



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Manajemen Lembaga Pendidikan Islam dewasa ini harus serius diperhatikan. Pendidikan Islam menghadapi tantangan yang kompleks di era globalisasi, mulai dari perkembangan teknologi yang pesat hingga perubahan sosial dan budaya yang cepat. Untuk tetap relevan dan efektif dalam mendidik generasi muda, lembaga pendidikan Islam perlu mengadopsi pendekatan manajemen yang modern dan inovatif. Ini termasuk penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, serta pengembangan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan zaman. Komponen ini perlu dipertimbangkan dengan baik, baik saat perencanaan maupun proses pengelolaannya.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam adalah kualitas lembaga. Manajemen lembaga juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan seluruh staf, sehingga staff dapat bekerja dengan maksimal. Pengkondisian ini tentu ditunjang oleh perencanaan manajemen yang baik, sehingga setiap komponen dalam sistem menunjukkan performa yang baik.²

Dalam konteks ini, manajemen yang baik akan menjamin bahwa proses pendidikan berjalan dengan lancar dan sesuai

² Isamuddin Isamuddin et al., "Implementasi Analisis Swot Pada Manajemen Strategik Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Islam Muara Bungo," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2, no. 2 (2021): 1034–50, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.770>.

dengan tujuan yang telah ditetapkan.³ Manajemen yang efektif akan mampu merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol segala aktivitas di dalam lembaga pendidikan sehingga dapat mencapai visi dan misinya. Tanpa manajemen yang baik, lembaga pendidikan Islam mungkin akan mengalami berbagai masalah seperti ketidakteraturan administrasi, kualitas pembelajaran yang rendah, dan ketidakpuasan dari para stakeholder.

Pentingnya manajemen yang baik juga tercermin dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan. Guru, tenaga kependidikan, dan karyawan lainnya harus dikelola dengan baik agar mereka bisa bekerja secara optimal. Ini termasuk memberikan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, memastikan kesejahteraan mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Manajemen yang baik juga harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh sumber daya manusia, serta memotivasi mereka untuk terus meningkatkan kualitas dan kinerja mereka.⁴ Kualitas yang terus diperbaiki ini tentu akan menumbuhkan budaya mutu pada setiap individu pada sistem. Budaya mutu yang berkembang dapat membuat manajemen mutu lebih terarah dan kuat, sehingga pelanggan yang notabenenya adalah siswa, wali murid, dan DUDI dapat merasa puas terhadap kualitas produk/layanan. Selain itu, adanya budaya mutu yang berkualitas, juga menunjukkan bahwa pelaksanaan dalam manajemen mutu juga berjalan optimal.

Manajemen yang baik juga penting dalam pengembangan kurikulum dan program pendidikan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan zaman.⁵ Kurikulum harus dirancang dengan mempertimbangkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta perubahan sosial dan budaya yang terjadi.

³ Agus Maimun and Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif Di Era Kompetitif* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).

⁴ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu Dan Organisasi Perguruan Tinggi* (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013).

⁵ Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif: Memberdayakan Dan Mengubah Jalan Hidup Siswa* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016).

Manajemen lembaga pendidikan Islam harus bekerja sama dengan para ahli pendidikan, tokoh agama, dan pihak terkait lainnya untuk menyusun kurikulum yang komprehensif dan integratif. Manajemen yang baik dalam segala aspek dapat meningkatkan kualitas lembaga pendidikan.

Mutu suatu lembaga pendidikan merupakan kunci utama kesuksesan lembaga pendidikan.⁶ Lembaga Pendidikan yang bermutu, tentu memiliki sistem manajemen yang andal. Ini tentu akan mempengaruhi output siswa yang dihasilkan dan pandangan masyarakat terkait lembaga tersebut. Sebaliknya, jika mutunya bermasalah, maka proses yang ada di dalamnya juga dipertanyakan, maka tidak keterlaluan jika pandangan masyarakat terkait lembaga tersebut juga negatif.⁷

Adapun menurut Hendro kendala yang seringkali dialami lembaga pendidikan Islam di Indonesia diantaranya: (1) pemerataan kesempatan pendidikan, artinya pendidikan masih mengalami kesenjangan antara perkotaan dan daerah, (2) peningkatan mutu serta efisiensi manajemen pendidikan dalam menghadapi perubahan kehidupan ditingkat lokal, nasional maupun global, dan (3) kurang dikenalnya lembaga Islam di masyarakat, hal ini dikarenakan lemahnya promosi dengan pemanfaatan berbagai media khususnya terkait pada kualitas lembaga Islam yang cenderung jarang dipahami masyarakat.⁸

Lemahnya tata kelola lembaga pendidikan memberikan pengaruh yang besar terhadap kualitas sumber daya manusia di Indonesia yang notabene adalah mayoritas beragama Islam. Sebagaimana tampak dari hasil penelitian yang dilakukan UNDP (*United National Development Programme*) yang menunjukkan

⁶ Al-Ikhlās Al-Ikhlās et al., "Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Islam," *Journal on Education* 5, no. 2 (2023): 1708–17, <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.809>.

⁷ Fata Asyrofi Yahya, "Problem Manajemen Pesantren, Sekolah Dan Madrasah: Problem Mutu Dan Kualitas Input-Proses-Output," *El-Tarbawi* 8, no. 1 (2015): 93–109, <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art6>.

⁸ Hendro Widodo, "Sketsa Kebudayaan Lembaga Pendidikan Islam," *At-Tarbawi: Jurnal Kajian Kependidikan Islam* 2, no. 2 (2017): 157, <https://doi.org/10.22515/attarbawi.v2i2.977>.

pada peringkat kualitas indeks pembangunan manusia di Indonesia saat ini menduduki peringkat ke 113 dari 188 negara pada tahun 2016.⁹ Sedangkan indeks tingkat pertumbuhan pendidikan di Indonesia menurut laporan UNESCO dalam *Education For All Global Monitoring Report* (EFA-GMR) berada diposisi 57 dari 115 negara pada tahun 2016.¹⁰ Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya yang rendah secara tidak langsung merupakan hasil dari pola pendidikan yang ada saat ini. Dari hasil survey *UNDP (United National Development Programme)* tersebut, menjadi tolak ukur pasti secara mutlak dan bersifat mendesak untuk segera dilakukannya perbaikan mutu lembaga Pendidikan. Dikarenakan penduduk terbesar Indonesia adalah Muslim, maka tidak menutup kemungkinan merosotnya nilai mutu perkembangan manusia di Indonesia juga disebabkan sangat bergantung pada kualitas mutu lembaga pendidikan Islam.¹¹

Secara keseluruhan, manajemen mutu dalam Islam didasari oleh prinsip-prinsip ketertiban, komprehensif, ketelitian, kesungguhan, dan pembagian peran yang jelas. Dengan mengimplementasikan kelima aspek ini, organisasi dapat meningkatkan kualitas kerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih baik. Dalam surat An-Naml ayat 17 yang berbunyi:

وَحْشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودَهُ مِنَ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ

⁹ Agnes Vera Yanti Sitorus and Ade Marsinta Arsani, "A Comparative Study of Inter-Provincial Inclusive Economic Growth in Indonesia 2010-2015 with Approach Methods of ADB, WEF, and UNDP," *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning* 2, no. 1 (2018): 64-77, <https://doi.org/10.36574/jpp.v2i1.32>.

¹⁰ UNESCO, *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*; UNESCO: Paris, France, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, vol. 2 (USA: UNESCO, 2017).

¹¹ Jumadi Rohman and Nur Hidayah, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Madrasah," *Jurnal An-Nur: Kajian Pendidikan Dan Ilmu Keislaman*, 2016, 1-23.

Artinya: "Dan dihimpunkan untuk Sulaiman tentaranya dari golongan jin, manusia, dan burung, lalu mereka diatur dengan tertib (dalam barisan)." ¹²

Ayat ini menceritakan kebesaran Nabi Sulaiman a.s. yang diberi keistimewaan oleh Allah dengan kemampuan memimpin berbagai makhluk, termasuk manusia, jin, dan burung. Tentara-tentara tersebut tidak hanya dikumpulkan, tetapi juga "diatur dengan tertib." Kata يُوزَعُونَ (yūza'ūn) dalam ayat ini menunjukkan adanya pengaturan atau pengelompokan yang tertib dan terorganisir, sehingga seluruh pasukan dapat menjalankan tugasnya dengan baik di bawah komando Nabi Sulaiman. Para ulama menafsirkan bahwa pengaturan dan kedisiplinan pasukan yang terdiri dari berbagai jenis makhluk ini menunjukkan kebijaksanaan dan kecakapan Nabi Sulaiman dalam memimpin dan mengatur. Ketertiban dan pengaturan ini menjamin bahwa setiap komponen dari pasukan tersebut berfungsi sesuai dengan tugas dan perannya masing-masing, sehingga tercipta kekuatan yang solid dan efektif

Lembaga Pendidikan Islam memiliki peran utama dalam mencetak generasi Islam yang unggul dan berkarakter. Peran ini bertujuan membina dan mengembangkan sumber daya manusia yang Islami, sehingga lulusan lembaga pendidikan Islam dapat berkualitas dengan memiliki pengetahuan yang luas, skill yang mutakhir, adaptif terhadap teknologi, taqwa terhadap Tuhan yang Maha Esa, dan menggunakan seluruh kemampuannya untuk tetap berpegang pada prinsip-prinsip Islam, Agama, dan Moral yang luhur. Tujuan ini tentu dapat dicapai jika lembaga pendidikan Islam memiliki kualitas yang terus diupayakan dan melakukan perbaikan secara terus menerus. ¹³ Namun, beberapa permasalahan membuat lembaga pendidikan Islam, dipandang sebelah mata, bahkan

¹² Kementerian Agama, Al-Qur'an dan Terjemahan Kementerian Agama Republik Indonesia, (Bandung; Siqma Eksa Media, 2009), 378

¹³ Satrio Wibowo Budhoyono Mochammad Rizal Ramadhan, Sasna Afanda Permatasari, Muhammad Ilham Firdaus, Naafi'atul Roosyidah, Narulita Prahasti Dwigahayu, "Peran Lembaga Pendidikan Dalam Penanaman Sifat Moderasi Beragama Terhadap Generasi Muda," *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)*, 2022, 62–69.

seringkali lembaga pendidikan Islam menjadi pilihan alternatif bagi umat Islam sendiri.¹⁴ Oleh karenanya, lembaga pendidikan Islam perlu berbenah, agar dapat menjadi lembaga Unggul yang dapat merealisasikan tujuan-tujuan telah disebutkan sebelumnya.

Melalui adanya manajemen pembaharuan pendidikan yang terencana, terarah dan berkesinambungan diharapkan citra lembaga pendidikan akan terangkat sehingga memperoleh hasil akhir yang mumpuni dalam kancah nasional maupun internasional. Citra lembaga bukan hanya *prestige* semata, lebih dari itu, citra lembaga mempengaruhi sudut pandang masyarakat terkait usaha yang dilakukan lembaga.¹⁵ Selain itu, citra lembaga juga terbukti membawa pengaruh besar terhadap kesuksesan output dan juga mitra pengguna.

Meningkatnya minat pelanggan yang ditandai dengan bertambahnya jumlah peserta didik setiap tahunnya dan diiringi meningkatnya jumlah lembaga pendidikan Islam tingkat MI, MTs, dan MA, hendaknya ditanggapi secara positif dengan jalan meningkatkan kualitas layanan pendidikan yang berstandar sehingga *image* baik Lembaga Pendidikan Islam oleh masyarakat luas tetap dapat dipertahankan bahkan terus ditingkatkan.¹⁶ Beberapa karakteristik lembaga pendidikan yang dikategorikan sebagai lembaga pendidikan yang diminati serta dicitrakan sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas yakni antara lain:¹⁷ (1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (2) iklim serta harapan yang tinggi, (3) kepemimpinan intraksional yang logis, (4) misi yang jelas dan terfokus, (5) kesempatan untuk belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa, (6) pemantauan yang sering

¹⁴ Fahmi Khumaini, Nurul Mahruzah Yulia, and Moh. Yusuf Efendi, "Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Society 5.0 Di Madrasah," *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2023): 121–38, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v5i2.874>.

¹⁵ Mutiara Cendekia Sandykala, "Peran Public Relations Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan," *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan* 30, no. 2 (2020): 186–87.

¹⁶ M Rieckmann, *Education for Sustainable Development Goals* (Paris: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organizations, n.d.).

¹⁷ Lezzote, *Effective School: What Work and Doesn't Work* (New York: New York: NYT News Letter Press, 1985).

dilakukan terhadap kemajuan siswa serta hubungan rumah-sekolah yang mendukung.

Keberadaan MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin di Bojonegoro merupakan salah satu bukti bahwa Lembaga Pendidikan Islam masih dipercaya dan dijadikan salah satu opsi untuk tempat menimba ilmu. Hal ini dibuktikan dengan jumlah siswa yang terus meningkat setiap tahunnya. Prestasi yang diraih oleh kedua sekolah ini juga sudah menyentuh taraf nasional. Apresiasi dan minat Masyarakat yang tinggi terhadap madrasah ini tidak lepas dari manajemen mutu yang dibangun untuk menciptakan citra Lembaga. Sehingga antusias masyarakat untuk memilih madrasah ini akan terus meningkat grafiknya.

Menurut Parasurahman dan Lupiyoadi, terdapat lima dimensi yang dilakukan oleh lembaga pendidikan yang memiliki citra di mata masyarakat antara lain: (1) *tangible* atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu lembaga pendidikan Islam dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal.¹⁸ Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik lembaga pendidikan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa, yang meliputi fasilitas fisik seperti; gedung belajar, ruang belajar, lingkungan yang kondusif, teknologi yang digunakan, kebersihan, penampilan staf (guru & administrasi), fasilitas penunjang (seperti: mini market, bank, foto copy, kantin dll). (2) *Reliability* atau keandalan yaitu kemampuan lembaga pendidikan Islam untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.¹⁹ Guna menciptakan keandalan pada pelayanan pendidikan, perlu adanya pemberdayaan (*empowerment*) pada sumber daya manusia, sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan

¹⁸ Indrioko Erwin, "Membangun Citra Publik Dalam Lembaga Pendidikan Islam," *Universum* 9 (2015): 265–74.

¹⁹ Nurul Hidayati Murtafiah, "Manajemen Tatalaksana Lembaga Pendidikan Islam," *At-Tajdid : Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, no. 07 (2023): 425–36.

berkinerja, bermutu, berkreasi, berinovasi, dan mengembangkan diri. Kelompok sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam, yakni; kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan yang meliputi penunjang akademik (kebersihan), dan pegawai administrasi.

(3) *Responsiveness* atau ketanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan (peserta didik), dengan penyampaian informasi yang jelas.²⁰ Membiarkan pelanggan menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Pada suatu lembaga pendidikan Islam, kualitas pelayanan yang baik dan responsif dapat dilihat dari guru dan staf administrasi. Guru sebagai pelayanan *responsive* digambarkan pada saat pemberian materi pelajaran, respon terhadap semua pertanyaan siswa, respon terhadap persoalan siswa terkait dengan materi pelajaran, tidak sering terlambat (tepat waktu dalam mengajar), tidak sering bolos (kehadiran guru rendah), hasil ujian yang baru diumumkan beberapa bulan berikutnya, dan guru datang hanya untuk mengambil gaji.²¹ Sementara staf administrasi, dikatakan mempunyai jiwa responsif, jika tenaga administrasi peka terhadap pelayanan kepada siswa.

(4) *Assurance* atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, sikap sopan-santun, dan kemampuan para pegawai lembaga pendidikan Islam untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada lembaga pendidikan. Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*), sehingga apa yang dideskripsikan dalam visi dan misi, serta *statement* (*positioning*) yang dikembangkan oleh sebuah lembaga pendidikan Islam dapat terwujud. (5) *empathy* atau memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau

²⁰ Musrifah Musrifah, "Analisis Kritis Permasalahan Pendidikan Islam Indonesia Di Era Global," *Journal of Islamic Studies and Humanities* 3, no. 1 (2019): 67–78, <https://doi.org/10.21580/jish.31.2341>.

²¹ Suttrisno and Nurul Mahruzah Yulia, "Teacher Competency Development in Designing Learning in the Independent Curriculum," *AL-MUDARRIS*: 5, no. 1 (2022).

pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.²² Suatu Lembaga Pendidikan Islam diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan, hal ini dapat dilakukan oleh pembiasaan (*culture*) kepada *stakeholder*.

Suryadi mengklasifikasikan 6 ciri lembaga pendidikan yang mempunyai citra positif di mata publik yaitu: (1) komitmen tinggi untuk unggul dalam prestasi, (2) kepemimpinan yang mumpuni, (3) kesempatan belajar dan pengaturan waktu yang jelas, (4) lingkungan yang aman dan teratur, (5) hubungan yang baik antara rumah dan masyarakat, (6) *monitoring* kemajuan peserta didik secara berkala.²³ Berdasar pada pandangan pakar pendidikan di atas, maka kebutuhan untuk membangun perangkat citra pada lembaga pendidikan Islam perlu untuk dilakukan dalam rangka membangun dan mempertahankan keberadaan lembaga pendidikan Islam.

Bertolak dari dasar teori tersebut, asumsi mendasar yang terjadi di lembaga pendidikan Islam Indonesia masih berkaitan dengan: (1) stigma masyarakat terkait citra lembaga pendidikan Islam masih terbelang rendah, sehingga asumsi yang berkembang adalah lembaga pendidikan Islam dianggap hanya mengekor kebijakan pada lembaga pendidikan umum karena belum mampu memiliki kemandirian untuk mengelola lembaga pendidikan yang berkualitas. Selain itu, anggapan bahwa pendidikan Islam masih identik dengan pendidikan yang terbelakang yang hanya dikonsumsi oleh rakyat kecil atau masyarakat pinggiran.²⁴ (2) Budaya lembaga pendidikan Islam masih dimaknai bahwa ciri khas nilai ke-Islaman sebatas memakai jilbab, memakai celana panjang

²² Mohammad Thoha, "Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan Dan Sumber Daya Manusia (SDM) Di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan" 2 (2017): 169–82.

²³ Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dan Aplikasi* (Bandung: Sarana Panca Karya Nusa, 2009).

²⁴ Mukhlison Effendi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Di Lembaga Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 39–51.

untuk lelaki ataupun tidak berjabat tangan dengan lawan jenis, namun budaya mutu layanan pendidikan Islam belum terpublikasi seperti terciptanya *atmosphere* pendidikan yang menyenangkan, lingkungan belajar yang kondusif, serta moral dan spirit sekolah maupun standar mutu layanan pada lembaga pendidikan Islam.²⁵ (3) Citra lembaga pendidikan Islam yang lemah karena bentuk perangkat pencitraan (pencitraan internal dan pencitraan eksternal) tidak diperhatikan sehingga untuk mengangkat lembaga pendidikan Islam untuk menjadi *landmark* ataupun *branded School* jauh dari realita yang diakibatkan belum banyaknya lembaga pendidikan Islam yang mengutamakan kualitas dalam pelayanan. Oleh karena itu, perbaikan mutu pendidikan sangat diperlukan sehingga citra lembaga pendidikan Islam menjadi baik di mata *stakeholder*. Usaha membangun citra ini dapat terwujud tergantung dari usaha yang dilakukan oleh setiap lembaga dalam meningkatkan kualitas layanannya, sehingga publik dapat menangkap persepsi, kesan, kepercayaan, nilai atas keberadaan dan eksistensi lembaga pendidikan Islam tersebut.²⁶

Kemampuan dalam membangun citra lembaga diikuti dengan kemampuan membangun prestasi serta layanan pendidikan yang memadai.²⁷ Hal ini menjadi bukti bahwa citra positif suatu lembaga pendidikan perlu untuk diciptakan sehingga lembaga-lembaga pendidikan Islam mampu berkompetisi secara positif berdasarkan prestasi maupun layanan akademik yang baik.

Bojonegoro memiliki kurang lebih 56 Madrasah Aliyah, dari seluruh jumlah tersebut, ada dua lembaga madrasah yang memiliki citra positif di masyarakat Bojonegoro. Terbukti dengan ramainya peminat dan juga hasil survey yang peneliti lakukan secara acak,

²⁵ Miftakhul Munir, "Pendidikan Islam Dan Tantangan Modernitas," *Jurnal Al-Makrifat* 5, no. 1 (2020): 58-77, <https://core.ac.uk/download/pdf/327174917.pdf>.

²⁶ Robert E McGrath et al., "What Does Character Education Mean to Character Education Experts? A Prototype Analysis of Expert Opinions," *Journal of Moral Education* 51, no. 2 (2022): 219-37, <https://doi.org/10.1080/03057240.2020.1862073>.

²⁷ Nasrul Amin, Feri Siswanto, and Lukman Hakim, "Membangun Budaya Mutu Yang Unggul Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 134 (2018).

setidaknya ada 88 persen responden yang mengenal dan menilai bahwa dua madrasah ini memiliki kualifikasi yang baik, dalam mencetak generasi penerus bangsa. Dua madrasah ini adalah MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin.

Penelitian ini dilakukan untuk menggali berbagai upaya yang dilakukan di dua lembaga yaitu MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro dalam rangka membangun citra lembaga pendidikan bermutu dari sudut pandang manajemen mutunya. Peneliti memilih pada dua lokasi tersebut guna menguraikan strategi yang telah dan sedang dilakukan sehingga menampilkan citra positif Lembaga Pendidikan Islam. Peneliti merasa tertarik melakukan penelitian di MAN 1 Bojonegoro karena lembaga tersebut merupakan perwujudan lembaga pendidikan Islam yang mempunyai citra positif dan menjadi salah satu sekolah yang diminati masyarakat di wilayah perkotaan. MAN 1 Bojonegoro merupakan wujud dari lembaga pendidikan Islam yang mempunyai citra positif dengan model *boarding school* yang di dalamnya terdapat prinsip-prinsip yang diamalkan dan dijunjung tinggi sebagai suatu lembaga pendidikan bermutu, diantaranya:

Pertama yaitu prinsip keimanan. Pada prinsip ini menegaskan bahwa iman merupakan pokok, dasar dan landasan gerak dalam seluruh aspek kehidupan setiap manusia. *Kedua*, prinsip ketakwaan yaitu sebagai identitas kemuliaan dalam totalitas berkehidupan sehingga menunjukkan kualitas hidup baik. *Ketiga*, prinsip kebenaran yang menjadi pedoman utama dalam seluruh aktivitas kehidupan. *Keempat*, prinsip kejujuran yang digunakan sebagai pusat komitmen moral dalam menjalani aktivitas kehidupan berintegritas. *Kelima*, prinsip kebaikan yang dilakukan sebagai perangai utama manusia untuk memberikan makna dan kemaslahatan dalam menggapai aktualisasi diri. *Keenam*, prinsip kecerdasan yang juga menjadi modal utama dan pilar penyangga peradaban umat manusia berkelanjutan. *Ketujuh*, prinsip kebersamaan menekankan pada pemberian bekal sinergi dalam upaya bergerak menggapai prestasi. Sedangkan prinsip terakhir yaitu keindahan yang merupakan fitrah kedamaian sehingga dapat mewujudkan kesuksesan dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil wawancara awal pada salah satu wali murid, MAN 1 Bojonegoro setiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah pendaftar namun jumlah kuota penerimaannya selalu dibatasi. Ditambah dengan keberhasilan mencetak lulusan yang dapat melanjutkan jenjang pendidikan dan karir yang cemerlang, membuat ikatan alumni MAN 1 Bojonegoro lebih solid.²⁸ Hal ini dapat menunjukkan kesan bahwa citra yang dibangun di MAN 1 Bojonegoro secara konsisten masih mampu menarik minat masyarakat dengan baik di tengah gencarnya promosi oleh lembaga-lembaga pendidikan lain sederajat. MAN 1 Bojonegoro lebih unggul mendapatkan hati masyarakat berdasar pada adanya pengelolaan pendidikan secara intens khususnya pada manajemen mutu sehingga dapat membuahkan peningkatan jumlah pendaftar peserta didik setiap tahunnya.

MAN 1 Bojonegoro tetap menjadi salah satu primadona masyarakat setempat sehingga mendapat predikat sebagai sekolah model dengan segudang kelebihan menyeluruh bukan hanya pada infrastruktur tetapi juga pada kualitas seluruh komponen sekolah di dalamnya. Hal ini tercermin sebagaimana testimoni alumni bahwa MAN 1 Bojonegoro yang mengungkapkan bahwa dalam proses pendidikannya, *stakeholder* sebagai pemangku kebijakan selalu menekankan untuk mengedepankan kualitas dan *up to date* mengikuti perkembangan zaman. "Guru-guru tidak pernah menutup kesempatan dan justru secara terbuka mendukung eksplorasi siswa, misalnya seperti menggunakan media sosial yang sedang diminati dalam proses pembelajaran maupun kegiatan sekolah."²⁹ Maka kesempatan yang dimaksud dalam hal ini yakni terkait proses pendidikan di MAN 1 Bojonegoro selalu selangkah lebih maju dalam mengikuti perkembangan zaman dan turut menjembatani hal-hal yang menjadi minat atau kesenangan peserta didik. Komponen kurikulum seperti strategi, media maupun metode yang ada di MAN 1 Bojonegoro telah menggunakan ragam

²⁸ Wawancara dengan Yeni, Wali Murid MAN 1 Bojonegoro, November 2021.

²⁹ Wawancara dengan Bintang Aji, Alumni MAN 1 Bojonegoro, April 2023.

terbarukan sehingga suasana pendidikan yang diharapkan oleh target yakni siswa dan orang tua dapat terpenuhi dengan baik.

Serupa dengan yang dilakukan di MAN 1 Bojonegoro, berdasarkan hasil observasi awal di MAS Abu Darrin, lembaga pendidikan ini tengah ramai mendapatkan perhatian dan minat masyarakat sesuai dengan yang peneliti amati. Hal ini juga dibuktikan dengan meningkatnya jumlah pengunjung pada keterangan tabel web MAS Abu Darrin Bojonegoro. MAS Abu Darrin Bojonegoro merupakan sekolah swasta yang berada di pinggiran kota dan memiliki segudang prestasi. Capaian akreditasi MAS Abu Darrin ini adalah A+ (unggul).

Hasil wawancara awal kepada Wakil Kepala bidang kurikulum, menunjukkan bahwa meskipun MAS Abu Darrin berlokasi di pinggiran kota (Desa Sumbertlaseh Kecamatan Dander) tetapi selalu dapat bersaing dengan banyak kompetitor, sehingga setiap tahun peminat atau pendaftar semakin meningkat dan tentu pihak lembaga sendiri merasa tidak mampu untuk menerima semua pendaftar.³⁰ Selain daripada itu, pilihan masyarakat tertuju untuk memilih menyekolahkan anaknya ke MAS Abu Darrin adalah karena sanad keilmuan Islamnya dianggap masih terjaga yaitu menggunakan pendekatan salaf kajian kitab kuning yang diintegrasikan dalam pembelajaran di sekolah. Berdasarkan hasil pengamatan sederhana yang peneliti lakukan di wilayah Bojonegoro, masih banyak orang tua yang memiliki harapan besar agar anaknya memiliki kemampuan dalam bidang agama khususnya *tahfidz al-Qur'an* (menghafal Qur'an) dan *qiroah kutub* (membaca kitab klasik), sehingga MAS Abu Darrin merupakan salah satu dari sekian sekolah Islam di wilayah Bojonegoro yang hingga saat ini mendapatkan kepercayaan terlebih sekolah ini merupakan satu kesatuan dari Yayasan pondok pesantren Abu Darrin Kendal. Pernyataan ini dikuatkan dari jawaban salah satu wali santri "mengapa memilih MAS Abu Darrin daripada sekolah Islam dengan sistem yang sama (di bawah

³⁰ Wawancara dengan Abid Muzakki, Wa.Ka. Kurikulum MAS Abu Darrin Bojonegoro, April 2023.

naungan pondok pesantren)?" Siti Nuriyah Muhlishotin menyatakan: "kualitas hasil dari pendidikan agama di MAS Abu Darrin tergolong jelas, karena program unggulannya berkonsentrasi dalam ranah agama. Sedangkan di sekolah lain terkadang setengah-setengah karena lebih mengunggulkan teknologi tetapi justru mengganggu aktivitas keagamaannya."³¹ Selain itu, ibu dari dua anak tersebut juga menjelaskan bahwa, alumni Abu Dzarrin selalu dipandang positif di masyarakat baik sekitar maupun di luar daerah. "*elek-elek o*, mereka pasti punya murid, paling tidak jadi guru ngaji"

Dari beberapa keterangan tersebut, dapat dipahami bahwa adanya peningkatan jumlah pendaftar setiap tahunnya dan diterimanya alumni di masyarakat, tentu tidak lepas atas usaha-usaha yang dilakukan dalam membangun citra positif oleh seluruh warga madrasah sehingga dapat menarik minat masyarakat untuk menjadi bagian dari kedua lembaga tersebut. Citra positif yang dibangun inilah yang menjadi gambaran keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam mewujudkan visi-misi sebagai sekolah dengan manajemen mutu mumpuni. Atas dasar kebutuhan masyarakat yang variatif terlebih dengan karakteristik model sekolah, letak geografis dan kondisi yang berbeda, upaya-upaya dalam membangun citra lembaga yang dilaksanakan pada dua lembaga ini memiliki perbedaan. Sehingga harapannya, Lembaga Pendidikan Islam di sekitar Bojonegoro dapat menjadikannya role model dalam pengembangan Tata Kelola dan Mutu Lembaga, sehingga kualitas Lembaga Pendidikan Islam dapat terus meningkat. Maka dalam hal ini, sangat penting untuk diadakan kajian lebih lanjut sehingga peneliti mendapatkan gambaran secara jelas pada proses perencanaan, budaya mutu dan pemenuhan kepuasan pelanggan dalam membangun citra lembaga guna meningkatkan minat pelanggan di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro.

³¹ Wawancara dengan Siti Nuriyah Muhlishotin (Wali Murid MAS Abu Darrin), April 2023.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

1. Fokus penelitian

Lembaga Pendidikan Islam seringkali menjadi pilihan alternatif bagi masyarakat, karena mutu pendidikannya yang relatif lebih rendah dibanding dengan lembaga pendidikan umum. Namun, berbeda dengan MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin, kedua lembaga pendidikan ini memiliki citra lembaga yang berkualitas. Oleh karena itu, fokus dalam penelitian ini meliputi perencanaan mutu, budaya mutu, pemenuhan kepuasan pelanggan dan manajemen keberlanjutan sebagaimana yang akan dilakukan di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro.

2. Adapun pertanyaan penelitian yang akan dikaji adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana perencanaan mutu dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro?
- b. Bagaimana budaya mutu dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro?
- c. Bagaimana pemenuhan kepuasan pelanggan dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro?
- d. Bagaimana manajemen keberlanjutan dalam membangun citra Lembaga Pendidikan islam di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan batasan masalah pada fokus penelitian di atas, peneliti berharap dapat mencapai tujuan penelitian ini mengkonstruksi model (konseptual) manajemen mutu dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis dan membangun proposisi tentang perencanaan mutu dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam

yang dilakukan di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro.

2. Menganalisis dan membangun proposisi budaya mutu dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro.
3. Menganalisis dan membangun proposisi upaya pemenuhan kepuasan pelanggan dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro.
4. Menganalisis dan membangun proposisi terkait manajemen keberlanjutan dalam membangun citra Lembaga Pendidikan islam di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan pada tujuan yang telah diuraikan di atas, peneliti berharap dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, diantaranya sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat memberikan sumbangan terhadap prinsip-prinsip pengembangan manajemen mutu dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam, memberikan rumusan serta kiat-kiat dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam dengan teori manajemen mutu dan teori pencitraan publik yang pada tujuan akhirnya masyarakat sebagai pelanggan semakin berminat untuk menjadikan lembaga pendidikan Islam sebagai pilihan utama.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Kepala Madrasah dapat mengambil hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan menyusun perencanaan pendidikan dan kebijakan-kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan kualitas maupun kuantitas.
- b. Bagi Pengelola Lembaga Pendidikan Islam dapat memperoleh gambaran konkret dan menyeluruh bagi tentang pentingnya manajemen mutu khususnya

berkaitan dengan budaya mutu yang diupayakan guna mempertahankan dan meningkatkan citra lembaga pendidikan secara berkelanjutan terutama pada lembaga-lembaga pendidikan Islam.

- c. Bagi Peneliti berikutnya mendapat gambaran utuh terkait langkah-langkah strategis dalam mengembangkan serta melengkapi kekurangan-kekurangan yang terjadi pada level pendidikan menengah.

E. Penegasan Istilah

Guna menghindari persepsi yang salah dalam memahami judul disertasi Manajemen Mutu dalam Membangun Citra Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro) maka diperlukan penegasan istilah, sebagai berikut:

1. Konseptual

- a. Manajemen mutu atau *Quality Plan Management* merupakan serangkaian proses yang dilakukan guna menjaga kualitas produk agar tetap dapat mendapatkan kepercayaan pelanggan. Hal ini bertujuan untuk memberikan kenyamanan, jaminan dan kepastian terkait kualitas standar pelayanan yang sesuai dengan komponen penunjang mutu.³² Manajemen ini meliputi proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, dan keberlanjutan program.
- b. Perencanaan mutu merupakan tahap di mana gambaran perencanaan kualitas mutu di desain, sekaligus tahapan operasional dalam setiap proses dirancang. Perencanaan mutu harus dapat mendefinisikan tingkat kualitas yang diterima oleh *reviewer* atau pelanggan sebagai pengguna jasa yang di dalamnya juga termuat

³² Eko Sudarmanto, Nining Purwaningsih, dan Luhtfi Parinduri, *Total Quality Management*, (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2022), 41.

kejelasan alur proyek sehingga dapat menciptakan perencanaan yang matang.³³

- c. Budaya mutu lembaga pendidikan merupakan sistem nilai yang menghasilkan suatu iklim kondusif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara kontinyu.³⁴ Sekolah yang memiliki keunggulan budaya mutu dapat dilihat dari beberapa variabel yang mempengaruhinya, yaitu manajemen sekolah; proses pembelajaran; kegiatan ekstrakurikuler; kinerja perpustakaan; dan pelayanan kesehatan melalui usaha kesehatan sekolah.³⁵ Pengembangan budaya mutu sekolah dapat dilihat dari 1) perencanaan yang terukur, 2) pengorganisasian yang jelas, 3) pelaksanaan yang efektif dan efisien, 4) *monitoring* dan evaluasi kemajuan secara berkelanjutan. Secara manajerial pengembangan budaya mutu sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sedangkan secara operasional sehari-hari pengembangan mutu merupakan kewajiban dan menjadi tugas seluruh personil *stakeholder* sekolah terkait.
- d. Pemenuhan kepuasan pelanggan sangat erat hubungannya dengan kualitas pelayanan yang disuguhkan. Berhasil atau tidaknya suatu instansi tergantung pada bagaimana mendapatkan kepercayaan dari pelanggannya. Kepercayaan atas pelayanan yang maksimal dan sesuai dengan standar yang dijanjikan akan membuat jasa selalu dibutuhkan sehingga dapat membuat para pelanggan bertahan menggunakan jasa. Berbanding terbalik jika suatu instansi tidak terlalu memperhatikan dan acuh terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, maka hal ini tidak hanya akan mempengaruhi kualitas namun juga akan

³³ Sukarman Purba, Hani Subakti, dan Iskandar Kato, *Teori Manajemen PendidikanI*, (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021), 48.

³⁴ Mubin Noho, Muh. Hizbul Muflihin, dan Minggusta Juliadarma, "Reaktualisasi Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan," *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan* 20, no. 2 Agustus (2022), 166.

³⁵ Noho, Muflihin, dan Juliadarma, "Reaktualisasi Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan", 173.

berdampak pada kuantitas.³⁶ Sebagai contoh, lembaga pendidikan yang memperhatikan kebutuhan atas kepuasan pelanggan yakni dalam hal ini siswa dan wali murid dengan cara selalu berinovasi dan memperbaiki kualitas pelayanannya, untuk kedepannya lembaga ini akan dikenal memiliki citra baik karena pelayanan yang baik. Namun, jika lembaga bersikap apatis dan tidak berusaha memenuhi kebutuhan konsumen, maka yang terjadi adalah hilangnya minat pelanggan sehingga mengakibatkan penurunan kualitas sekaligus kuantitas.

- e. Manajemen keberlanjutan merupakan sebuah upaya untuk menjamin sistem manajemen sehingga mencapai tujuan secara berkelanjutan. Ini juga disebut manajemen keberlanjutan. Konsep penerapan sistem ini pada dasarnya diarahkan pada hal yang berkelanjutan namun seluruhnya dilakukan dengan menerapkan sistem manajemen. Penerapan manajemen keberlanjutan ini memiliki berbagai manfaat, diantaranya 1) reputasi lembaga meningkat, 2) pengelolaan sistem semakin baik, 3) operasional lebih efisien, 4) menarik minat *investor* maupun *user*.
- f. Membangun citra baik pada lembaga pendidikan merupakan salah satu upaya yang dilakukan guna menciptakan kesan atau persepsi positif dalam rangka memberikan pelayanan mutu kepada konsumen. Membangun citra lembaga dapat diwujudkan dengan cara memberikan pemahaman kepada publik melalui pemberian informasi yang mudah dipahami, masuk akal dan dapat dipercaya. Hal ini dimaksudkan guna membangun citra yang baik agar lembaga dapat tetap eksis dan orang-orang di dalamnya dapat terus mengembangkan kreativitas serta nantinya dapat terjalin relasi yang harmonis dengan publik. Sebaliknya jika citra lembaga

³⁶ Heni Rohaeni dan Nisa Marwa, "Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan," *Jurnal Ecodemica* 2, no. 2 (2018), 312.

terkesan kurang baik atau menunjukkan adanya ketidakpuasan, maka yang terjadi adalah timbulnya ketidakpercayaan dan penarikan diri oleh publik yang nantinya akan sangat merugikan lembaga.³⁷

Berdasarkan penegasan istilah-istilah secara konseptual tersebut, inti pembahasan pada penelitian ini terfokus pada segenap proses yang melibatkan perencanaan mutu, budaya mutu dan pemenuhan kepuasan pelanggan dan manajemen keberlanjutan mutu yang mana pada prosesnya hal-hal inilah yang akan menunjang serta menjadi indikator utama keberhasilan dalam membangun citra positif pada lembaga pendidikan Islam yang ada di MAN 1 Bojonegoro dan MAS Abu Darrin Bojonegoro.

2. Operasional

Secara operasional manajemen mutu dalam membangun citra lembaga pendidikan Islam tentu dipengaruhi oleh beberapa komponen dalam sebuah sistem. Manajemen mutu ini diartikan sebagai segala bentuk usaha dan upaya yang dilakukan oleh pemangku kebijakan dan seluruh pelaku pendidikan guna meningkatkan pelayanan dan kualitas mutu pada seluruh aspek yang menunjang sehingga diharapkan dapat membentuk citra positif bagi eksistensi lembaga pendidikan Islam tersebut. Oleh karenanya, dibutuhkan usaha untuk meningkatkan mutu tersebut.

Usaha peningkatan mutu ini meliputi segenap proses perencanaan yang telah diperhitungkan dengan matang berdasarkan standar-standar dan disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan pengguna jasa yakni peserta didik dan wali murid serta masyarakat. Penataan manajemen yang tepat sasaran khususnya dalam rangka meningkatkan kualitas mutu dalam hal ini dapat diusahakan dengan menyusun perencanaan selaras dengan visi, misi dan tujuan

³⁷ Mutiara Cendekia Sandykala, "Peran Public Relations dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan," *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan* 30, no. 2 (2020), 186-187.

lembaga pendidikan dan secara khusus memunculkan karakteristik sebagai bentuk budaya mutu khas pendidikan Islam yang melambangkan proses mutu berjalan optimal dan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan. Manajemen ini perlu dilakukan secara berkala dan terukur, guna memastikan bahwa proses mutu berkelanjutan, sehingga kualitas mutu ini dapat meningkatkan reputasi Lembaga Pendidikan Islam di mata masyarakat secara lebih luas, baik pengguna maupun pihak eksternal dan juga tak lekang oleh zaman.