

## Manajemen Pendidikan dalam Perspektif al-Qur'an

Husnul Yaqin

Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin.  
Kini sedang mengambil Program Doktor Bidang  
Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Jakarta.

Ketika membicarakan tentang macam-macam manajemen pendidikan, paling tidak ada tiga istilah yang saling punya keterkaitan, yaitu *School-Based Management*, *Total Quality Management*, dan *Bench Marking Management*. Ketiga macam manajemen pendidikan ini akan dibahas menurut teori manajemen, kemudian dicoba untuk dilihat bagaimana konsep al-Qur'an mengenai masalah ini.

### School-Based Management

Gagasan tentang *School-Based Management* yang di dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sangat ramai dibicarakan terutama setelah lahirnya kebijakan pemerintah mengenai desentralisasi pengelolaan pendidikan di Indonesia, yang ditandai dengan

UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan PP No. 25 Tahun 2002 tentang kewenangan pemerintah dan provinsi sebagai daerah otonom.

Implementasi gagasan tentang MBS ini tentu saja diharapkan tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik sekolah maupun pengelolaan sekolah itu sendiri, tetapi juga membawa perubahan dalam pola kebijakan dan partisipasi orangtua maupun masyarakat secara luas.

Manajemen Berbasis Sekolah dapat didefinisikan sebagai penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.<sup>1</sup>

Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa esensi MBS adalah otonomi dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi itu sendiri dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Dengan MBS unsur pokok sekolah memegang kontrol yang jauh lebih besar terhadap segala kejadian di sekolah yang pada masa diberlakukannya sistem sentralisasi pendidikan, kontrol tersebut hampir-hampir sangat sedikit karena kewenangan Pusat sangat dominan.

Gagasan di atas senada dengan pendapat Prof. Dr. H.

Djam'an Satori, MA yang menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan entitas sistem. Di dalamnya terkandung adanya desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan.<sup>2</sup> Dengan demikian, MBS diperlukan dengan tujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan kualitas atau mutu sekolah yang berimplikasi pada *output* yang berkualitas pula.

Dengan kemandirian yang dimiliki oleh sekolah, maka :

1. Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya dibanding dengan lembaga-lembaga lainnya.
2. Sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
3. Sekolah lebih mengetahui sumber daya yang dimilikinya dan *input* pendidikan yang akan dikembangkan serta didayagunakan dalam proses pendidikan.
4. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orangtua murid, dan masyarakat.
5. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah-sekolah lainnya untuk meningkatkan mutu pendidikannya.<sup>3</sup>

Di negara-negara maju, sebutan untuk MBS/ SBM ini bermacam-macam. Di Inggris disebut *Local Management of School* atau *Grant Maintained School*. Di Australia disebut *the School of the Future* atau *Better Schools*. Di Canada disebut *School-Based Budgetting*, kemudian diganti dengan *School-Based Decision Making*. Di New Zealand disebut *Tomorrow's Schools*. Di USA disebut *Charter Schools*, atau *Site Based Management*, atau *School-Based Leadership*. Dan di Hongkong disebut *School Management Initiative*.

Jika diperhatikan penamaan atau penyebutan di atas, semuanya tidak lepas dari substansi Manajemen Berbasis Sekolah yaitu desentralisasi, kewenangan sekolah dan mutu pendidikan di sekolah yang diharapkan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan peserta didik dan masyarakat pada umumnya seiring dengan kemajuan zaman dalam berbagai aspeknya.

Manajemen Berbasis Sekolah tidak dengan sendirinya (otomatis) meningkatkan mutu pendidikan.<sup>4</sup> Ini terjadi kalau MBS hanya ditafsirkan secara harfiah sebagai devolusi kewenangan dari pusat ke sekolah, sementara dalam waktu yang bersamaan tidak disertai kesadaran akan mutu pendidikan. Pada tataran inilah kemudian diperlukan bentuk/ macam manajemen yang lebih spesifik yaitu *Total Quality Management (TQM)*.

#### **Total Quality Management**

*Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu

adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak 1930-an oleh seorang ahli statistik Amerika W. Edward Deming (lhr.1900) dari berbagai praktek manajemen serta usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas.<sup>5</sup> Konsep ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang memberi *stressing* pada kepuasan pelanggan. Lahirnya perubahan paradigma ini tentu saja disebabkan oleh banyak faktor, antara lain persaingan yang semakin ketat dan ketidakpuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk.

Di Indonesia, TQM pertama kali diperkenalkan pada 1980-an dan sekarang cukup populer di sektor swasta khususnya perusahaan dan industri dengan adanya program ISO 9000.<sup>6</sup> Meskipun TQM ini berasal dari perusahaan dan industri, namun kini penggunaannya telah merambah ke berbagai lembaga baik pemerintah maupun swasta, termasuk lembaga pendidikan.

Jika memperhatikan kondisi Indonesia pada saat ini dimana berada pada periode "transisi" dari gaya pemerintahan otoriter yang sangat sentralistik menuju gaya pemerintahan *bottom-up* yang desentralistik, maka konsep TQM dalam bingkai SBM mempunyai peluang yang sangat besar untuk diimplementasikan, walaupun mungkin memerlukan proses jangka panjang dan berlangsung terus menerus, karena budaya suatu organisasi termasuk lembaga-lembaga pendidikan, sangatlah sulit untuk dirubah. Yang diperlukan sekarang adalah

*political will* dan komitmen dari pemerintah maupun pengelola pendidikan itu sendiri terhadap peningkatan mutu yang selama ini terus "ditunggu-tunggu".

Dr. H. Hari Suderajat, M.Pd. menyebutkan bahwa mutu pendidikan dasar dan menengah di Indonesia secara akademik lebih rendah dibanding negara tetangga, bahkan di bawah mutu pendidikan Vietnam. Secara umum, mutu SDM kita berada pada ranking 102 dari 106 negara yang disurvei.<sup>7</sup> Kondisi ini tentu sangat memprihatinkan dan tentunya memotivasi semua kita untuk melakukan reorientasi pendidikan yang selama ini telah kita kelola, untuk kemudian bisa diharapkan menghasilkan lulusan yang *qualified* dan bisa bersaing dalam era global sekarang.

Pendekatan *Total Quality Management* hanya akan dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya sebagai berikut<sup>8</sup> :

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerja sama tim.
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

8. Memberikan kebebasan yang terkendali.
9. Memiliki kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan.

Satu dari sepuluh karakteristik di atas adalah memperbaiki proses secara berkesinambungan. Proses ini di dalam ilmu manajemen disebut *Bench Marking* yang berfungsi sebagai alat *Total Quality Management*.

### **Bench Marking Management**

*Bench marking* sesungguhnya adalah suatu alat/cara yang digunakan dalam TQM dengan membandingkan produk dan proses yang dijalankan terhadap yang paling baik di dunia.<sup>9</sup> Karena itu *Bench Marking* bisa dikatakan sebagai "kunci" untuk perbaikan berkesinambungan. Karena konsep "yang paling baik di dunia" akan selalu mengalami perubahan dan penyempurnaan, maka kalau *bench marking* ini tidak dilakukan, suatu lembaga semisal pendidikan akan terus mengalami ketertinggalan.

Karena konsep ini berasal dari industri atau perusahaan, di sini dikemukakan salah satu contoh *Bench marking* yang dilakukan oleh Xerox pada akhir tahun 1970. Perusahaan ini melakukan *bench marking* ketika ia mengetahui ada pesaing luar negeri dapat menjual mesin potocopy yang setara dengan harga yang sama dengan biaya produksi Xerox. Untuk menemukan produk pembandingnya, Xerox menggunakan perusahaan Jepang yang menjadi afiliasinya, *Fuji Xerox*, sebagai jendela untuk melihat

persaingan. Dengan mengambil proses yang efisien dari pesaing yang dipilih, Xerox mampu merampingkan operasinya sendiri tanpa mengorbankan pelayanan atau mutu. Misalnya, Xerox menemukan bahwa mereka dapat memotong jumlah langkah dalam menyimpan dan menangani material dari empat menjadi dua, menghemat waktu dan uang.<sup>10</sup>

Sejak awal 1980-an, *bench marking* telah membuat Xerox mampu mengurangi biaya produksi sampai separuh. Di samping itu, perusahaan juga berhasil mengurangi biaya tenaga kerja pelayanan dan menaikkan cukup besar tingkat produktivitas dari organisasi distribusinya. Dengan demikian, perusahaan benar-benar bertekad untuk terus menggunakan peralatan ini sebagai suatu bagian penting dari usahanya ke arah perbaikan berkesinambungan.<sup>11</sup>

Kalau diperhatikan uraian di atas dan dikaitkan dengan dunia pendidikan, tampak bahwa memperbaiki proses secara berkesinambungan adalah suatu keniscayaan. *Bench marking* perlu dilakukan untuk mengejar ketertinggalan di satu sisi, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi di sisi lain. Introspeksi terhadap potensi dan kinerja internal yang dimiliki dalam lembaga pendidikan kita, kemudian melihat secara objektif berbagai kemajuan eksternal dalam skala yang lebih luas adalah modal utama untuk bisa mengejar ketertinggalan dan meningkatkan mutu/ kualitas yang diharapkan, baik pada tataran proses maupun

pada tataran produk atau hasil pendidikan itu sendiri. Sebagai realisasi dari konsep ini, di Indonesia antara lain dilakukan studi banding atau *comparative study* terhadap lembaga-lembaga yang dianggap lebih maju dan berkualitas. Dari studi banding ini diharapkan ada perbaikan-perbaikan yang signifikan yang bisa dilakukan sehingga bisa mengejar ketertinggalan yang bermuara pada peningkatan mutu.

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah bagaimana kalau semua konsep di atas (*School-Based Management, Total Quality Management, dan Bench Marking*) dilihat dari kaca mata al-Qur'an.

Kalau diperhatikan substansi ketiga konsep di atas, maka sebenarnya tidak lepas dari prinsip efisiensi, efektivitas dan mutu atau kualitas. Pemberlakuan sistem sentralisasi dalam dunia pendidikan membuat kita jauh dari ketiga prinsip tersebut. Terdapat banyak indikator yang dapat kita paparkan. Misalnya, terjadinya pemborosan anggaran pada tingkat pusat yang bisa dirasakan hanya sebagian kecilnya pada tingkat operasional sekolah, terdapatnya kurikulum yang tidak *link* dan *match* dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat sebagai *user*-nya, karena kurikulum didesain oleh pihak pemerintah pusat. Penempatan tenaga guru yang kadang-kadang *missmatch* dengan kebutuhan lokal. Misalnya, yang diminta sekolah adalah guru Matematika, namun yang diberikan oleh pemerintah adalah guru bahasa Inggris, dan lain sebagainya. Yang tidak kalah

pentingnya adalah *dropping* pejabat dari Pusat yang sama sekali tidak mengenal lapangan sekolah dan latar belakang sosial-budaya masyarakat di sekitarnya, sehingga yang diperjuangkannya adalah kepentingan pribadinya. Serta banyak lagi kebijakan dan prosedur Pemerintah Pusat yang sebenarnya lebih bersifat inefisiensi dan kontra produktif, sehingga jauh dari mutu yang diinginkan oleh sekolah dan masyarakat pada umumnya.

Dari gambaran di atas tidak heran kalau Dr. H. Hari Suderajat, M.Pd. menyebutkan bahwa mutu pendidikan dasar dan menengah di Indonesia secara akademik lebih rendah dibanding negara tetangga, bahkan di bawah mutu pendidikan Vietnam. Dan secara umum, mutu SDM kita berada pada ranking 102 dari 106 negara yang disurvei<sup>2</sup>, suatu kondisi yang sangat memprihatinkan.

Al-Qur'an sebagai kitab suci umat Islam bukanlah kitab manajemen yang berbicara secara rinci dan *technical* mengenai masalah di atas. Namun kalau dipelajari secara mendalam, di dalamnya banyak terdapat isyarat atau petunjuk universal yang berbicara tentang efisiensi, efektivitas dan mutu atau kualitas sebagai substansi dari konsep *School-Based Management, Total Quality Management* dan *Bench Marking Management*.

Dalam hal *School-Based Management*, misalnya, yang secara substantif merupakan refleksi dari otoritas atau kewenangan yang lebih lokal (dalam hal ini sekolah)

terdapat isyarat al-Qur'an sebagai berikut :

*"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah sesuatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada mereka sendiri"*<sup>13</sup>

Menurut Prof. Dr. M. Quraish Shihab, ayat di atas berbicara dalam konteks sosial. Dengan menggunakan kata "maa", maka ini berarti berbicara tentang perubahan apapun, baik dari sesuatu yang negatif kepada sesuatu yang positif, atau sebaliknya, dari sesuatu yang positif kepada sesuatu yang negatif.

Dari ayat di atas juga dapat ditarik kesimpulan bahwa perubahan sosial tidak dapat dilakukan oleh seorang manusia saja. Memang boleh saja perubahan bermula dari seseorang, yang ketika ia melontarkan dan menyebarluaskan ide-idenya, diterima dan menggelinding dalam masyarakat. Kemudian dengan menggunakan kata "Qaum", juga menunjukkan bahwa hukum kemasyarakatan ini tidak hanya berlaku bagi kaum muslim, atau satu kaum, ras dan agama tertentu, tetapi ia berlaku umum, kapan dan di manapun mereka berada.<sup>14</sup>

Ayat di atas juga dapat dipahami bahwa suatu perubahan yang dikehendaki bermula dari kaum itu sendiri, karena mereka lebih tahu tentang keadaan mereka daripada orang lain. Dalam konteks manajemen pendidikan, tentunya suatu sekolah tentu lebih tahu tentang dirinya dari pada lembaga lainnya semisal pihak birokrasi pusat. Karena itu adalah wajar kalau kemudian pengelola-

an, kewenangan dan pengambilan keputusan berada pada atau lebih dominan ada pada sekolah. Dan ini merupakan substansi dari *School-Based Management*.

Di dalam ayat lain diisyaratkan tentang perlunya musyawarah di antara mereka seperti pada firman Allah swt.:

*"Dan urusan mereka diputuskan dengan musyawarah antara mereka sendiri"*<sup>15</sup>

Tentu saja dari situ kemudian punya implikasi yang sangat besar terhadap efisiensi dan efektivitas. Berkaitan dengan efisiensi ini antara lain diisyaratkan dalam al-Qur'an<sup>16</sup> :

*"Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan; dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya."*

Efisiensi yang diinginkan dalam pengelolaan pendidikan tentunya mencakup semua bidang atau elemen yang terkait, seperti keuangan, sarana dan prasarana, fasilitas, sumber daya manusia, waktu, prosedur, dan lain sebagainya.

Pada saat yang bersamaan faktor efektivitas atau ketercapaian tujuan sebagai hasil akhir dari pada kerja manusia harus juga dapat diwujudkan, sebagaimana dapat dipahami dari ayat di bawah ini<sup>17</sup> :

*"Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik dari dunia ini. Sesungguhnya, orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapat keberuntungan".*

Ayat di atas juga memberi isyarat kepada kita bahwa berhasil saja belumlah cukup. Hasil yang didapatkan haruslah hasil yang baik atau berkualitas. Di sinilah perlunya TQM untuk mencapai hasil yang berkualitas tersebut. Ayat lain yang memberi isyarat ke arah ini adalah :

*"Yang menjadikan mati dan hidup supaya Dia menguji kamu siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun"<sup>18</sup>*

*"Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar"<sup>19</sup>*

Menurut Prof. Dr. M. Quraish Shihab, ayat di atas ditujukan kepada mereka yang berada di sekeliling pemilik harta yang sakit dan diduga segera akan wafat.<sup>20</sup> Mereka seringkali memberi aneka nasehat kepada pemilik harta yang sakit itu, agar mewasiatkan kepada orang-orang tertentu sebagian harta mereka yang akan ditinggalkannya, sehingga akhir-

nya anak-anaknya sendiri terbengkalai dan lemah.

Selanjutnya beliau juga mengutip pendapat Tanthawi yang menyatakan bahwa ayat di atas ditujukan kepada semua pihak, siapapun, karena semua diperintahkan untuk berlaku adil, berucap yang benar, dan semua khawatir akan mengalami apa yang digambarkan di atas.<sup>21</sup>

Menurut Prof. Dr. H. Abuddin Nata, MA, dalam konteks ayat di atas orang yang diberikan wasiat jangan sampai menjual, memakan, menggelapkan dan sebagainya harta anak yatim, sehingga pada saat anak yatim tersebut dewasa tidak berada dalam kesusahan. Orang yang diberi wasiat ini harus pula membina akhlak anak yatim tersebut dengan memberikan keteladanan perbuatan dan perkataan serta membiasakan berakhlak mulia.<sup>22</sup>

Jika itu semua tidak dilakukan, maka besar kemungkinan anak akan mengalami keterbengkalaiannya. Keterbengkalaiannya anak merupakan suatu keadaan yang dapat menghalanginya dari mengejar kemajuan yang berujung pada kualitas anak itu sendiri. Anak yang tidak dapat meraih kemajuan dalam berbagai aspek kehidupan tentunya kualitasnya juga rendah. Persoalan kualitas rendah ini merupakan agenda penting dari suatu pengelolaan pendidikan yang harus dicarikan jalan pemecahannya.

Sebagaimana diuraikan di muka, agar mutu atau kualitas itu tetap terjamin diperlukan *benchmarking* sebagai upaya

perbaikan yang berkesinambungan dengan cara melakukan perbandingan-perbandingan yang menghasilkan manfaat. Al-Qur'an banyak sekali menyuruh manusia untuk melakukan perbandingan secara kritis, misalnya:

"Katakanlah: "Apakah sama orang yang buta dengan orang yang melihat?" Maka apakah kamu tidak memikirkannya?"<sup>23</sup>

"Katakanlah: Tidak sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya yang buruk itu menarik hatimu, maka bertakwalah kepada Allah hai orang-orang yang berakal, agar kamu mendapat keberuntungan".<sup>24</sup>

"Katakanlah: Adakah sama orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran".<sup>25</sup>

Dengan ayat-ayat di atas kita disuruh membandingkan dua variabel yang saling kontradiktif secara kritis, yaitu variabel orang yang buta dengan orang yang melihat, yang buruk dengan yang baik, dan orang yang mengetahui dengan orang yang tidak mengetahui. Kalau dianalisa lebih jauh, maka variabel orang yang buta, yang buruk, dan orang yang tidak mengetahui, semua ini nampaknya merupakan representasi dari suatu ketertinggalan. Sebaliknya variabel orang yang melihat, yang baik, dan orang yang mengetahui merupakan representasi dari suatu kemajuan. Manusia disuruh untuk membandingkan dan memikirkan semua itu. Hasilnya tentu akan menimbulkan banyak pertanyaan;

misalnya mengapa ketertinggalan itu bisa terjadi atau sebaliknya mengapa kemajuan itu bisa dicapai. Dari sinilah kemudian, menurut hemat penulis *Benchmarking* itu merupakan suatu keniscayaan yang harus dilakukan kalau kita ingin meningkatkan mutu pendidikan kita, sebagai bagian dari upaya TQM dalam bingkai *School-Based Management*.

#### Daftar Pustaka

- 'Abdu al-Bāqy, Muhammad Fuad, *al-Mu'jam al-Mufahharas li Alfāzh al-Qur'an al-Karīm*, Beirut: Daar al-Fikr, 1997
- Arikuntor, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: Rajawali Pers, 1990
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Burhanuddin, Yusak, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Gema Risalah Press, 1993
- Effendy, Ek. Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: Bhartara Karya Aksara, 1986
- Gunawan, Ary H., *Administrasi Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Gunur, Alex, *Managemen Kerangka Pokok-pokok*. Jakarta: Bharata, 1975
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1995
- Himam, Diah, Yosi, *Menebar ISO Menuai Curiga, Sajut1*, Techno4, <http://www.brwijaya.ac.id/student/techno/sajut,%20techno4A.htm>
- Isa, Kamal Muhammad, *Khashā'ish Madrasatin Nubuwwah*, Terj. Chairul Halim, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Fikahati Aneska, 1994.
- Izutsu, Toshihiko, *Ethico-Religious Concepts in The Qur'an*, terj. Mansurddin Djoely

- dkk., *Konsep-konsep Etika Beragama Dalam Qur'an*, Jakarta: Pustaka Firdaus, 1993
- Langguglung, Hasan, *Asas-asas Pendidikan Islam*, Jakarta: al-Husna Zikra, 2000
- March, James G. and Simon, Herbert A., *Organizations*, United State of America: Fraduate School of Industrial Administration Carnegie Institute of Technology, 1958.
- Marimba, Ahmad D., *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: Alma'arif, Cet. Ke-4, 1980.
- Munawwir, Ahmad Warson, *al-Munawwir Kamus Arab - Indonesia*, Yogyakarta: Pondok Pesantren al-Munawwir Krapyak, 1984.
- Nata, Abuddin, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos, 2001
- \_\_\_\_\_, *Tafsir Ayat-ayat Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002
- \_\_\_\_\_, *Mencari Model Pembelajaran Yang Memberdayakan Peserta Didik*, makalah, Jakarta, 2003.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara, 1988
- PPs IPB Bogor, *Manajemen Mutu total (Total Quality Management)*, [http://rudycct.com/sem1\\_012/ke3\\_012.htm](http://rudycct.com/sem1_012/ke3_012.htm)
- Rahman, Arifin Abdur, *Kerangka Pokok-pokok Management Umum*, Jakarta: Ihtiar Baru, 1976.
- Rebore, Ronald W., *Personnel Administration In Education A Management Approach*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991
- Robbins, Stephen R., Low, Peter S., and Mourell, Mark P., *Managing Human Resources*, Australia: Prentice-Hall, 1986.
- Rohani H.M., Ahmad dan Ahmadi, Abu, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Sahertian, Piet A., *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, London: Philadelphia, 1993
- Satori, Djam'an, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah*, Makalah disajikan dan dibahas dalam Lokalnya Pengelola Organisasi Pendidikan, Majelis Petimbangan Pendidikan dan Pengajaran pada 13-15 Nopember 2002, Jakarta: Ditjen Binbaga Islam Depag RI, 2002.
- Shihab, M. Quraish, *Tafsir al-Misbah*, Vol. I, Jakarta: Lentera Hati, 2002
- \_\_\_\_\_, *Tafsir al-Misbah*, Vo. 6, Jakarta: Lentera Hati, 2002
- Soekarno, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Telaga Bening, t.th.
- Soetopo, Hendyat dan Soemanto, Wasty, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, t.th.
- Subroto, B. Suryo, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1984
- Suderadajat, Hari, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*, Makalah disampaikan pada Lokakarya Pengelola Organisasi Pendidikan dan Pengajaran Agama Islam (MP3A), Jakarta, Nov. 2002.
- Suparman, Eman, *Manajemen Pendidikan Masa Depan*, [http://www.pdk.go.id/publikasi/Buletin/Pppg Tertulis/08\\_2001/manajemen pendidikan masa depan.htm](http://www.pdk.go.id/publikasi/Buletin/Pppg_Tertulis/08_2001/manajemen_pendidikan_masa_depan.htm)
- Stoner, James A.F. et. al., *Manajemen* (Edisi Bahasa Indonesia, alih bahasa Alexander Sindoro) Jilid I, Jakarta: PT. Prehallindo, 1996
- Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1993
- Tim dosen FIP IKIM Malang, *Administrasi Pendidikan*, IKIP Malang, 1989
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus besar Bahasa Indonesia*, Edisi kedua Jakarta: Balai Pustaka, 1994

Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Hand out Mata Kuliah Manajemen Pendidikan Semester I PPs UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2002

<sup>1</sup>Eman Suparman, *Manajemen Pendidikan Masa Depan*, <http://www.pdk.go.id/publikasi/Buletin/PppgTertulis/082001/manajemenpendidikanmasadepan.htm>, h. 22.

<sup>2</sup>Prof. Dr. H. Djam'an Satori, MA, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah*, Makalah disajikan dan dibahas dalam Lokakarya Pengelola Organisasi Pendidikan, Majelis Pertimbangan Pendidikan dan Pengajaran pada 13-15 Nopember 2002, (Jakarta: Ditjen Binbaga Islam Depag RI, 2002), h. 2.

<sup>3</sup>Erman Suparman, *Op Cit*, h. 24-25.

<sup>4</sup>Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Hand out Mata Kuliah Manajemen Pendidikan Semester I PPs UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2002.

<sup>5</sup>Lebih jauh lihat Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Philadelphia, 1993), h. 15-16.

<sup>6</sup>Untuk mengetahui lebih jauh tentang masalah ISO ini, lihat Himam, Diah, Yosi, *Menebar ISO Menuai Curiga, Sajut1*, Techno4, <http://www.brawijaya.ac.id/student/techno/sajut,%20techno4A.htm>.

<sup>7</sup>Dr. H. Hari Suderajat, M.Pd., *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*, Makalah disampaikan pada Lokakarya Pengelola Organisasi Pendidikan dan Majelis Pertimbangan Pendidikan dan

Pengajaran Agama Islam (MP3A) (Jakarta, Nov. 2002), h. 1.

<sup>8</sup>PPs IPB Bogor, *Manajemen Mutu total (Total Quality Management)*, [http://rudycr.com/sem1\\_012/ke3\\_012.htm](http://rudycr.com/sem1_012/ke3_012.htm), h. 91.

<sup>9</sup>James A.F. Stoner et. al., *Manajemen* (Edisi Bahasa Indonesia, alih bahasa Alexander Sindoro) Jilid I (Jakarta: PT. Prehallindo, 1996), h. 224.

<sup>10</sup>James A.F. Stoner, *Ibid*.

<sup>11</sup>*Ibid*, h. 225.

<sup>12</sup>Lihat foot note no. 7.

<sup>13</sup>Q.S. al-Ra'du (13): 11

<sup>14</sup>M. Quraish Shihah, *Tafsir al-Misbah*, Vol. 6 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), h. 556-557.

<sup>15</sup>Q.S. al-Syura (42): 38.

<sup>16</sup>Q.S. al-Isra' (17): 26-27.

<sup>17</sup>Q.S. al-An'am (6): 135.

<sup>18</sup>Q.S. al-Mulk (67): 2.

<sup>19</sup>Q.S. al-Nisa (4): 9.

<sup>20</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Vol. 2 (Jakarta: Lentera Hati, 2000), h. 337.

<sup>21</sup>*Ibid*, h. 338.

<sup>22</sup>Abuddin Nata, *Tafsir Ayat-ayat Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), h. 197.

<sup>23</sup>Q.S. Al-An'am (6): 50.

<sup>24</sup>Q.S. al-Maidah (5): 100.

<sup>25</sup>Q.S. al-Zumar (39): 9.

