**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS NILAI PADA ORGANISASI PENDIDIKAN**

Lukman Hakim\*

Prodi MPI FAI Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng

hakimbho@gmail.com

Abstract: Value-based management is an approach to management in which managers establish, promote and practice the shared values of the organization. The purpose of shared values are the same values, which is owned by the members of the organization at least has the primary objective. Customer satisfaction as the goal for the organization to provide more services to customers. The values can be implemented in an organization through the performance of a strong leadership. Leaders move on all elements of the organization to jointly build the organization's values. Leaders conduct educational institutional arrangement involving human resources and non-human in a move to achieve educational goals effectively and efficiently. The setup process will involve pelaksanana some management functions by experts in educational management is often referred to as POAC (Planning, Organizing, Actuating, and Controlling).

*Keywords: Implementation, Value, Management, Organization*

Abstrak: Manajemen berbasis nilai (*value-based management*) merupakan pendekatan terhadap pengelolaan dimana para manajer menetapkan, memajukan dan mempraktekkan nilai-nilai bersama organisasi. Tujuan nilai bersama nilai yang sama, yang dimiliki oleh para anggota organisasi sekurang-kurangnya memiliki tujuan utama. Kepuasan pelanggan sebagai tujuan bagi organisasi dalam memberikan layanan lebih kepada pelanggan. Nilai-nilai dapat diimplementasikan pada sebuah organisasi melalui kinerja sebuah kepemimpinan yang kuat. Pemimpin mengarahkan pada semua elemen organisasi untuk bersama-sama membangun nilai-nilai organisasi. Pemimpin melakukan penataan kelembagaan pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan non-manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Proses penataan ini akan melibatkan pelaksanana beberapa fungsi manajemen oleh pakar manajemen pendidikan sering disebut sebagai POAC (*Planning, Organizing, Actuating,* dan *Controlling*).

*Kata Kunci: Implementasi, Manajemen, Nilai, Organisasi*

\*Dosen Prodi MPI Fakultas Agama Islam Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng

**PENDAHULUAN**

Sebuah organisasi dalam kegiatanya melalui produk yang dihasilkan, harus mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan, baik itu berupa barang ataupun jasa. Kemampuan tersebut harus menjadi komitmen bagi organisasi dituangkan dalam manajemen, dan disepakati bersama mulai dari top leader sampai pada tingkat karyawan.

Organisasi harus memberikan suatu nilai untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Nilai adalah karakteristik kinerja, fitur dan atribut, atau aspek lain dari barang maupun jasa sehingga pelanggan bersedia untuk memberikan sebuah harga untuk barang maupun harga yang diterima, dan biasanya berupa uang. Nilai diberikan kepada pelanggan melalui transformasi bahan baku dan sumber daya lainnya ke beberapa produk atau layanan yang diperlukan oleh pelanggan.

Manajemen berbasis nilai (*value-based management*) merupakan pendekatan terhadap pengelolaan dimana para manajer menetapkan, memajukan dan mempraktekkan nilai-nilai bersama organisasi. Tujuan nilai bersama nilai yang sama, yang dimiliki oleh para anggota organisasi sekurang-kurangnya memiliki tujuan utama.

Pendekatan terhadap pengelolaan dimana para manajer menetapkan dan mempraktekkan nilai bersama pada sebuah organisasi. Dengan beberapa tujuan dari nilai bersama tersebut akan mampu menuntun keputusan dan tindakan manager, membentuk perilaku karyawan, mempengaruhi upaya pemasaran, membentuk semangat tim, mengembangkan nilai bersama, dan nilai organisasi tercermin dalam keputusan dan tindakan para karyawan.

Dalam setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan, implementasi manajemen yang baik sangat penting dilakukan. Hasibuan menegaskan, bahwa manajemen perlu dilakukan paling tidak karena pekerjaan yang berat akan terasa sulit dikerjakan secara sendiri, sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab dalam pelaksanaanya, sebuah organisasi akan berhasil karena akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki, dan akan terjaganya pemborosan-pemborosan karena dalam prosesnya akan mengoptimalkan *man, money, methode, material, machines and market* secara maksimal.[[1]](#footnote-1) Oleh karena itu, sebuah organisasi harus dapat mengekspresikan diri sebagai organisasi yang dapat memberikan layanan dan kepuasan kepada pelanggan melalui produk dan jasa. Untuk dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan maka manajer sekaligus *leader* harus dapat memberikan panduan kepada seluruh *stakeholder* terhadap produk yang akan dihasilkan organisasi. Kepuasan yang dicapai merupakan bentuk keberhasilan organisasi dan menjadi nilai lebih bagi organisasi. Nilai lebih dihasilkan karena keberhasilan sebuah organisasi dalam menghasilkan produk dan jasa yang dapat menghasilkan kepuasan pelanggan.

**NILAI MANAJEMEN**

Nilai bisa didefinisikan sebagai penilaian secara keseluruhan pelanggan dari kegunaan produk berdasarkan persepsi apa yang diterima dan apa yang diberikan.”[[2]](#footnote-2)

Nilai *terhadap* suatu produk merupakan penafsiran pelanggan terhadap produk tersebut. Secara formal konsep nilai adalah hubungan antara manfaat yang dirasakan oleh pelanggan dengan biaya untuk mendapatkan manfaat tersebut.[[3]](#footnote-3) Nilai bersifat subyektif (yaitu fungsi dari penafsiran pelanggan) dan relasi (yaitu manfaat dan biaya keduanya harus bernilai positif). Biaya yang dirasakan termasuk pembayaran berupa uang dan pengorbanan bukan berupa uang seperti konsumsi waktu, konsumsi energi, dan stres yang dialami oleh pelanggan. Pada gilirannya, nilai yang dirasakan merupakan dari hasil evaluasi manfaat relatif dan pengorbanan yang terkait dengan penawaran.[[4]](#footnote-4)

Pelanggan dapat merasakan manfaat dari apa yang telah dikeluarkan baik secara langsung maupun tidak langsung. Asas manfaat menjadi salah satu tolak ukur dari layanan berupa produk maupun jasa yang telah diberikan organisasi kepada pelanggan.

Nilai adalah konsep yang sentral perannya dalam pemasaran. Kita dapat memandang pemasaran sebagai kegiatan mengidentifikasi, menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan memantau nilai pelanggan. Kepuasan mencerminkan penilaian seseorang tentang kinerja produk anggapannya (atau hasil) dalam kaitannya dengan ekspektasi. Jika produk tersebut tidak memenuhi ekspektasi, pelanggan tersebut tidak puas dan kecewa. Jika kinerja produk tersebut sesuai dengan ekspektasi, pelanggan tersebut puas. Jika kinerja produk tersebut melebihi ekspektasi, maka pelanggan tersebut senang.[[5]](#footnote-5)

Dalam pengertian yang lain, nilai adalah kemampuan yang dipercayai yang ada pada suatu benda untuk memuaskan manusia, atau sifat dari suatu benda yang menyebabkan menarik minat seseorang atau kelompok (*The Belivied Capacity Of Any Object To Satisfy A Human Desire*). Atau lebih lanjut dikemukakan Kaelan bahwa nilai pada hakikatnya adalah sifat atau kualitas yang melekat pada suatu objek, bukan objek itu sendiri dengan kata lain suatu itu mengandung nilai, artinya terdapat sifat atau kualitas yang melekat pada sesuatu itu.[[6]](#footnote-6)

Penilaian dimunculkan ketika seseorang menganggap apa yang ada adalah sesuatu yang memang harus diterima dengan pernyataan positif “ya” apa bila sepakat dengan objek yang dinilai, pernyataan negatif “tidak” apabila tidak sepakat dengan objek yang dinilai.

1. *Nilai* adalah keyakinan yang membuat seseorang bertindak atas dasar pilihannya. Definisi ini dilandasi oleh pendekatan psikologis, karena itu tindakan dan perbuatannya seperti keputusan benar-salah, baik-buruk, indah-tidak indah, adalah hasil proses psikologis. Termasuk kedalam wilayah ini seperti hasrat, sikap, keinginan, kebutuhan dan motif.
2. *Nilai* adalah patokan normative yang mempengaruhi manusia dalam menentukan pilihannya diantara cara-cara tindakan alternative. Penekanan utama definisi ini pada faktor eksternal yang mempengaruhi prilaku manusia. Pendekatan yang melandasi definisi ini adalah pendekatan sosiolgis. Penegakan norma sebagai tekanan utama dan terpenting dalam kehidupan sosial akan membuat seseorang menjadi tenang dan membebaskan dirinya dari tuduhan yang tidak baik.
3. *Nilai* adalah konsepsi ( tersurat atau tersirat, yang sifatnya membedakan individu atau ciri-ciri kelompok) dari apa yang diinginkan, yang mempengaruhi tindakan pilihan terhadap cara, tujuan antara dan tujuan akhir.[[7]](#footnote-7)

Kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama bagi organisasi dalam memberikan pelayanan lebih buat pelanggan. Sehingga organisasi berusaha secara maksimal dalam memberikan pelayanan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan.

Menjadi sangat penting konsep nilai diterapkan pada sebuah organisasi, Nilai tidak hanya dijadikan sebagai konsep keunggulan akan tetapi diimplementasikan dalam semua proses kinerja organisasi. Mendudukan pelanggan sebagai objek pelayanan merupakan tujuan ketercapaian organisasi yang berhasil.

Katsoff (dalam Soejono Soemargono) menyatakan bahwa hakekat nilai dapat dijawab dengan tiga macam cara: *Pertama,* nilai sepenuhnya berhakekat subyektif, tergantung kepada pengalaman manusia pemberi nilai itu sendiri. *Kedua,* nilai merupakan kenyataan-kenyataan ditinjau dari segi ontology, namun tidak terdapat dalam ruang dan waktu. Nilai-nilai tersebut merupakan esensi logis dan dapat diketahui melalui akal. *Ketiga,* nilai-nilai merupakan unsur-unsur objektif yang menyusun kenyataan.[[8]](#footnote-8)

Dengan demikian, sebuah organisasi akan mampu memberikan pelayanan lebih kepada pelanggan jika produk barang/jasa mempunyai nilai lebih bagi pelanggan, maka organisasi tersebut sudah mempunyai *added value* dan pelanggan puas dengan apa yang telah dihasilkan organisasi.

**FUNGSI NILAI**

Kegiatan organisasi dalam wujud hasilnya yang paling utama adalah adanya kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan oleh sebuah organisasi. Ekspektasi pelanggan terpenuhi oleh produk barang/jasa, pelanggan terpuaskan oleh layanan organisasi.

Menurut kotler, kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesan terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya. Jadi, kepuasan merupakan fungsi dari persepsi atau kesan atas kinerja dan harapan. Jika kinerja  berada dibawah harapan maka pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan maka pelanggan akan puas. Jika kinerja melebihi harapan maka  pelanggan akan amat puas atau senang. Kunci untuk menghasikan kesetiaan  pelanggan adalah memberikan nilai pelanggan yang tinggi.[[9]](#footnote-9)

Selanjutnya dikatakan oleh Kotler, hubungan antara kepuasan pelanggan yang loyal adalah tidak proporsional, contohnya adalah kepuasan pelanggan yang diranking dengan skala 1-5, yaitu :

1. Kepuasan pelanggan pada tingkat sangat rendah (tingkat 1), kemungkinan  besar pelanggan akan berpindah meninggalkan perusahaan dan menjelek- jelekkannya.
2. Kepuasan pelanggan pada tingkat 2 sampai dengan tingkat 4, merasa agak puas, tetapi masih mungkin untuk berpindah ketika suatu  penawaran lebih baik muncul.
3. Kepuasan pelanggan pada tingkat 5, pelanggan sangat mungkin membeli kembali dan bahkan menyebarluaskan kabar baik tentang  perusahaan. Kesenangan atau kepuasan yang tinggi menciptakan suatu ikatan emosional dengan merek atau perusahaan tersebut dan tidak hanya terpaku pada pilihan yang masuk dengan akal saja.[[10]](#footnote-10)

Menurut Tjiptono, [loyalitas pelanggan](http://skripsi-manajemen.blogspot.com/2011/03/pengertian-loyalitas-konsumen.html) adalah komitmen terhadap suatu merek, toko atau pemasok berdasarkan sifat yang sangat positif dalam pembelian jangka panjang. Dari pengertian ini dapat diartikan bahwa kesetiaan terhadap merek diperoleh karena adanya kombinasi dari kepuasan dan keluhan. Sedangkan kepuasan pelanggan tersebut hadir dari seberapa besar kinerja perusahaan untuk menimbulkan kepuasan tersebut dengan meminimalkan keluhan sehingga diperoleh pembelian jangka panjang yang dilakukan oleh pelanggan.[[11]](#footnote-11)

Kepuasan pelanggan tergantung kepada persepsi dan ekspektasinya, persepsi dan ekspektasi tergantung hasil produk barang/jasa, maka organisasi (manajemen) harus mengetahui persepsi dan ekspektasi pelanggan terhadap produk barang/jasa yang dihasilkan. Apakah produk barang/jasa telah memenuhi persepsi dan ekspektasi pelanggan? Apakah produk barang/jasa sudah bernilai atau belum?

Hakikat nilai adalah kualitas yang melekat dan menjadi ciri segala sesuatu yang ada dialam semesta dihubungkan dengan kehidupan manusia. Nilai bukanlah murni pandangan pribadi terbatas pada lingkungan manusia. Nilai merupakan bagian dari keseluruhan situasi metafisis di alam semesta seluruhnya. Pengertian nilai apabila dibahas secara filsafati adalah persoalan tentang hubungan antara manusia sebagai subjek dengan kemampuan akalnya untuk menangkap pengetahuan tentang kualitas objek-objek di sekitarnya. Kemampuan manusia menangkap nilai didasari adanya penghargaan yang dihubungkan dengan kehidupan manusia. Fakta yang meliputi keseluruhan alam semesta bersama manusia menciptakan situasi yang bernilai. Pernyataan tentang nilai tidak dapat hanya dikatakan berasal dari dalam diri manusia sendiri, tetapi kesadaran manusia menangkap sesuatu yang berharga di alam semesta.[[12]](#footnote-12)

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi persepsi dan ekspektasi pelanggan, yaitu sebagai berikut:

1. Apa yang didengar pelanggan dari pelanggan lainnya (*word of mounth communication*). Dimana hal ini merupakan faktor potensial yang menentukan ekspektasi pelanggan. Sebagai contoh, seorang pelanggan memiliki perusahaan yang di harapkan dapat memberikan pelayanan dengan kualitas tinggi berdasarkan rekomendasi teman-teman atau tetangganya.
2. Ekspektasi pelanggan sangat bergantung dari karakteristik individu dimana kebutuhan pribadi (*personnel needs*).
3. Pengalaman masa lalu (*past experience*) dalam menggunakan pelayanan dapat juga mempengaruhi tingkat ekspetasi pelanggan.
4. Komunikasi dengan pihak eksternal (*external communication*) dari  pemberi layanan mainkan peranan kunci dalam membentuk ekspektasi pelanggan. Berdasarkan  *External communication,*  perusahan pemberi layanan dapat memberikan pesan-pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada pelanggannya. Sebagai contoh dari pengaruh adanya *external communication* adalah harga di mana biaya pelayanan sangat berperan penting dalam membentuk ekspektasi pelanggan.[[13]](#footnote-13)

Organisasi dalam hal ini manajemen, mempunyai peran sentral dalam mewujudkan persepsi positip dan memenuhi ekspektasi pelanggan. Kualitas layanan menentukan persepsi pelanggan. Rasa senang, rasa puas, kecewa adalah perwujudan dari produk yang dihasilkan organisasi.

Zeithaml mengemukakan bahwa kepuasan adalah konsep yang jauh lebih luas dari hanya sekedar penilaian kualitas pelayanan, tetapi juga di pengaruhi oleh faktor-faktor lain. Kepuasan pelanggan di pengaruhi oleh persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan (jasa),[kualitas produk,](http://www.dedylondong.blogspot.com/2011/11/kualitas-produk.html) harga dan oleh faktor situasi dan faktor pribadi dari pelanggan. Kualitas pelayanan (jasa) merupakan fokus penilaian yang merefleksikan persepsi pelanggan terhadap lima dimensi spesifik dari pelayanan (jasa). Kepuasan lebih inklusif, yaitu kepuasan di tentukan oleh persepsi terhadap kualitas pelayanan (jasa), kualitas  produk, harga, faktor situasi dan faktor pribadi.[[14]](#footnote-14)

Service Quality Situasional Factor

Product Quality Customer Factor

Price Personal Factor

Gambar 1 : Customer Satisfaction Model

 Kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang atau kecewa sebagai hasil dari  perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan diharapkannya. Jadi dapat diartikan bahwa jika perasaan seseorang tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapannya maka seseorang dapat dikatakan puas.

Menurut Veitzhal Rivai, Nilai adalah perkiraan pelanggan atas seluruh kemampuan produk untuk memuaskan kebutuhannya. Nilai dapat dirumuskan sebagai berikut :[[15]](#footnote-15)

Manfaat (kepuasan) yang dirasakan

Nilai =----------------------------------------------------------

Harga (Biaya)

Menurut Yohanes, et.all , menyebutkan bahwa nilai sering disajikan dengan persamaan sebagai berikut:

Nilai = Manfaat/Biaya[[16]](#footnote-16)

Dengan demikian kepuasan dapat diukur melalui bagaimana barang itu dinilai melalui manfaat yang diberikan dengan kualitas yang dapat memenuhi persepsi dan ekspektasi pelanggan.

**IMPLEMENTASIKAN NILAI**

* + - 1. Membangun Nilai Bersama

Organisasi adalah unit sosial, terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi untuk mencapai rasionalitas tertentu. Sebagai unit sosial, organisasi terdiri dari orang-orang dengan latar belakang sosial ekonomi, budaya, dan motivasi yang berbeda. Pertemuan budaya dan motivasi orang-orang dari berbagai latar belakang yang berbeda mempengaruhi perilaku individual dan menimbulkan problem dalam proses keorganisasian kerena menyebabkan terjadinya benturan nilai-nilai individual yang dapat menjadi faktor pengganggu dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi perlu menciptakan nilai-nilai yang dianut bersama untuk membangun system keorganisasian guna menyeragamkan pemikiran dan tindakan serta mengubah perilaku individual ke perilaku organisasional.

Dalam mewujudkan tujuan organisasi termasuk didalamnya organisasi pendidikan, perlu dicipatkan kebersamaan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya tujuan bersama yang dibangun dengan dasar nilai-nilai kebersaman organisasi tidak akan dapat eksis untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga kebersamaan dalam organisasi menjadi budaya dalam organisasi.

Budaya dalam organisasi adalah dimana anggota organisasi dapat terfokuskan dan tercurahkan segala perhatian pada system nilai yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi pemandu dan membentuk sikap serta perilaku individu ke perilaku organisasi. Budaya organisasi member kontribusi pada organisasi yakni; pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, membangun rasa indentitas bagi anggota organisasi, mempermudah tumbuhnya komitmen, dan meningkatkan kemantapan system sosial menuju integrasi organisasi yang akan berjalan dengan efektif apabila nilai-nilai kebersamaan organisasi dan keyakinan terhadap organisasi dapat berjalan seiring dalam seluruh aktivitas organisasi.

Denison menyatakan, bahwa efektivitas organisasi disebabkan oleh kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan, peraturan dan praktik serta hubungan antara keduanya. Gabungan ketiga elemen tersebut dikenal dengan istilah budaya organisasi yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi) dan *adaptability* (adaptabilitas),[[17]](#footnote-17) selanjutnya di kemukakan Denison, organisasi yang menampilkan gabungan sifat keterlibatan, konsistensi kemampuan beradaptasi menunjukkan pengaruh lebih tinggi tingkat efektivitas.[[18]](#footnote-18) Tiga unsur yang mempengaruhi nilai:

* 1. Menciptakan Nilai.

Bagaimana perusahaan dapat meningkatkan atau menghasilkan nilai masa depan maksimal. Lebih atau kurang sama dengan strategi.

* 1. Mengelola untuk Nilai.

Pemerintahan, perubahan manajemen, budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan.

* 1. Mengukur Nilai.
		+ 1. Manajemen Kontemporer

Untuk mewujudkan nilai organisasi yang kuat dan tepat, serta terwujud dalam organisasi, maka peran manajemen merupakan titik sentral bagi perjalanan organisasi. Organisasi berjalan efektif dan efisien ditentukan oleh kemapanan manajemen organisasi dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Semua aktivitas organisasi dilakukan bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang secara filosofi seluruh kegiatan dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

Filsafat manajemen adalah kerja sama saling menguntungkan, bekerja efektif dan dengan metode kerja yang terbaik untuk mencapai hasil yang optimal.[[19]](#footnote-19)

Menurut Drucker manajemen memang meliputi suatu area disiplin ilmiah dan praktek yang luas. Akan tetapi cara berpikir dan praktek manajemen memiliki beberapa prinsip esensial yang bersifat filosofis. Pertama, manajemen adalah soal manusia. Fungsi utama manajemen adalah memungkinkan terjadinya kerja sama, yakni untuk membuat kekuatan orang-orang yang berbeda menjadi relevan, dan kelemahan mereka menjadi tidak relevan. Ini adalah alasan dari keberadaan organisasi, apapun bentuknya. Dalam hal ini praktek manajemen sangatlah penting. Misalnya ada orang yang memiliki kemampuan arsitektur yang hebat. Akan tetapi ia tidak mampu melakukan penghitungan uang secara cermat. Ia lemah dalam soal keuangan. Di dalam organisasi kelebihan orang itu, yakni dalam hal menciptakan bagan arsitektur yang akurat, dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mendatangkan keuntungan. Sementara kelemahannya yakni ketidakmampuannya menghitung uang secara cermat, bisa menjadi tidak relevan, karena organisasi tersebut telah mempekerjakan orang yang bisa menghitung uang secara cermat. Dalam hal ini kelemahan si arsitek menjadi tidak relevan. Sementara kelebihannya menjadi sangat berguna.[[20]](#footnote-20)

Pendekatan kontemporer adalah ilmu manajemen yang mempelajari hal-hal yang terjadi di lingkungan  di luar batas organisasi. Pendekatan Manajemen Kontemporer terdiri dari dua teori yaitu:

* + - * 1. Teori Sistem

Teori sistem adalah salah satu teori dasar di dalam ilmu fisika, yang di masa lampau belum pernah di terapkan di dalam organisasi-organisasi manusia. Teori sistem ini tebagi dua, yaitu sistem tertutup, sebuah sistem yang tidak dipengaruhi dan tidak pula berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya, dan sistem terbuka, adalah sistem yang dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya.

Menurut Jerry Fitzgerald, Ardra F. Fitzgerald dan Warren D. Stallings, Jr.mendefinisikan prosedur pendekatan sistem sebagai berikut : Suatu prosedur adalah urut-urutan yang tepat dari tahapan-tahapan instruksi yang menerangkan Apa (What) yang harus dikerjakan, Siapa (Who) yang mengerjakannya, Kapan (When) dikerjakan dan Bagaimana (How) mengerjakannya.[[21]](#footnote-21)

* + - * 1. Pendekatan Situasional dan Kontingensi

Pendekatan situasional adalah cara bagi sebuah organisasi untuk mengahadapi atau mengatisipasi situasi-situasi yang berbeda yang membutuhkan cara pengelolaan yang berbeda pula. Variabel variabel situasional yang populer menurut Stephen P. Robbins adalah ukuran organisasi, tTeknologi untuk pekerjaan pekerjaan rutin, ketidakpastian lingkungan, dan perbedaan-perbedaan Individu.[[22]](#footnote-22)

Dalam [teori](http://komunikasi.maherna.com/category/kumpulan-teori/) pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengetahui keadaan baik kemampuan ataupun sifat dari anak buah yang di pimpinnya untuk kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap anak buah sesuai dengan keadaan atau pun kemampuan anak buahnya. Tingkat kematangan atau kemampuan anak buah ada empat macam yaitu: intruksi, konsultasi, delegasi, dan partisipasi.

Pada dasarnya tidak ada pemimpin yang baik yang ada adalah pemimpin yang efektif, yaitu pemimpin yang selalu berubah-ubah perilakunya sesuai dengan tingkat perkembangan kedewasaan bawahannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat berperilaku efektif, akan lebih cocok apabila pemimpin itu dapat menerapkan ajaran teori kepemimpinan situasi. Dan teori kepemimpinan situasi sendiri pada hakikatnya merupakan teori yang dikembangkan dari teori kepemimpinan perilaku. Sedang teori kepemimpinan perilaku berdasarkan perkembangannya bersumber pada ajaran-ajaran yang dihasilkan oleh teori kepemimpinan sifat.[[23]](#footnote-23)

Keberhasilan masyarakat atau bangsa ditentukan oleh keberhasilan seluruh organisasi yang terdapat dalam kehidupan masyarakat atau bangsa itu. Sedang keberhasilan organisasi ditentukan oleh keberhasilan para manajer guna mencapai tujuan organisasi itu.[[24]](#footnote-24) Tuntutan-tuntutan yang dihadapkan kepada para manajer di dalam tipe-tipe pekerjaan yang berbeda di dalam organisasi-organisasi yang berbeda bisa sangat berubah-ubah. Agar dapat memahami bagaimana dan mengapa seorang manajer di dalam sebuah pekerjaan yang spesifik berhasil memperoleh dan menggunakan kekuasaan, orang perlu memahami secara keseluruhan pekerjaan itu sendiri dan tuntutan yang dihadapkannya.[[25]](#footnote-25)

Intisari dari kompleksitas masalah organisasi adalah kondisi tidak menentu. Dalam kondisi tidak menentu, penentu kebijakan tidak bisa memberikan kontingensi keputusan yang tepat mengenai inisiatif yang spesifik. Oleh karenanya elemen resiko menjadi bagian dari penentu kebijakan. Organisasi, termasuk didalamnya sekolah/madrasah harus tanggap terhadap isu ini yang oleh Cyert dan March sebut sebagai “pencegahan terhadap kondisi tidak menentu”. Secara singkat Cyert dan March menyimpulkan bahwa “ mereka menerima  manajemen penentuan situasi yang masuk akal dengan mencegah perencanaan dimana rencana-rencana tergantung kepada prediksi mengenai kejadian-kejadian yang tidak terduga dimasa mendatang  dan dengan penekanan pada perencanaan diamana rencana-rencana bisa dikontrol sendiri melalui beberapa alat kontrol.

Pendekatan kontingensi menekankan bahwa keragaman permintaan dan kebutuhan lingkungan menuntut keragaman respon organisasi. Prosedur Operasional Standar (SOP) tidak seluruhnya cocok dalam menghadapi segala jenis permintaan.  Pendekatan ini menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor– faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variable lingkaran lainnya. Faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan menurut Mary Parker Follet yang menggambarkan hukum situasi menyatakan bahwa ada 3 variable yang mempengaruhi para pemimpin, yaitu pemimpin, pengikut atau bawahan, dan situasi

Dengan demikian pendekatan kontingensi membutuhkan kepekaan seorang manajer dalam menangani situasi organisasi dalam menjalankan fungsi dan tugas. Menggerakkan organisasi membutuhkan keahlian tersendiri bagi manajer dengan situasi yang selalu berubah dan membutuhkan kecepatan bertindak dalam menyikapi perubahan.

**NILAI MANAJEMEN DALAM PENDIDIKAN**

Pentingnya peranan pelanggan bagi kelangsungan hidup perusahaan seringkali diungkapkan oleh para pelaku bisnis dengan cara mengungkapkannya dalam bentuk pujian dan kebanggaan kepada pelanggan. Kata pelanggan adalah istilah yang sangat akrab dengan dunia bisnis di Indonesia dimulai dari pedagang kecil hingga pedagang besar, dari industri rumah tangga hingga industri berskala internasional, dari perusahaan yang bergerak di bidang produksi barang hingga  perusahaan yang bergerak di bidang jasa sangat mengerti apa arti kata pelanggan itu. Dimana pelanggan adalah pihak yang memakai nilai, mereka membentuk harapan akan nilai.[[26]](#footnote-26)

Dalam dunia pendidikan, kepuasan pelanggan akan ditentukan bagaimana mutu pendidikan diberikan kepada peserta didik. Seluruh aktivitas terangkum dalam manajemen yang diterapkan oleh lembaga pendidikan, bagaimana mereka mengelola seluruh potensi yang ada digunakan untuk menghasilkan *out put* pendidikan yang berkualitas.

 Manajemen pendidikan pada hakikatnya adalah suatu proses penataan kelembagaan pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan non-manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Proses penataan ini akan melibatkan pelaksanana beberapa fungsi manajemen yang oleh pakar manajemen pendidikan sering disebut sebagai POAC (*Planning, Organizing, Actuating,* dan *Controlling*).[[27]](#footnote-27)

Sistem manajemen pendidikan di Indonesia dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah (MBS). MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen dimana sekolah/madrasah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri dan juga memiliki karakteristik yang harus difahami oleh lembaga pendidikan yang menerapkannya. Karakteristik MBS didasarkan pada *input, proses*, dan *output*.

*Input* adalah sesuatu yang harus tersedia untuk berlangsungnya proses. Input terbagi empat, yaitu Input Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi kepala sekolah/madrasah, guru, pengawas, staf TU dan siswa; Input Sumber Daya meliputi peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan; Input Perangkat (manajemen) meliputi struktur organisasi peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, kurikulum, rencana. Sedangkanp *proses* ialah berubahnya sesuatu (*input*) menjadi sesuatu yang lain (*output*). Di tingkat sekolah/madrasah, proses meliputi pelaksanaan administrasi dalam arti proses (fungsi) dan administrasi dalam arti sempit. Sekolah/madrasah yang efektif terdiri dari proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi, kepemimpinan sekolah/madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif. Terakhir,  *Output* Pendidikan adalah kinerja (prestasi) sekolah/madrasah. Kinerja sekolah/madrasah dihasilkan dari proses pendidikan. Output pendidikan dinyatakan tinggi jika prestasi sekolah/madrasah tinggi dalam hal akademik, nonakademik dan prestasi lainnya seperti kinerja sekolah/madrasah dan guru meningkat. dan program; Input Harapan meliputi visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran sekolah/madrasah.[[28]](#footnote-28)

Ketiga unsur diatas sangat menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam memberikan layanan terbaik bagi pelanggan. *In put* pendidikan yang berkualitas, proses pendidikan yang berkualitas akan mengahsilkan *out put* pendidikan yang berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan di tengah-tengah masyarakat.

Sarana prasaran sekolah/madrasah menjadi hal yang sangat penting dalam mewujudkan proses pendidikan yang berkualitas.

Bafadal menjelaskan secara rinci tentang tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut:

* 1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasrana sekolah/madrasah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama sehingga sekolah/madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik, sesuai dengan kebutuhan sekolah/madrasah dan dengan dana yang efisien.
	2. Untuk mengupayakan pemakain sarana dan prasarana sekolah/madrasah secara tepat dan efisien.
	3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasrana pendidikan sehingga selalu dalam kondisi siap pakai kapanpun juga.

Dalam mengelola sarana dan prasaran sekolah/madrasah, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai secara maksimal. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut:

* 1. Prinsip pencapaian tujuan, yaitu sarana dan prasaran pendidikan harus selalu dalam kondisi siap pakai bila mana akan didaya gunakan oleh personal sekolah/madrasah demi pencapaian tujuan proses pembelajaran.
	2. Prinsip efisiensi, yaitu pengadaan sarana dan prasarana pendidikan harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama agar dapat memenuhi standar kualitas yang baik dengan harga murah.
	3. Prinsip administratif, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah/madrasah harus selalu memerhatikan undang-undang, peraturan, instruksi dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pihak yang berwenang.
	4. Prinsip kejelasan tanggung jawab, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan harus didelegasikan kepada personal sekolah/madrasah yang mampu bertanggung jawab.
	5. Prinsip kekohesifan, yaitu manajemen sarana dan prasarana harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah/madrasah yang sangat kompak.[[29]](#footnote-29)

Madrasah adalah organisasi pendidikan yang tentu saja menerapkan menajamen pendidikan Islam. Sebagai suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Agar orang-orang dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan segala sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan. Dalam suatu organisasi, berhasil atau tidaknya tujuan tersebut sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Agar kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin tersebut efektif dan efisien, salah satu tugas yang harus dilakukan adalah memberikan kepuasan kepada orang yang dipimpinnya.[[30]](#footnote-30)

Dalam manajemen pendidikan Islam diperlukan dua aspek yang terpadu, yaitu menyatunya sikap *manager* dan *leader* yang berciri khas Islam atau yang dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Beberapa ajaran dan nilai-nilai Islam yang terkait dengan pengembangan manajemen penidikan Islam adalah sebagai berikut:[[31]](#footnote-31)

Kepemimpinan dan manajerial adalah aspek utama dalam penatan seluruh proses leadership maupun manajerial. Dalam Islam seorang pemimpin dituntut totalitas melaksanakan kepemimpinanya, karena menjadi seorang pemimpin adalah mengemban amanah kepemimpinan yang mulia.

Pengelolaan pendidikan Islam dimulai dengan niat. Niat adalah sesuatu yang direncanakan dengan sungguh-sungguh untuk diwujudkan dalam kenyataan  (perbuatan). Niat ini harus muncul dari hati yang bersih dan suci, karena mengharap *ridho* Alloh SWT serta ditindaklanjuti dengan *mujahadah* yakni berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan niat dalam bentuk amal (perbuatan) dan konsisten dengan sesuatu yang direncanakan. Setelah niat diwujudkan kemudian dilakukan dengan muhasabah yakni melakukan control dan evaluasi terhadap rencana yang telah dilakukan. Sedangkan Islam sendiri adalah agama amal atau kerja (*praksis*). Inti ajarannya adalah bahwa hamba mendekati dan memperoleh *ridho* Alloh SWT melalui kerja atau amal *sholih* dan dengan memurnikan sikap penyembahan hanya kepada-Nya. Hal ini mengandung makna bahwa Islam adalah agama yang mengajarkan orientasi kerja. Nilai-nilai tersebut sepatutnya menjadi kekuatan pendorong dan etos kerja bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam. Intinya bahwa nilai-nilai esensial yang perlu ditegakkan atau dijadikan watak, sikap dan kebiasaan  seseorang atau kelompok dalam bekerja (termasuk dalam manajemen pendidikan)[[32]](#footnote-32)

Dalam menajemen pendidikan Islam, kepala madrasah harus mampu mensinergikan seluruh potensi lembaga yang ada, sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai sesuai dengan program yang telah dibuat. Keinginan mewujudkan kualitas mutu pendidikan akan dapat dicapai bersama. Mutu *output* akan dapat diwujudkan oleh lembaga pendidikan dan akan memberikan kepuasan kepada pengguna layanan pendidikan.

Sebagaimana diketahui bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus dikelola dengan baik agar menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi terhadap lembaga pendidikan lainnya. Untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas, sangat dibutuhkan kepala madrasah yang kreatif dan inovatif serta mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang berkualitas dalam mencapai visi dan misi madrasah. Kepala madrasah sebagai *manager* harus mampu mengelola madrasah dengan baik dan penuh tanggung jawab serta dapat memberdayakan sumber daya manusia dan nonmanusia yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.[[33]](#footnote-33) Dengan demikian lembaga pendidikan akan mempunyai daya saing, ketika lembaga pendidikan mengenali potensi yang dimiliki untuk diarahkan pada kualitas mutu dan layanan. Pelanggan atau masyarakat penguna jasa pendidikan akan terpuaskan dengan mutu dan layanan yang diberikan. Sehingga implemenatasi manajemen berbasis nilai memberi dampak terhadap pengguna jasa pendidikan.

**PENUTUP**

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mewujudkan tujuannya adalah terciptanya budaya organisasi yang mengacu kepada system nilai yang diberlakukan. Nilai sebagai sebuah kesepakata bersama dijadikan sebagai pegangan untuk membangun kinerja organisasi yang produktif. Budaya terbangun oleh perbedaan nilai-nilai yang ada pada masing-masing individu, dimana perbedaan itu disatukan sebagai satu kekuatan organisasi. sehingga perbedaan yang ada digunakan sebagai alat untuk menyatukan masing-masing individu untuk mencapai tujuan bersama.

Lembaga pendidikan, akan dapat menghasilkan *out put* yang berkualitas, ditentukan oleh pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada mutu sebagai nilai. Keberadaan mutu pendidikan menjadi *concern* dan *object* organisasi untuk diwujudkan melalui ketersediaan sarana prasarana yang memadai, SDM yang berkualitas dengan kompetensi yang dimiliki, dan program organisasi yang selalu mengikuti perkembangan dan perubahan masyarakat.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alamsyah, M. Nur, *Eksistensi Nilai- Nilai Filosofi Kebangsaan Dalam Kepemimpinan Nasional***, (***JURNAL ACADEMICA Fisip Untad* 16 *VOL. I* ISSN 1411- 3341, 2009)

Brennan, *The Meanning of Phylosophi*, 3rd Edition, (New York, Harper and Brother. 1996)

Baharuddin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012)

Bafadal, Ibrahim,   *Manajemen Perlengkapan Sekolah/madrasah Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT BumiAksara, 2003

Daniel R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Efektiveness*. (New York: John Wiley & Sons. 1990)

Drucker, Peter F. *The Essensial of Drukcer, In One Volume The Best of sixty years of of Peter Drucker’s Essential Writing on Management,* (PerfectBound ™and the PerfectBound™ logo are trademarks of HarperCollins, Publishers, Print edition first published in 2001 by HarperCollins Publishers, Inc.)

FitzGerald, Jerry Ardra F.FitzGerald, Warren D. Stallings, Jr., *Fundamentals of System Analysis*( edisi kedua; New York:John Willey & Sons, 1981)

Frank Hubber, Andreas Herrman, Robert a. Morgan, *Gaining competitive advantage through customer value oriented management*, JOURNAL OF CONSUMER MARKETING, VOL. 18 NO. 1 2001, pp. 41-53, # MCB UNIVERSITY PRESS, 0736-3761

Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2001)

Hurriyati, Ratih ,2005,  *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Pelanggan* (Cetakan  pertama, Bandung: Alfabeta. 2006)

Kotter, John P., *Power In Management: Kekuatan dalam Kekuasaan (terj.),* (Yogyakarta; Pinkbooks, 2003)

Kottler, Philip, Kevin Lane Keller, Manajemen Pemasaran, Penerjemah, Bob Sabran, MM, (PT. Gelora Aksara Pratama, Edisi 13, 2008)

Louis, O. Kattsoff, *Pengantar Filsafat,* (Alih Bahasa: Soejono Soemargono), (Yogyakarta, Tiara Wacana Yogya, 2004)

Zeithaml, Mary JoValarie A. and Bitner, *Service Marketing* , (New York: McGraw Hill Inc, Int’l. 2003)

Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam,* (Bandung; Refika Aditama, 2008)

Muchlas, Makmuri *Perilaku Organisasi,* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008)

Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta : Kencana Prenada Media Grup. 2011)

Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah/madrasah*. (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2013)

Rohmat, Mulyana *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai,* (Bandung, Alfabeta. 2004)

Rivai, Veitzhal, *Islamic Marketing, Membangun dan Mengembangkan Bisnis dengan Praktik Marketing Rasulullah SAW,* (PT. GramediA Pustaka Utama, 2012)

Robbins, Stephen P., *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2003)

Suhari, Yohanes, dkk, *Perilaku Pelanggan Online: Pengaruh Nilai, Kepuasan, dan Inersia Terhadap Loyalitas,* Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK Volume 17, No.1. 201

Tjiptono. Fandy *Service, Quality, and Satisfaction*. (Yogyakarta: Andi Offset. 2000)

Wahjosumidjo. Kepemimpinan dan Motivasi. (Jakarta: Ghalia Indonesia. 1987)

1. Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)*, (Jakarta, Bumi Aksara,2006), Hal. 3 [↑](#footnote-ref-1)
2. Valarie A. and Bitner, Mary Jo Zeithaml, *Service Marketing* , (New York: McGraw Hill Inc, Int’l, 2003). hal. 23 [↑](#footnote-ref-2)
3. Yohanes Suhari,dkk, *Perilaku Pelanggan Online: Pengaruh Nilai, Kepuasan, dan Inersia Terhadap Loyalitas*, Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK Volume 17, No.1. 2012  [↑](#footnote-ref-3)
4. Yohanes Suhari,dkk, hal. 47 [↑](#footnote-ref-4)
5. Philip Kottler, Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, Penerjemah, Bob Sabran, MM, (PT. Gelora Aksara Pratama, Edisi 13, 2008) Hal. 14 [↑](#footnote-ref-5)
6. M. Nur Alamsyah, *EKSISTENSI NILAI-NILAI FILOSOFI KEBANGSAAN DALAM KEPEMIMPINAN NASIONAL*, JURNAL ACADEMICA Fisip Untad 16 VOL. I 2009 ISSN 1411- 3341 [↑](#footnote-ref-6)
7. Mulyana Rohmat, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai,* (Bandung, Alfabeta. 2004) hal. 9 [↑](#footnote-ref-7)
8. O.Kattsoff, Louis, *Pengantar Filsafat*, (Alih Bahasa: Soejono Soemargono), (Yogyakarta, Tiara Wacana Yogya. 2004), hal. 323 [↑](#footnote-ref-8)
9. Kotler, …*Manajemen Pemasaran*, Hal. 138 [↑](#footnote-ref-9)
10. Kotler, …*Manajemen Pemasaran* Hal. 205 [↑](#footnote-ref-10)
11. Fandy Tjiptono. *Service, Quality, and Satisfaction*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2000) hal. 110 [↑](#footnote-ref-11)
12. Brennan, *The Meanning of Phylosophi*, 3rd Edition, (New York, Harper and Brother. 1996) P. 215 [↑](#footnote-ref-12)
13. Zeithaml et.all,… *Service Marketing*  hal. 162 [↑](#footnote-ref-13)
14. Zeithaml et.all,…. *Service Marketing*  hal. 85 [↑](#footnote-ref-14)
15. Veitzhal Rivai, *Islamic Marketing, Membangun dan Mengembangkan Bisnis dengan Praktik Marketing Rasulullah SAW,* (PT. GramediA Pustaka Utama, 2012) hal. 13 [↑](#footnote-ref-15)
16. Yohanes dkk, … *Perilaku Pelanggan,* hal. 47 [↑](#footnote-ref-16)
17. Denison, Daniel R. *Corporate Culture and Organizational Efektiveness*. (New York: John Wiley & Sons. 1990), hal 4 [↑](#footnote-ref-17)
18. Denison, … *Corporate Culture,* hal 15 [↑](#footnote-ref-18)
19. Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2001) hal 24 [↑](#footnote-ref-19)
20. Peter F. Drucker, *The Essensial of Drukcer, In One Volume The Best of sixty years of of Peter Drucker’s Essential Writing on Management, (*PerfectBound ™and the PerfectBound™ logo are trademarks of HarperCollins, Publishers, Print edition first published in 2001 by HarperCollins Publishers, Inc. 2001) hal 10 [↑](#footnote-ref-20)
21. Jerry FitzGerald, Ardra F.FitzGerald, Warren D. Stallings, Jr., *Fundamentals of System Analysis*( edisi kedua; (New York:John Willey & Sons, 1981), P. 5 [↑](#footnote-ref-21)
22. Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2003), p.130. [↑](#footnote-ref-22)
23. Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987) 219 [↑](#footnote-ref-23)
24. Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam,* (Bandung; Refika Aditama, 2008) hal. 49. [↑](#footnote-ref-24)
25. John P. Kotter, *Power In Management: Kekuatan dalam Kekuasaan (terj.),* (Yogyakarta; Pinkbooks, 2003),hal. 73. [↑](#footnote-ref-25)
26. Ratih Hurriyati, *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Pelanggan* , cetakan  pertama, (Bandung: Alfabeta. 2005)   hal. 106 [↑](#footnote-ref-26)
27. Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah/madrasah*. (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media. 2013) hal. 24 [↑](#footnote-ref-27)
28. Baharuddin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2012), hal 114-115. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah/madrasah Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT BumiAksara,  2003) hal. 5 [↑](#footnote-ref-29)
30. Baharuddin dan Umiarso.… *Kepemimpinan Pendidikan* hal 425 [↑](#footnote-ref-30)
31. Mutohar. … *Manajemen Mutu* hal. 7-8 [↑](#footnote-ref-31)
32. Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta : Kencana Prenada Media Grup. 2011), hal 7-8. [↑](#footnote-ref-32)
33. Mutohar…. *Manajemen Mutu,* hal 16 [↑](#footnote-ref-33)