar proses
 - b. Mengidentifikasi kinerja guru dalam proses pembelajaran
 - c. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan rencana
 - d. Melaporkan penyimpangan untuk tindakan koreksi
 - e. Menilai pekerjaan dan melaporkan penyimpangan¹¹⁴

Jelaslah bahwa dalam proses evaluasi pembelajaran harus dilakukan dengan cara membandingkan hasil belajar yang dicapai dengan standar/kriteria yang telah ditetapkan termasuk juga mengkomunikasikan berbagai bentuk

¹¹³Suyanto dan Asep Djihad, *Bagaimana menjadi Calon Guru dan Guru Profesional*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013), h. 105.

¹¹⁴Abdul Majid, *Op. Cit.*, h. 165.

penyimpangan proses dan hasil belajar sebagai bahan koreksi atas program pembelajaran yang telah dibuat.

6. Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Peningkatan Mutu Guru

Program peningkatan kompetensi guru dikemukakan oleh Moh. Uzer Usman sebagai berikut:

a. Pendidikan dan Latihan

- 1) *In House Training* (IHT)
- 2) Magang
- 3) Kemitraan sekolah/madrasah
- 4) Belajar jarak jauh
- 5) Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus
- 6) Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya
- 7) Pembinaan internal oleh sekolah/madrasah
- 8) Pendidikan lanjut (tugas belajar)

b. Kegiatan kependidikan lainnya

- 1) Seminar dan Workshop
- 2) Penelitian
- 3) Penulisan bahan ajar
- 4) Pembuatan media pembelajaran
- 5) Pembuatan karya teknologi/seni.¹¹⁵

¹¹⁵Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), h. 20-22.

Senada dengan pendapat di atas, Oemar Hamalik menyatakan bahwa terdapat delapan model peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru meliputi:

- a. Model tugas belajar
- b. Model izin belajar
- c. Model akreditasi
- d. Model Belajar Jarak Jauh (BJJ)
- e. Model berkala
- f. Model Blok Waktu (*Block Time*)
- g. Model berdasarkan peta
- h. Pendidikan Jarak Jauh (PJJ).¹¹⁶

Secara umum sekolah-sekolah lebih banyak memilih model izin belajar untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi gurunya di sekolah masing-masing. Implementasi model ini adalah dengan cara menerbitkan surat izin belajar bagi guru-guru yang mengajukan izin untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

Secara khusus upaya untuk meningkatkan kompetensi guru, menurut Kunandar¹¹⁷ meliputi :

- a. Kompetensi Pedagogik
 - 1) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.

¹¹⁶Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 33-34.

¹¹⁷Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 79.

- 2) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
 - 3) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
 - 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
 - 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
 - 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
 - 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
 - 8) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
 - 9) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
- b. Kompetensi Kepribadian
- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
 - 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
 - 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

c. Kompetensi Sosial

- 1) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

d. Kompetensi Profesional

- 1) Guru harus selalu meng-update, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan.
- 2) Guru mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.
- 3) Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong peserta didik untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar.

- 4) Kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.

Langkah-langkah peningkatan keempat kompetensi tersebut merupakan hal yang sangat penting yang harus dilakukan oleh guru untuk mencapai predikat guru yang professional.

BAB 4

IMPLEMENTASI MUTU PENDIDIKAN NASIONAL MENURUT PERMENDIKNAS NO. 63 TAHUN 2009

Pendidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Dalam rangka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa tersebut maka diselenggarakan suatu sistem pendidikan nasional. Negara memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada setiap warga Negara untuk mendapatkan pendidikan dan pengajaran. Dengan pendidikan dan pengajaran itu diharapkan akan memperoleh pengetahuan dan kemampuan dasar sebagai bekal untuk dapat berperan serta dalam kehidupan masyarakat, berbangsa, dan bernegara.¹¹⁸

Selain itu, pendidikan nasional juga harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu pendidikan, peningkatan relevansi pendidikan, dan peningkatan efisiensi manajemen pendidikan. Pemerataan kesempatan pendidikan diwujudkan dalam program wajib belajar sembilan tahun. Peningkatan mutu pendidikan diarahkan untuk meningkatkan

¹¹⁸ Nasarudin Anshoriy & GKR Pembayun, *Pendidikan Berwawasan Kebangsaan; Kesadaran Ilmiah Berbasis Multikulturalisme*, (Yogyakarta: LKIS, 2008), h. 185.

kualitas manusia Indonesia seutuhnya melalui olahhati, olahpikir, olahrasa dan olahraga agar memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan global. Peningkatan relevansi pendidikan dimaksudkan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan berbasis potensi sumber daya alam Indonesia. Peningkatan efisiensi manajemen pendidikan dilakukan melalui penerapan manajemen berbasis sekolah dan pembaharuan pengelolaan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.¹¹⁹

Oleh karena itu demi mewujudkan semuanya dan demi tercapainya mutu atau kualitas pendidikan yang baik maka delapan Standar Nasional Pendidikan yang telah ditetapkan oleh kemendiknas dengan PP no 19 tahun 2005 sekarang diganti PP no 32 tahun 2013 yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan perlu diterapkan dan dilaksanakan secara hati-hati dan berdaya guna bagi mutu pendidikan secara merata.¹²⁰

Didalam buku Kumpulan Peraturan Implementasi Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas dijelaskan bahwa Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari

1. Standar Isi
2. Standar Proses
3. Standar Kompetensi Lulusan
4. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

¹¹⁹Nana Supriyatna, *Kembangkan Kecakapan Sosialmu Untuk Kelas I*, (Bandung: Grafindo Media Pratama, 2007), h. vi.

¹²⁰Soedijarto, *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*, (Jakarta : PT Kompas Media Nusantara, 2008), h. 474.

5. Standar Sarana dan Prasarana
6. Standar Pengelolaan
7. Standar Pembiayaan Pendidikan
8. Standar Penilaian Pendidikan.¹²¹

Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.



Gambar 2.4. 8 Standar Nasional Pendidikan

Adapun penjelasan tentang 8 standar nasional pendidikan tersebut sebagai berikut:

1. Standar Isi

Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Setiap jenjang memiliki kompetensi yang berbeda, mulai dari sekolah dasar hingga

¹²¹ Kumpulan Peraturan Implementasi Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas, (Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA Dirjen Dikmen Kemdikbud, 2014), h. 1-30.

sekolah menengah. Dan dalam standar isi termuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/akademik yang berguna untuk pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹²²

Peraturan yang menjelaskan tentang standar isi untuk kurikulum KTSP adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Sedangkan untuk kurikulum 2013 diatur dalam Permendikbud No. 64 Tahun 2013.

2. Standar Proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.¹²³ Proses pembelajaran seharusnya dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Hal tersebut sangatlah membantu dalam perkembangan akal dan mental peserta didik.¹²⁴

Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Ketentuan tentang standar proses diatur dalam Permendikbud RI No. 65 tahun 2013.

¹²² Arif Rohman, *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang Mediatama, 2009), h. 232.

¹²³ H.A.R. Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), h. 169.

¹²⁴ Arif Rohman, *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang Mediatama, 2009), h. 232.

3. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik. Standar Kompetensi Lulusan tersebut meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan dasar dan menengah, standar kompetensi lulusan minimal kelompok mata pelajaran, dan standar kompetensi lulusan minimal mata pelajaran.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 23 Tahun 2006 menetapkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Sedangkan untuk kurikulum 2013, ketentuan tentang SKL ini diatur dalam Permendikbud RI No. 54 Tahun 2013.

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil nilai pembelajaran, memberi pelajaran, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Sedangkan tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.¹²⁵

Standar pendidik dan kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat

¹²⁵ Zainal Aqib, *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional*, (Bandung: Yrama Widya, 2009), h. 19.

jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi bagi para pendidik diantaranya :

- a. kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- b. latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan
- c. sertifikat profesi guru untuk jenjang yang dia geluti.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- a. Kompetensi pedagogik;
- b. Kompetensi kepribadian;
- c. Kompetensi profesional; dan
- d. Kompetensi sosial.

Pendidik meliputi pendidik pada TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SDLB/SMPLB/SMALB, SMK/MAK, satuan pendidikan Paket A, Paket B dan Paket C, dan pendidik

pada lembaga kursus dan pelatihan. Tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah/madrasah, pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, pamong belajar, dan tenaga kebersihan. Ketentuan tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan diatur dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007

5. Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Setiap lembaga pendidikan wajib memiliki sarana dan prasarana yang telah ditentukan. Ada pun sarana tersebut antara lain meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Sedangkan prasarananya antara lain lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Ketentuan tentang standar sarana prasarana ini dituangkan dalam Permendiknas NO. 24 Tahun 2007.

6. Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Sedangkan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

Standar Pengelolaan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh Pemerintah Daerah dan standar pengelolaan oleh Pemerintah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan Standar Pengelolaan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

7. Standar Pembiayaan Pendidikan

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang

berlaku selama satu tahun.¹²⁶ Ada tiga macam biaya dalam standar ini :

- a. Biaya investasi satuan pendidikan yaitu biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap.
- b. Biaya personal sebagaimana adalah biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
- c. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi :
 - 1) Gaji dan tunjangan pendidik dan tenaga kependidikan
 - 2) Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
 - 3) Biaya operasi pendidikan tak langsung seperti air, pemeliharaan sarana dan prasarana, pajak, asuransi, lain sebagainya.

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap.

Biaya personal sebagaimana dimaksud pada di atas meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi:

- a. Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji,

¹²⁶ H.A.R. Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), h. 170.

- b. Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
- c. Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya. Ketentuan tentang standar pembiayaan pendidikan ini diatur dalam Permendiknas RI No. 69 Tahun 2009.

8. Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidik adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas.

Delapan SNP di atas memiliki keterkaitan satu sama lain dan sebagian standar menjadi prasyarat bagi pemenuhan standar yang lainnya. Dalam kerangka sistem, komponen input sistem pemenuhan SNP adalah Standar Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK), Standar Pengelolaan, Standar Sarana dan Prasarana (Sarpras), dan Standar Pembiayaan. Bagian yang termasuk pada komponen proses adalah Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Evaluasi, sedangkan bagian yang termasuk pada komponen output adalah Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Dalam hal ini bisa dilihat pada gambar dibawah ini:¹²⁷

Penilaian pendidikan adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar

¹²⁷ Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia; Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, *Pedoman Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Pada Sekolah Dasar (SD)/ Madrasah Ibtidaiyah (MI)*, (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012), h. 11-12.

peserta didik. Penilaian hasil belajar peserta didik dilaksanakan berdasarkan standar penilaian pendidikan yang berlaku secara nasional. Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian dapat berupa ulangan dan atau ujian. Prinsip penilaian terdiri atas: Sahih, objektif, adil, terpadu, terbuka, menyeluruh dan berkesinambungan, sistematis, beracuan dan akuntabel.

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

- a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik;
- b. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan
- c. Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.

Standar penilaian pendidikan diatur dalam Permendikbud RI No. 66 Tahun 2013.

BAB 5

IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH

A. Standar Isi

1. Perencanaan Standar Isi

Perencanaan Standar Isi diawali dengan pembentukan Tim Pengembang Kurikulum Sekolah (TPKS) yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Dinas Pendidikan/Yayasan dan diketuai oleh Kepala Sekolah. Kerangka dasar kurikulum dirumuskan berdasarkan landasan filosofis, yuridis dan teoritis, Struktur Kurikulum dibuat mengacu pada kurikulum nasional (KTSP/Kurikulum 2013., Untuk muatan lokal terdiri dari beberapa kegiatan yang dapat dipilih oleh para peserta didik seperti Tahfidzul Qur'an dan Bahasa daerah. Penguatan program peminatan dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler, beban belajar diimplementasikan dalam sistem paket. Penyusunan silabus dilakukan oleh masing-masing guru. Kalender pendidikan disusun menyesuaikan dengan kalender kegiatan Dinas Pendidikan dan agenda kegiatan Yayasan.

2. Pelaksanaan Standar Isi

Pelaksanaan Standar Isi dimulai dengan mengimplementasikan beban belajar dalam bentuk sistem paket. Jumlah mata pelajaran: 13-18 mata pelajaran (termasuk Mulok dan Pengembangan Diri). KKM berkisar antara 70-85, Siswa dinyatakan tidak naik kelas apabila terdapat 3 mata pelajaran nilainya di bawah KKM dan siswa yang bersangkutan melakukan pelanggaran terhadap peraturan sekolah. Rumusan Visi: Unggul, islami, dan global. Misi: Membangun sekolah yang berkualitas unggul dan islami, Meningkatkan kualitas, profesionalisme, dan kesejahteraan tenaga pendidikan untuk tercapainya proses pembelajaran yang berkualitas unggul dan islami, Meningkatkan kualitas prestasi, keberhasilan, daya saing, dan akhlakul karimah siswa, guru, dan karyawan sebagai hasil proses pembelajaran yang berkualitas unggul dan islami, Membangun dan mengembangkan kampus pendidikan menjadi tempat yang indah, dan berwawasan lingkungan, aman dan nyaman, serta islami untuk menunjang proses pembelajaran dan pelayanan pendidikan yang berkualitas unggul dan islami; Membangun dan mengembangkan pendidikan yang islami, professional. Penyusunan silabus dilakukan oleh guru masing-masing bekerjasama dengan MGMP. Sosialisasi Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah pada momen-momen seperti Pembagian Raport, Rapat Dinas, Pelepasan Siswa Kelas XII, PPDB, kegiatan ekskul dan jaringan alumni. Media sosialisasi berupa Brosur, Ceramah, Banner/Papan Reklame.

3. Evaluasi Standar Isi

Visi dan Misi dievaluasi setiap tahun dilakukan oleh Sekolah, Komite Sekolah, dan Yayasan. Evaluasi implementasi kurikulum meliputi tujuan, strategi dan metode

pembelajaran, bahan pelajaran, alokasi waktu, sistem evaluasi, kemampuan guru, dan hasil belajar. Sasaran evaluasi mulok meliputi kurikulum, proses pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar. Sedangkan Sasaran evaluasi untuk kegiatan pengembangan diri ekstrakurikuler meliputi aspek penguasaan keterampilan (psikomotorik), untuk kegiatan Intrakurikuler pada aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Sasaran evaluasi pendidikan kecakapan hidup ditekankan pada kesesuaian kinerja dan prestasi belajar dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dan sasaran evaluasi pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global (PPAI: Aqidah, Akhlak, Mu'amalah, Praktik Ibadah, bahasa asing: Inggris, Arab, Mandarin, Jepang, Perancis), pada kecakapan kognitif , afektif, dan psikomotorik.

B. Standar Proses

1. Perencanaan Standar Proses

Perencanaan Standar Proses diawali dengan pembentukan tim penelaahan silabus yang terdiri atas perwakilan guru mapel dan Waka Kurikulum, penyusunan silabus, RPP, bahan ajar, dan alat evaluasi dilakukan oleh masing-masing guru mata pelajaran didampingi TPKS.

2. Pelaksanaan Standar Proses

Pelaksanaan Standar Proses diawali dengan penyusunan silabus berdasarkan standar isi, membuat analisis indikator ketercapaian masing-masing mata pelajaran. Selanjutnya melakukan analisis Standar Kompetensi, Kompetensi Inti dan Kompetensi dasar. Bahan ajar dan RPP disusun oleh masing-masing guru. Adapun Format RPP terdiri atas: identitas mapel, Tujuan

Pembelajaran, Materi Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Kegiatan Pembelajaran, Penilaian, Sumber/ Bahan/Alat.

3. Evaluasi Standar Proses

Evaluasi Standar Proses meliputi evaluasi terhadap penyusunan dan pengembangan silabus, RPP. Supervisi kegiatan proses pembelajaran dilakukan oleh Kepsek dan Pengawas. Evaluasi standar proses juga meliputi hasil penyusunan bahan penilaian, hasil analisis proses pembelajaran dan evaluasi penyusunan bahan ajar.

C. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Perencanaan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan Standar PTK dimulai dengan upaya pemenuhan jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik yang memenuhi standar minimal yaitu S1, standar kompetensi (pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional) dengan cara rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan latihan serta melanjutkan pendidikan. Dalam hal perencanaan kebutuhan guru, sekolah hanya memiliki kewenangan mengidentifikasi dan menetapkan kebutuhan, kemudian berkoordinasi kepada pihak pemerintah/yayasan. Proses rekrutmen guru dan karyawan menjadi kewenangan penuh pihak pemerintah/yayasan. Upaya peningkatan kemampuan tenaga pendidik menggunakan teknologi informasi dalam proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan latihan. Upaya untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menguasai berbagai bentuk persuratan dinas, perpajakan dan komputer dilakukan melalui pendidikan dan latihan secara terpadu. Sedangkan peningkatan kemampuan pendidik dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran inovatif diimplementasikan dalam beberapa program

unggulan sekolah seperti : Sanlat, Orientasi Disiplin Siswa, Orientasi Prestasi Siswa, Wisata Ilmiah, *Out Door Study*, *Home Stay*, Gema Suara Hati, Gema Suara Insani, Program Persiapan Ujian Nasional. Upaya meningkatkan kemampuan pendidik dalam melakukan penilaian sikap, prilaku dan keterampilan peserta didik dilakukan melalui kegiatan diklat seperti workshop dan IHT.

2. Pelaksanaan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pelaksanaan Standar PTK diawali dengan rekrutmen guru yang memenuhi standar minimal yaitu berpendidikan S1. Dilanjutkan dengan rekrutmen dan seleksi. Mengajukan guru-guru yang belum tersertifikasi untuk mengikuti uji kompetensi guru (UKG) yang telah memenuhi persyaratan. Memberikan motivasi kepada guru-guru untuk meningkatkan kualifikasi akademik dengan jalan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Mengadakan IHT/Workshop untuk meningkatkan kemampuan guru menggunakan teknologi informasi dalam proses pembelajaran. Pelaksanaan standar PTK berikutnya adalah mengirim tenaga pendidik mengikuti diklat profesi untuk meningkatkan profesionalisme tugas baik ditingkat daerah maupun nasional.

3. Evaluasi Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Evaluasi Standar PTK dimulai dengan mengkalkulasi jumlah guru yang memenuhi standar minimal (S1). Mengkalkulasi jumlah guru yang telah lulus UKG dan memperoleh tunjangan sertifikasi. Sasaran evaluasi yang terakhir adalah observasi dan penilaian kegiatan pembelajaran menggunakan teknologi informasi.

BAB 6

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH : PEMBERDAYAAN MASYARAKAT SEKOLAH MENUJU PENDIDIKAN BERMUTU

A. Pengertian MBS

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terjemahan dari *school based management* dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggungjawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/ keluwesan keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan sebagainya.), untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada¹²⁸

Otonomi dapat diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian

¹²⁸ E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi dan Implementasi, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2014),hal. 24

yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainability). Istilah otonomi juga sama dengan istilah “swa”, misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Dengan otonomi yang lebih besar, sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan/potensi yang dimiliki. Dengan fleksibilitas/keluwesannya, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal.

Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya.) didorong untuk terlibat secara langsung dalam

penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula dedikasinya.

Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan sekolah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kerjasama sekolah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar warga sekolah yang erat, hubungan sekolah dan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa output sekolah merupakan hasil kolektif teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis. Akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedang demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan

menghargai perbedaan, hak asasi manusia serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan sekolah telah diatur dalam suatu kelembagaan yang disebut dengan Komite Sekolah. Secara resmi keberadaan Komite Sekolah ditunjukkan melalui Surat Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Dalam hal pembentukannya, Komite Sekolah menganut prinsip transparansi, akuntabilitas, dan demokrasi. Komite Sekolah diharapkan menjadi mitra sekolah yang dapat mewadahi dan menyalurkan aspirasi serta prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah. Tugas dan fungsi Komite Sekolah antara lain mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu; mendorong orangtua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan; dan menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

Selain itu, Komite Sekolah juga dapat memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah tentang kebijakan dan program pendidikan, rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah. Pendeknya, Komite Sekolah diharapkan berperan sebagai pendukung, pemberi pertimbangan, mediator dan pengontrol penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan-keluwesan yang lebih besar diberikan kepada

sekolah, maka sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdayanya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun demikian, keluwesan-keluwesannya yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

Dengan pengertian di atas, maka sekolah memiliki kemandirian lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), memiliki fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah. Dengan kepemilikan ketiga hal ini, maka sekolah akan merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Provinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional) akan merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Sekolah yang mandiri memiliki ciri-ciri sebagai berikut: sifat ketergantungan rendah; kreatif dan inisiatif, adaptif dan antisipatif/proaktif terhadap perubahan; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (inovatif, gigih, ulet, berani mengambil resiko, dan sebagainya); bertanggungjawab terhadap kinerja sekolah; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdayanya; memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya. Selanjutnya, bagi sumberdaya manusia sekolah yang berdaya, pada umumnya, memiliki ciri-ciri: pekerjaan adalah miliknya, dia

bertanggungjawab, pekerjaannya memiliki kontribusi, dia tahu posisinya di mana, dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya.

Contoh tentang hal-hal yang dapat memandirikan/memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian kewenangan, pemberian tanggungjawab, pekerjaan yang bermakna, pemecahan masalah sekolah secara teamwork, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumberdaya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi.

B. Tujuan MBS

MBS bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja sekolah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

Dengan MBS, sekolah diharapkan makin mampu dan berdaya dalam mengurus dan mengatur sekolahnya dengan tetap berpegang pada koridor-koridor kebijakan pendidikan nasional. Perlu digarisbawahi bahwa pencapaian tujuan MBS harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan sebagainya)

C. MANFAAT MBS

Penerapan MBS memberikan manfaat yang besar bagi satuan pendidikan. Sekolah diberi kebebasan dan kekuasaan untuk mengelola segenap potensi yang dimiliki disertai seperangkat tanggung jawab. MBS memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dan dalam mengikutsertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Melalui penyusunan kurikulum secara mandiri, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin mutu layanan Pendidikan sesuai tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat ditingkatkan melalui peningkatan partisipasi orang tua karena orang tua dapat langsung turut mengawasi proses belajar anaknya.

MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik dan masyarakat yang lebih luas dalam merumuskan keputusan tentang Pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Adanya control dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah menjadikan pengelolaan sekolah lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan Pendidikan.

D. Karakteristik MBS

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan

kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MBS merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem yaitu input-proses-output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sistem sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

a. Output yang Diharapkan

Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*). Output prestasi akademik misalnya, NUN/NUS, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif/ divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, akhlak/budipekerti, perilaku sosial yang

baik seperti misalnya bebas narkoba, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses

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

- 1) Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi
- 2) Kepemimpinan Sekolah yang Kuat
- 3) Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib
- 4) Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif
- 5) Sekolah Memiliki Budaya Mutu
- 6) Sekolah Memiliki “Teamwork” yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis
- 7) Sekolah Memiliki Kewenangan
- 8) Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat
- 9) Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen
- 10) Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (psikologis dan fisik)
- 11) Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan
- 12) Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan
- 13) Memiliki Komunikasi yang Baik

- 14) Sekolah Memiliki Akuntabilitas
- 15) Manajemen Lingkungan Hidup Sekolah Bagus
- 16) Sekolah memiliki Kemampuan Menjaga Sustainabilitas

c. Input Pendidikan

- 1) Memiliki Kebijakan, Tujuan, dan Sasaran Mutu yang Jelas
- 2) Sumberdaya Tersedia dan Siap
- 3) Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi
- 4) Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi
- 5) Fokus pada Pelanggan (Khususnya Siswa)
- 6) Input Manajemen

Urusan-urusan yang Menjadi Kewenangan dan Tanggungjawab Sekolah secara umum, pergeseran dimensi-dimensi pendidikan dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah telah diuraikan pada Butir A. Secara lebih spesifik, pertanyaannya adalah: “Urusan-urusan apa sajakah yang perlu menjadi kewenangan dan tanggungjawab sekolah”? Pada dasarnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urutan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah kabupaten/Kota harus digunakan sebagai acuan dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, desentralisasi urusan-urusan pendidikan harus dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perlu dicatat bahwa desentralisasi bukan berarti semua urusan di limpahkan ke sekolah. Artinya, tidak semua urusan di desentralisasikan sepenuhnya ke sekolah, sebagian urusan masih merupakan kewenangan dan tanggungjawab

Pemerintah, pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten/kota, dan sebagian urusan lainnya diserahkan ke sekolah. Berikut adalah urusan-urusan pendidikan yang sebagian menjadi kewenangan dan tanggungjawab sekolah, yaitu: (a) proses belajar mengajar, (b) perencanaan dan evaluasi program sekolah, (c) pengelolaan kurikulum, (d) pengelolaan ketenagaan, (e) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, (f) pengelolaan keuangan, (g) pelayanan siswa, (h) hubungan sekolah-masyarakat, dan (i) pengelolaan kultur sekolah.

E. Pelaksanaan MBS

Esensi MBS adalah peningkatan otonomi sekolah, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan peningkatan fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MBS sudah sepantasnya menerapkan pendekatan “idiografik” (membolehkan adanya keberbagaian cara melaksanakan MBS) dan bukan lagi menggunakan pendekatan “nomotetik” (cara melaksanakan MBS yang cenderung seragam/konformitas untuk semua sekolah). Oleh karena itu, dalam arti yang sebenarnya, tidak ada satu resep pelaksanaan MBS yang sama untuk diberlakukan ke semua sekolah. Tetapi satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (one-shot and quick-fix), akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang berwenang dan bertanggungjawab dalam penyelenggaraan sekolah. Paling tidak, proses menuju MBS memerlukan perubahan empat hal pokok berikut:

Pertama, perlu penyempurnaan peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan, dan kebijakan-kebijakan bidang pendidikan yang ada di daerah saat ini yang masih mendudukkan sekolah sebagai subordinasi birokrasi dinas pendidikan dan kedudukan sekolah bersifat marginal, menjadi sekolah yang bersifat otonom dan mendudukkannya sebagai unit utama.

Kedua, kebiasaan (routines) berperilaku warga (unsur-unsur) sekolah perlu disesuaikan karena MBS menuntut kebiasaan-kebiasaan berperilaku baru yang mandiri, kreatif, proaktif, sinergis, koordinatif/kooperatif, integratif, sinkron, luwes, dan professional.

Ketiga, peran sekolah yang selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrat di atasnya) perlu disesuaikan menjadi sekolah yang bermotivasi-diri tinggi (self-motivator). Perubahan peran ini merupakan konsekuensi dari perubahan peraturan perundang-undangan bidang pendidikan, baik undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, dan peraturan menteri.

Keempat, hubungan antar warga (unsur-unsur) dalam sekolah, antara sekolah dengan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan Provinsi perlu diperbaiki atas dasar jiwa otonomi. Karena itu struktur organisasi pendidikan yang ada saat ini perlu ditata kembali dan kemudian dianalisis hubungan antar unsur/pihak untuk menentukan sifat hubungan (direktif, koordinatif atau fasilitatif).

F. Tahap-tahap Pelaksanaan MBS

1. Melakukan Sosialisasi MBS

Secara umum, garis-garis besar kegiatan sosialisasi/pembudayaan MBS dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Baca dan pahami sistem, budaya, dan sumberdaya yang ada di sekolah secara cermat dan refleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya, dan sumberdaya baru yang diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan MBS;
- b. Identifikasikan sistem, budaya, dan sumberdaya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah, dan kenalkan sistem, budaya, dan sumberdaya baru yang diperlukan untuk menyelenggarakan MBS;
- c. Buatlah komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggungjawab, jika terjadi perubahan sistem, budaya, dan sumberdaya yang cukup mendasar;
- d. Bekerjalah dengan semua unsur sekolah untuk mengklarifikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program penyelenggaraan MBS;
- e. Hadapilah “status quo” (resistensi) terhadap perubahan, jangan menghindar dan jangan menarik darinya serta jelaskan mengapa diperlukan perubahan dari manajemen berbasis pusat menjadi MBS;
- f. Garisbawahi prioritas sistem, budaya, dan sumberdaya yang belum ada sekarang, akan tetapi sangat diperlukan untuk mendukung visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program penyelenggaraan MBS dan doronglah sistem, budaya, dan sumberdaya manusia yang mendukung penerapan MBS serta hargailah mereka

(unsur-unsur) yang telah memberi contoh dalam penerapan MBS; dan

- g. Pantaulah dan arahkan proses perubahan agar sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program MBS yang telah disepakati.

2. Memperbanyak Mitra Sekolah
3. Merumuskan Kembali Aturan Sekolah, Peran Unsur-unsur Sekolah, Kebiasaan dan Hubungan antar Unsur-unsur Sekolah
4. Menerapkan Prinsip-prinsip Tata Kelola yang Baik
5. Mengklarifikasi Fungsi dan Aspek Manajemen Sekolah
6. Meningkatkan Kapasitas Sekolah
7. Meredistribusi Kewenangan dan Tanggung jawab
8. Menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS/RKAS), Melaksanakan, dan Memonitor serta Mengevaluasinya

G. Partisipasi

Partisipasi adalah proses di mana stakeholders (warga sekolah dan masyarakat) terlibat aktif baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung, dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/ pengevaluasian pendidikan sekolah. Diharapkan, partisipasi dapat mendorong warga sekolah dan masyarakat sekitar untuk menggunakan haknya dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/ pengevaluasian yang menyangkut kepentingan sekolah, baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung.

Indikator Keberhasilan Partisipasi dapat dilihat dari Keberhasilan peningkatan partisipasi stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat diukur dengan beberapa indikator berikut :

- (1) Kontribusi/dedikasi stakeholders meningkat dalam hal jasa (pemikiran, keterampilan), finansial, moral, dan material/ barang.
- (2) Meningkatnya kepercayaan stakeholders kepada sekolah, terutama menyangkut kewibawaan dan kebersihan.
- (3) Meningkatnya tanggungjawab stakeholders terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- (4) Meningkatnya kualitas dan kuantitas masukan (kritik dan saran) untuk peningkatan mutu pendidikan.
- (5) Meningkatnya kepedulian stakeholders terhadap setiap langkah yang dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan mutu.
- (6) Keputusan-keputusan yang dibuat oleh sekolah benar-benar mengekspresikan aspirasi dan pendapat stakeholders dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan.

H. Transparansi

Transparansi sekolah adalah keadaan di mana setiap orang yang terkait dengan kepentingan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Dalam konteks pendidikan, istilah transparansi sangatlah jelas yaitu kepolosan, apa adanya, tidak bohong, tidak curang, jujur, dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh sekolah. Ini berarti bahwa sekolah harus memberikan informasi yang benar kepada publik. Transparansi

menjamin bahwa data sekolah yang dilaporkan mencerminkan realitas.

Jika terdapat perubahan pada status data dalam laporan suatu sekolah, transparansi penuh menyaratkan bahwa perubahan itu harus diungkapkan secara sebenarnya dan dengan segera kepada semua pihak yang terkait (stakeholders).

Indikator Keberhasilan Transparansi sekolah ditunjukkan oleh beberapa indikator berikut: (a) meningkatnya keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah bersih dan wibawa, (2) meningkatnya partisipasi publik terhadap penyelenggaraan sekolah, (3) bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah, dan (4) berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku di sekolah.

I. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Pertanggung jawaban penyelenggara sekolah merupakan akumulasi dari keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pokok dan fungsi sekolah yang perlu disampaikan kepada publik/stakeholders. Akuntabilitas kinerja sekolah adalah perwujudan kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan rencana sekolah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.

Keberhasilan akuntabilitas dapat diukur dengan beberapa indikator berikut, yaitu: (a) meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah, (b) tumbuhnya kesadaran

publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah, (c) berkurangnya kasus-kasus KKN di sekolah, dan (d) meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Rohanda. 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Rintisan Standar Nasional*.
<https://anekaproposal.wordpress.com/2012/10/12/tinjauan-penelitian-dahulu-yangrelevan-20-abstrak>, 12 Oktober 2012.
- Abdul Hadis dan Nurhayati. 2012. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Abdurrahman Shaleh 2004. *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Adams, Don. 2006. *Defining Education Quality Planning*. *Education Planning*. 11(2): 3-18. 1998. Baca Juga Internasional Institut for Education Planning. UNESCO.
- Agus Fakhruddin. 2011. *Prinsip Prinsip Manajem Pendidikan Islam*, (Jurnal pendidikan agama islam-taklim vol 9 no. 2.). Bandar Lampung: IAIN Raden Intan Lampung.
- Ahmad Kosasih. 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dan Guru melalui MKKS dan MGMP dalam pembelajaran pada SMP Negeri di Kabupaten Garut)*.
<https://anekaproposal.wordpress.com/2012/10/12/tinjauan-penelitian-dahulu-yangrelevan-20-abstrak>, 12 Oktober 2012.
- Al Qur'an. 2011. *Transliterasi dan Terjemahan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

- Al-Mawadi. 2012. *Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Maguwoharjo Sleman Yogyakarta*. <http://digilib.uin-suka.ac.id/837/>, 12 Oktober 2012.
- Arif Rohman. 2009. *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: LaksBang Mediatama.
- B. Suryosubroto. 2008. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. (Cet. Ke-2). Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia; Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan. 2012. *Pedoman Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Pada Sekolah Dasar (SD)/ Madrasah Ibtidaiyah (MI)*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Baharuddin. 2002. *Manajemen Pendidikan, Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah*. Malang: UM Malang.
- Bedjo Siswanto. 1991. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Beeby, CE. dalam Yusuf Enoch. 1992. *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bush. T. 1986. *Theories of Educational Management*. London: Harper & Row.
- C. Rogers. 2002. *Teacher Expectation: Implication for School Improvement and Learning*. dalam Ch. Forges and R Fox (eds). Oxford: Black Well Pub Ltd.
- Caldwel dkk. 1993. *Leading the Self-Managing School*. London. Washington: The Falmer Press.
- Creemers. 1992. *School Effectiveness. Effective Instruction and School Improvement in the Netherland*. Dalam D Reynold & P

- Cuttance (Eds). *School effectiveness; research policy dan practice*. New York: Chassell.
- Deming dalam Jerome S Arcaro (Terjemahan Yosol Iriantara). 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Deming. W. Edwards. 1986. *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Konsep Dasar*. Jakarta: Depdiknas.
- Diah Kumalasari. 2012. *Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Melalui Manajemen Tenaga kependidikan Di SMK Al-Hikmah Dusun Gubuk Rubuh Getas Playen Gunung Kidul Yogyakarta*. <http://digilib.uin-suka.ac.id/9110/1/BAB%20I,%20IV,%20DAFTAR%20PUSTAKA>, 12 Oktober 2012.
- Dickson Kho. 2011. *Pengertian-Siklus-Pdca-Plan-Do-Check-Act*. <http://teknikelektronika.com/pengertian-siklus-pdca-plan-do-check-act/>, 24 Oktober 2015.
- Dirham Andipurnama. 2010. *Makalah Peningkatan Mutu Pendidikan*. <http://dirham-andipurnama.blogspot.co.id/2010/05/makalah-peningkatan-mutu-pendidikan>, 12 Oktober 2012.
- Dirhamno. 2010. *Makalah Peningkatan Mutu Pendidikan*. <http://dirham-andipurnama.blogspot.co.id/2010/05/makalah-peningkatan-mutu-pendidikan>, 22 Oktober 2015.
- Djam'an Satori. 2015. *Definisi dan Pengertian Manajemen Pendidikan*. <http://www.definisi-pengertian.com/2015/05/definisi-pengertian-manajemen-pendidikan.html>, 21 Juli 2016.
- Donnelly, James H.. JR.. 1981. *Fundamentals of Management*. Irwin Dorsey: Business Publications.

- Drucker, P.F. 1995. *Managing in Time of Great Changece*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Endra Ningsih. 2013. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Pada SMA Negeri 1 Pejagoan Kabupaten Kebumen*. <http://eprints.uny.ac.id/322/>, 12 Oktober 2014.
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fench. R dkk. 1996. *Rethinking Manajement Education*. London: Sage Publications.
- Fuad Hamzah Baraba. 2014. *Pribadi Yang Bermanfaat*. <http://muslimah.or.id/6435-pribadi-yang-bermanfaat.html>, 28 Oktober 2015.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- H.A.R. Tilaar. 2008. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hallinger, Phillip. 1998. (dalam Nurkolis). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Haslizen Hoesin. 2013. *Apakah Mutu dan Bermutu Itu?*. <https://www.lizenhs.wordpress.com>, 21 Oktober 2014.
- Hassan Shadily dan Echols. John M. 2014. *Kamus Indonesia Inggris (Edisi ketiga yang diperbarui)*. Jakarta : Kompas Gramedia.
- I Ketut Putra J. 2011. *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) di Sekolah*. <http://www.kompasiana.com/ikpj/implementasi->

- manajemen-mutu-terpadu-total-quality-management-di-sekolah, 17 Nopember 2015.
- J. Pangkyim. 1982. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Gladia Indonesia.
- Kamisa. (dalam Nurkolis). 2006. (lih. juga Senduk J.E.). *Isu dan Kebijakan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*. Manado :Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Manado.
- Kartono Kartini. 2010. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Kemdikbud. 2014. *Kumpulan Peraturan Implementasi Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas*. Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA Dirjen Dikmen Kemdikbud.
- Komunitas Biologi. 2011. *Perbedaan Pandangan Antara Deming, Juran, dan Crosby*.
<http://muslimcommunitybiology.blogspot.com>, 26 Oktober 2015.
- Koontz, Harold D. dan Cyril O'Donnel. 1964. *Principles of Management*. New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- M N. Nasution. 2000. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Made Pidarta. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Cet. 1). Jakarta: Bina Aksara.
- Mu'alimin. 2013. *Peningkatan Mutu Pada Sekolah Islam Berprestasi (Disertasi)*. Malang: Perpustakaan Pascasarjanai UIN Maliki Malang.
- Muhammad Fathurrohman. 2015. *Budaya Relegius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Kalimedia.

- Muhammad Firdaus. 2009. *Manajemen Agribisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nana Supriyatna. 2007. *Kembangkan Kecakapan Sosialmu Untuk Kelas I*. Bandung: Grafindo Media Pratama.
- Nanang Fattah. 2011. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nasarudin Anshoriy & GKR Pembayun. 2008. *Pendidikan Berwawasan Kebangsaan; Kesadaran Ilmiah Berbasis Multikulturalisme*. Yogyakarta: LKIS.
- Nur Azman. 2013. *Kamus Standar Bahasa Indonesia*. Bandung: Fokusmedia.
- Onisimus Amtu. 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta.
- Onisimus Amtu. 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Kinerja, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta.
- Prim Masrokan Mutohar. 2014. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.
- Purwoyo Saul. 2011. *Delapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu*. <http://saulpurwoyo>, 12 Oktober 2012.
- Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta : Kalam Mulia.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Fokusmedia.

- Rizki Al Kharim. 2014. *Fungsi Evaluasi Dalam Manajemen*. <http://www.indopubadmi.com/2014/12/fungsi-evaluasi-dalam-manajemen.html>, 21 Juli 2016.
- Sabihani, dkk. 2010. *An Experimental Study of Total Quality management Application in Learning Activity: Indonesia's Case Study*. *Journal Pak J Commer.Soc.Sci*.
- Saefulloh, U. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sallis. Edward. 2012. *Total Quality Managemen In Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sarwoto. 1978. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Schemerhorn. John R. 2010. *Induction to Management*. Asia: Sons (Asia) Pte.Ltd.
- Schoderbek, Peter. P. 1988. *Management*. San Diego: Harcourt Broce Javano Vich.
- Slamet Margono. 2007. *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: IPB Bogor.
- Soedijarto. 2008. *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Sondang P. Siagian. 1989. *Filsafat Administarsi (Cet. 20)*. Jakarta: Haji Masagung.
- Sophie Nadjah. 2012. *Definisi Manajemen Kualitas*. <http://kuliahekonomi.blogspot.co.id/2012/10/manajemen-kualitas-definisi-kualitas.html>, 26 Oktober 2015.
- Sora N. 2015. *Pengertian Manajemen Pendidikan dan Fungsinya serta Ruang Lingkupnya*. <http://www.pengertianku.net/>

- 2015/04/pengertian-manajemen-pendidikan-dan-tujuannya-serta-ruang-lingkupnya.html, 21 Juli 2016.
- Suharsimi. 2004. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Erlangga.
- Sukarji dan Umiarso. 2014. *Manajemen Dalam Pendidikan Islam*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Sulistiyorini Dan Muhammad Faturrohman. 2012. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Bandung: Teras.
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategi, dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Teras.
- Syafaruddin. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Syaiful Sagala. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Mimas Multima.
- _____. 2006. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Medan: Alfabeta.
- Tafsir. Ahmad. 2011. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Terry, George R. 2012. (alih bahasa Winardi). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Alumi.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Toni Pransiska. 2014. *Kamus Indonesia-Arab Al-Mujaz*. Yogyakarta: Diva Press.

Usman Husaini. 2011. *Manajemen: Teori. Praktik. dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Winardi. 1983. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Alumni.

Zainal Aqib, 2009. *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional*, Bandung: Yrama Widya.

TENTANG PENULIS



Dr. Riyuzen Praja Tuala, S.Pd., M.Pd., putra tunggal dari pasangan Ahmad Ruslani Djalil (Alm) dan Husna Alias (Alm) dilahirkan di Desa Pekon Tengah (kini bernama Desa Sebarus) Kecamatan Balik Bukit Liwa Kabupaten Lampung Barat. Sejak tahun 1995 mengabdikan diri sebagai PNS Guru SMA di SMAN 12 dan SMA N 8 Kota Bandar Lampung. Tahun 2010 hingga tahun 2015 mendapat tugas dari Wali Kota Bandar Lampung sebagai Kepala Bidang Pendidikan Menengah Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung. Pada tahun 2017 penulis pindah tugas di Kabupaten Lampung Selatan dan mendapat tugas baru dari Bupati Lampung Selatan sebagai Kepala Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Lampung Selatan. Penulis menyelesaikan pendidikan SD hingga SMP di Liwa Lampung Barat. Jenjang SMA penulis selesaikan di SMA Muhammadiyah III Yogyakarta. Jenjang Strata 1 (S1) penulis selesaikan di IKIP Yogyakarta (kini UNY) pada tahun 1993. Pada tahun 2012 penulis menyelesaikan S2 pada Jurusan Teknologi Pendidikan UNILA dan pada tahun 2016 penulis meraih gelar Doktor pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Raden Intan Lampung. Hingga kini Penulis aktif mengajar pada beberapa Perguruan Tinggi Di Lampung seperti UIN Raden Intan, IBI Darmajaya dan IAI AN NUR Jati Agung Lampung Selatan. Pengalaman organisasi dimulai dari Ketua OSIS SMPN Liwa, Ketua OSIS/IPMR SMA Muhammadiyah 3

Yogyakarta, Ketua Senat Mahasiswa FPOK IKIP Yogyakarta, Ketua Keluarga Gunung Pesagi Liwa (KGPL) Yogyakarta, Ketua Forum Guru Peduli Hak Azasi Manusia (FGPHAM) Lampung, Anggota PANWASLU Kota Bandar Lampung (2010), Anggota BPK Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Bandar Lampung, Ketua Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Kecamatan Sukabumi Bandar Lampung, Sekum Panti Asuhan Budi Mulya Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung, Ketua Tim Penilai Angka Kredit/Kenaikan pangkat Guru Kota Bandar Lampung, Ketua Umum Lembaga Penelitian dan Pengembangan Mutu Pendidikan (LPPMP) Pelita Lampung, Pengurus Takmir Masjid Al-Ikhwan Sukabumi Bandar Lampung, Dan Berbagai kegiatan sosial lainnya.