



PENGGORGANISASIAN LAYANAN PENDIDIKAN BOARDING SCHOOL BERORIENTASI MUTU

Nikmah

Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima Januari 2013
Disetujui Februari 2013
Dipublikasikan Juni 2013

Keywords:
Organizing
Boarding School
Quality

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengorganisasian layanan pendidikan boarding school. Fokus penelitian meliputi penetapan pekerjaan, pembagian pekerjaan, pengintegrasian pekerjaan, koordinasi, serta monitoring dan evaluasi. Metode penelitiannya kualitatif naturalistik dengan rancangan studi kasus. Untuk menggali data peneliti banyak menggunakan wawancara dengan kepala madrasah, ketua yayasan, wakil kepala madrasah, dan ketua asrama, serta melalui observasi dan studi dokumentasi. Keabsahan data diperoleh dengan perpanjangan pengamatan dan triangulasi, data-data dianalisis melalui beberapa tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa: pertama, penetapan pekerjaan terintegrasi di madrasah dan asrama dengan mengacu pada peraturan dan kekhasan pondok pesantren. Kedua, job description didasarkan atas kompetensi, komitmen, loyalitas dan pemahaman terhadap budaya pondok pesantren. Ketiga, pendelegasian wewenang sebagaimana tupoksinya, guru madrasah bertanggungjawabkan dan melaporkan tugasnya kepada kepala madrasah, sedangkan pengurus asrama kepada kyai. Keempat, Pengambilan keputusan di madrasah maupun di asrama dilakukan sesuai kewenangan melalui musyawarah. Kelima, koordinasi, monitoring dan evaluasi dilakukan melalui rapat rutin dan setiap saat secara insidental. Disarankan pada level asrama dan pengurus yayasan adanya deskripsi rincian tugas yang jelas, pembagian tugas atas dasar profesionalitas, dan kepada pihak pengelola perlu mengembangkan penyusunan instrument sebagai pedoman untuk kegiatan monitoring dan evaluasi.

Abstract

This study aimed to describe the organization of educational services boarding school. The focus of the study includes the determination of employment, job sharing, job integration, coordination, and monitoring and evaluation. Naturalistic qualitative research methods to case study design. For many researchers collect data using interviews with heads of madrasahs, the foundation chairman, deputy head of the madrasa, and chairman of the board and through the observation and study documentation. The validity of the data obtained by the extension of the observation and triangulation, data were analyzed through several stages of data reduction, data presentation, and conclusion. Based on the survey results revealed that: first, the establishment of an integrated work at the school and dorms with reference to the rules and peculiarities of the boarding school. Second, the job description is based on competence, commitment, loyalty and understanding of the culture of the boarding school. Third, the delegation of authority as tupoksinya, madrasa teachers accountable and report to the head of the Islamic duties, while the dormitory administrators to clerics. Fourth, decision-making at the school and in the boarding done according to the authority through deliberation. Fifth, coordination, monitoring and evaluation through regular meetings and every time incidentally. Suggested level boarding and board of trustees the details clear job descriptions, job on the basis of professionalism, and to the manager needs to develop guidelines for the preparation of the instrument as a monitoring and evaluation activities.

Pendahuluan

Manajemen sebagai suatu proses dimana sebuah instansi atau kelompok dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Untuk menghasilkan sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas tentunya dibutuhkan manajemen yang berkualitas. Dalam pengelolaan suatu lembaga pendidikan tidak bisa lepas dari fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi: (1) fungsi perencanaan (*Planning*); (2) fungsi pengorganisasian (*Organizing*); (3) fungsi pelaksanaan (*Actuating*); dan (4) fungsi pengawasan (*Controlling*).

Penelitian ini membatasi pada pengorganisasian (*Organizing*) sebagai salah satu unsur manajemen. Pengorganisasian (*Organizing*) memegang peranan penting dalam organisasi pendidikan, sebagai lembaga yang bukan saja besar secara fisik, tetapi juga mengemban misi yang besar dan mulia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, tentu saja memerlukan pengorganisasian yang baik. Pengorganisasian adalah proses merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien (Handoko, 2011).

Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian merupakan salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlangsungnya kegiatan kependidikan sebagaimana yang diharapkan. Dengan pengorganisasian yang baik agar masing-masing unit menyadari akan kedudukan, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu wadah organisasi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Siagian (2005) menyatakan bahwa agar berbagai upaya yang dilakukan dalam suatu organisasi dapat tercapai dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi, maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut: (1) kejelasan tujuan, (2) kejelasan misi, (3) fungsionalisasi, (4) kejelasan aktivitas, (5) keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, (6) pendelegasian wewenang, (7) pembagian pekerjaan, (8) kesatuan arah, (9) kesatuan komando, (10) rentang kendali, (11) sentralisasi versus desentralisasi, dan (12) departementalisasi.

Proses pengorganisasian perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk pencapaian tujuan yang efektif. Proses pengorganisasian terdiri dari (1) pemerincian pekerjaan, (2) pembagian pekerjaan, (3) penyatuan pekerjaan (departementalisasi), (4) koordinasi pekerjaan, dan (5) monitoring dan reorganisasi perlu dilakukan secara berkelanjutan (Ernest Dale dalam Stoner dan Charles,

1986).

Adanya kebutuhan dan tuntutan zaman yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan *stakeholder* untuk mendapatkan pelayanan yang baik dan keberhasilan anaknya pada lembaga pendidikan merupakan pendorong utama munculnya upaya-upaya perbaikan mutu layanan pendidikan. Proses pencapaian mutu layanan pendidikan harus diikuti dengan proses kendali mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan manajemen mutu terpadu (*total quality management*). Dengan pendidikan yang bermutu akan menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang cerdas dan kompetitif. Juwaheer (dalam Mosahab R, Osman M dan T Rumayah, 2010) juga menegaskan bahwa organisasi pelayanan yang sukses adalah mereka yang fokus pada pelanggan dan memberikan kepuasan sesuai yang diharapkan pelanggan.

Sallis (2011) mengemukakan bahwa operasional mutu ditentukan oleh dua faktor terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya (*quality in fact*) dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa (*quality in perception*). Upaya tersebut tidak lepas dari tersedianya sarana prasarana yang memadai, dana yang dapat mendukung, kemampuan komunikasi antar personal, dan sejauh mana kesejahteraan tenaga pendidiknya sebagai layanan yang diberikan. Mutu adalah keseluruhan karakteristik produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pelanggan organisasi, maupun persyaratan lainnya. mutu suatu produk dan jasa dapat dinilai antara lain: kesesuaian spesifikasi, jumlah, harga dan waktu penyerahan.

Penetapan standar mutu pendidikan atau pendekatan berbasis standar sebagai langkah untuk mengukur dan menilai pemenuhan standar sebagaimana yang telah ditetapkan dalam kebijakan mutu. Regulasi peraturan pemerintah No 19/2005 pasal 91 menjelaskan bahwa: (1) setiap satuan pendidikan jalur formal dan non-formal wajib melakukan penjaminan mutu; (2) penjaminan mutu bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan; (3) penjaminan mutu dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka.

Sistem penjaminan mutu dibangun atas dasar landasan filosofis yang mengandung nilai-nilai dan konsep inti (*core values and concepts*) yang satu sama lainnya saling berkaitan. Menurut

Baldrige ada tujuh criteria yang digunakan sebagai parameter mengukur kinerja institusi pendidikan dalam kategori bermutu yaitu: (1) kepemimpinan; (2) perencanaan yang strategis; (3) fokus pada pelanggan; (4) kebutuhan akan adanya pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan organisasi; (5) fokus terhadap sumber daya manusia; (6) manajemen proses; (7) hasil.

Layanan pendidikan merupakan layanan yang kompleks dengan harapan dapat memberikan kepuasan pelanggan. Menurut Zeithaml, Bery dan Pasaruman (dalam Tjiptono, 2005) ada lima dimensi pokok yang berkaitan dengan mutu Layanan yaitu: bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*).

Layanan pendidikan *boarding school* merupakan salah satu pengelolaan pendidikan yang mengarah pada mutu. *Boarding School* adalah sistem sekolah berasrama, dimana peserta didik dan juga para guru dan pengelola sekolah tinggal di asrama yang berada dalam lingkungan sekolah dalam kurun waktu tertentu, dengan guru sebagai pengasuhnya yang memberikan bantuan kepada para siswa dalam proses pengembangan pribadinya melalui proses penghayatan dan pengembangan nilai budaya. Karena itu segala jenis kebutuhan hidup dan kebutuhan belajar disediakan oleh sekolah.

Boarding school mempunyai kriteria berbeda dibandingkan dengan sekolah formal. Adapun karakteristik dari *boarding school* antara lain: (1) dilengkapi fasilitas hunian dan berbagai fasilitas pendukung (sarana ibadah, olahraga, dll); (2) Jadwal kegiatan harian teratur; (3) sistem pendidikan menerapkan Pengajaran formal, ekstrakurikuler, pendidikan khusus /informal (keagamaan dll) ; (4) Siswa belajar dan tinggal di sekolah, kehidupan siswa ada di sekolah ; (5) Kurikulum standar Nasional, kurikulum Departemen Agama, dan kurikulum tambahan khas Boarding School; (6) pemanfaatan waktu Tidak terbatas di jam belajar, juga di jam pelajaran; menerapkan konsep Islam integrated (hal ini berdasar konsep ajaran islam yang meliputi bidang sosial, budaya, politik, science); (7) Nuansa religius yaitu terlihat dari segi berpakaian dan kebiasaan (Nurdin Bakhtiar, 2012).

Fokus permasalahan yang mencakup: proses penetapan pekerjaan, pembagian pekerjaan, pengintegrasian pekerjaan, pengkoordinasi-an pekerjaan, dan monitoring dan evaluasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan

kualitatif naturalistik dengan rancangan studi kasus. Hal ini dikarenakan peneliti akan mendeskripsikan secara alami tentang pengorganisasian layanan pendidikan *boarding school* di MTs PB Roudlotul Muhtadiin.

Untuk menggali data peneliti menggunakan teknik wawancara dengan kepala madrasah, ketua yayasan, wakil kepala madrasah, dan ketua asrama, serta melalui observasi dan studi dokumentasi. Pelaksanaan teknik pemeriksaan keabsahan data diterapkan dalam rangka membuktikan temuan hasil lapangan dengan kenyataan yang diteliti. Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan kriteria derajat kepercayaan melalui teknik ketekunan pengamatan dan triangulasi.

Hasil dan Pembahasan

Penetapan Pekerjaan

Penetapan jenis-jenis kegiatan yang ada di MTs PB Roudlotul Muhtadiin dibangun atas landasan filosofis yang mengandung nilai-nilai dan konsep inti (*core values and concepts*) mutu. MTs PB Roudlotul Muhtadiin merupakan madrasah yang menekankan pada hal-hal berikut yaitu: manajemen dan organisasi, kurikulum dan pembelajaran, serta hubungan masyarakat. Untuk kegiatan yang ada di madrasah meliputi kegiatan bidang: (1) kurikulum; (2) kesiswaan; (3) sarana prasarana; (4) hubungan masyarakat; (5) administrasi sekolah (ketata-usahaan); dan (6) asrama (pondok pesantren). Secara umum kegiatan tersebut seperti sekolah formal pada umumnya, yang berbeda adalah pada penetapan pekerjaan asrama (pondok pesantren).

Penetapan pekerjaan yang ada di MTs PB Roudlotul Muhtadiin mengacu pada struktur organisasi di tingkat sekolah menengah dan kondisi khas lembaga yaitu dengan menetapkan adanya layanan asrama/pondok pesantren dan kegiatan kesiswaan yang terintegrasi antara sekolah dan pondok pesantren. Kualitas pendidikan diukur oleh standar dan kompetensi. Peningkatan kualitas dalam pendidikan merupakan sebuah tuntutan dalam rangka menuju sekolah berstandar nasional (SNP). Regulasi peraturan pemerintah (PP) No 19 tahun 2005 dengan jelas menetapkan standar minimal tentang sistem pendidikan dalam setiap satuan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Sebagaimana pernyataan Hsien dan Lin (dalam Mosahab R, Osman M dan T Rumayah, 2010) bahwa sekolah sebagai organisasi pendidikan harus mencari cara untuk memberikan kualitas layanan pendidikan untuk dapat bersaing dengan lembaga yang

lain dan menunjukkan kekhasannya.

Pembagian Pekerjaan

Pembagian tugas di MTs PB Roudlotul Muhtadiin didasarkan atas kompetensi, komitmen dan loyalitas. Kompetensi, komitmen dan loyalitas ini berpengaruh pada perkembangan sebuah lembaga pendidikan (organisasi), dapat berfungsi sebagai pendorong produktivitas, meningkatkan semangat dan komitmen dalam melaksanakan tugas. Steers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa aspek loyalitas merupakan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai suatu organisasi.

Pembagian tugas (*job description*) pada beberapa tenaga kependidikan, terutama yang mengampu mata pelajaran agama (kitab kuning) didasarkan atas kemampuan secara praktik dan teori yang ditempuh melalui pendidikan di pondok pesantren (non formal), serta pengalaman mengajar dan loyalitasnya terhadap pondok. Untuk memenuhi standar yang ditetapkan pemerintah bahwa pendidik untuk tingkat SMP/MTs harus mempunyai kualifikasi akademik minimal S1 maka saat ini pendidik yang mengampu pelajaran kitab kuning menempuh pendidikan S1. Sebagaimana PP No 19 Pasal 28 bahwa seorang pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi yang baik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Kualifikasi akademik merupakan tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat yang relevan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Meskipun beberapa tenaga pendidik tersebut belum memiliki kualifikasi akademik, tetapi dengan kompetensi dan loyalitas juga dapat menopang lajunya proses pembelajaran di lembaga pendidikan. Sebagaimana hasil penelitian Arifin T dan Mutamimah (2009) bahwasanya kompetensi dan loyalitas itu saling mempengaruhi dalam pelaksanaan sebuah proses pembelajaran. Sehingga dalam pelaksanaan pendidikan perlu pegawai yang kompeten dan loyal.

Pembuatan keputusan (*decision making*) sesuai dengan kewenangan dan dilakukan melalui musyawarah, dengan melibatkan seluruh unsur yang ada di madrasah maupun di pondok pesantren. Untuk itu pengorganisasian di MTs PB Roudlotul Muhtadiin akan lebih efektif.

Wewenang yang diterapkan bersifat sentralisasi dan juga desentralisasi. Desentralisasi Artinya sebagian besar wewenang/kekuasaan

didelegasikan kepada seluruh struktur organisasi madrasah, dan hanya sebagian kecil yang dipegang oleh manajer puncak. Sentralisasi adalah jika sebagian besar wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak atau hanya sebagian kecil wewenang yang didelegasikan ke seluruh struktur organisasi.

Integrasi Pekerjaan

Desain organisasi/struktur organisasi sebagai langkah dalam penentuan pembagian pekerjaan dan pengelompokan pekerjaan. Sebagaimana pernyataan Robbins (2007) bahwa struktur organisasi menetapkan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas itu dikelompokkan, siapa melapor ke siapa, di mana keputusan itu harus diambil.

Struktur organisasi yang berada di MTs didasarkan atas spesialisasi fungsional. Lembaga pendidikan membagi tugas berdasarkan atas pada fungsinya. Spesialisasi fungsinya berkaitan dengan kurikulum, kesiswaan, hubungan masyarakat, sarana prasarana, dan ketatausahaan. Spesialisasi pekerjaan sangat diperlukan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan, bukan mengkotak-kotakkan pegawai. Untuk itu akan sangat penting dalam penentuan spesialisasi dan pembagian pekerjaan dalam suatu organisasi agar meningkatkan produktivitas.

Proses pengelompokan pekerjaan yang ada di MTs PB Roudlotul Muhtadiin didasarkan atas fungsi pekerjaan. Untuk proses pembagian dan pengelompokan pekerjaan, menggunakan pendekatan fungsional artinya proses penyusunan tugas berdasarkan atas fungsi-fungsinya. Pendekatan fungsional banyak digunakan lembaga pendidikan dalam penentuan pengelompokan pekerjaan. Spesialisasi melalui pendekatan fungsional berdampak positif bagi sebuah lembaga pendidikan, yaitu terciptanya efisiensi organisasi dan *control* yang ketat oleh pimpinan. Sebagaimana pendapat Handoko (2011: 177) bahwa pendekatan fungsional ini dapat menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi-fungsi utama, menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian, dan adanya pengawasan yang ketat dari manajemen puncak.

Kesatuan perintah (*Unity of command*), laporan dan pertanggungjawaban tetap dalam satu komando kepala madrasah. Prinsip kesatuan perintah sangat penting untuk berjalannya sebuah organisasi efektif. Seorang yang menerima perintah bertanggung jawab terhadap atasannya. Implementasi tugas, tanggung jawab dan pelaporan sebagaimana dalam struktur organisasi yang ada di MTs PB Roudlotul Muhtadiin. Siagian

(2005: 230-233) menjelaskan bahwa agar berbagai upaya yang dilakukan dalam suatu organisasi dapat tercapai dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi, maka perlu memperhatikan prinsip organisasi, diantaranya yaitu kesatuan perintah (*Unity of command*).

Koordinasi

Berdasarkan temuan data peneliti bahwa jenis koordinasi MTs PB Roudlotul Muftadiin adalah koordinasi vertikal. Artinya kepala sekolah melakukan koordinasi kepada atasannya dan atau kepada bawahan. Sistem koordinasi yang dilakukan di MTs PB Roudlotul Muftadiin bersifat *formal* dan *informal*. *Formal* artinya koordinasi dilakukan secara rutin yaitu setiap satu bulan sekali pada saat rapat bulanan oleh kepala madrasah. Menurut Handoko (2011: 198) bahwa koordinasi yang efektif adalah adanya komunikasi yang baik. Atas dasar yang demikian maka keefektifan koordinasi tergantung pada bagaimana perolehan informasi, penyebaran informasi dan pemrosesan informasi, yang didukung dengan ketrampilan komunikasi yang baik. Koordinasi *informal* artinya koordinasi tidak terpaku pada waktu dan tempat. Setiap saat dibutuhkan koordinasi maka pihak-pihak terkait akan diminta melaporkan kepada pejabat yang berwenang.

Proses pembinaan kepala madrasah menggunakan teknik koordinasi personal dan teknik kelompok. Kepala madrasah lebih cenderung menggunakan cara yang kekeluargaan (*familier*), harmonis dan *egaliter* dibandingkan dengan cara otoritas. Meskipun demikian kepala madrasah dalam menggerakkan organisasi tidak lepas dari kekuasaan maupun wewenangnya. Sebagaimana pendapat Etzioni (dalam Handoko, 2011) bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku karena hasil dari kekuasaan posisi (*position power*) dan atau kekuasaan pribadi (*personal power*).

Pentingnya koordinasi pada suatu lembaga pendidikan menyebabkan intensitas koordinasi di MTs PB lebih intensif. Tanpa adanya koordinasi maka setiap *stakeholder* MTs PB tidak memiliki pegangan mana yang harus diikuti, yang akhirnya akan merugikan madrasah. Tujuan dari koordinasi diantaranya: (1) untuk menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran; (2) untuk mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya tujuan madrasah; (3) untuk menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan; (4) untuk menghindari keterampilan *overlanding* dari sasaran madrasah; (5) menjuruskan keterampilan spesialis ke arah sasaran madrasah; (6) mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan un-

sur manajemen ke arah sasaran organisasi atau perusahaan

Monitoring dan Evaluasi

Monitoring merupakan pemantauan terhadap kegiatan agar pelaksanaannya sesuai dengan yang direncanakan. Monitoring berlangsung pada saat rapat bulanan, maupun setiap saat (*insidental*) sesuai dengan kebutuhan.

Selanjutnya dilakukan evaluasi yang terfokus pada aspek afektif yaitu pengukuran keberhasilan melalui pemantauan kepala sekolah dan pihak-pihak terkait melalui rapat maupun secara insidental. Pada aspek kognitif yang terukur melalui instrument belum dilakukan. Evaluasi tersebut bertujuan untuk melakukan pembinaan lebih lanjut terhadap para pegawai yang ada di MTs PB Roudlotul Muftadiin dan sebagai hasil rekomendasi kepala madrasah dalam mengusulkan jabatan (reorganisasi) yang ada di MTs PB Roudlotul Muftadiin.

Tujuan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk: (1). Menjaga dan mengendalikan pengorganisasian madrasah; (2). Menjaga komitmen pendidik dan tenaga kependidikan dengan ketentuan yang berlaku; (3) Memonitor dan mengevaluasi persiapan, pelaksanaan, dan hasil kegiatan madrasah; (4). Memonitor dan mengevaluasi laporan dan rekaman kegiatan; (5). Memonitor dan mengevaluasi keterlibatan semua unsur yang terkait; (6). Memonitor dan mengevaluasi kepuasan layanan pendidikan.

Dari hasil monitoring dan evaluasi tersebut kemudian dijadikan acuan untuk tindak lanjut. Apakah perlu adanya perbaikan dalam setiap program/kegiatan untuk pengorganisasian selanjutnya. Sebagaimana temuan Chookhampaeng dan Chowwalit (2010) bahwa sistem pengawasan, tindak lanjut dan evaluasi dianjurkan untuk dilaksanakan secara terus menerus (*continue*).

Simpulan

Analisis dan pembahasan dipaparkan dapat disimpulkan sebagai berikut: *pertama*, kegiatan/pekerjaan terintegrasi antara di madrasah dan di asrama/pondok pesantren dengan mengacu pada peraturan dan kekhasan pondok pesantren. *Kedua*, dasar penetapan sumber daya adalah kompetensi, memahami kondisi pondok pesantren, budaya-budaya yang ada di pondok pesantren, serta punya komitmen dan loyalitas terhadap pondok pesantren. *ketiga*, *authority* (kewenangan) bersifat sentralistik dan desentralistik. *Keempat*, dalam pembuatan keputusan (*decision making*) sesuai dengan kewe-

nangan dan dilakukan melalui musyawarah dengan melibatkan seluruh unsur yang ada di madrasah maupun di pondok pesantren. *Kelima*, pengelompokan pekerjaan didasarkan atas spesialisasi fungsional, sehingga spesialisasi tugas jelas. *Keenam*, Sistem koordinasi dilakukan secara *formal* artinya koordinasi dilakukan secara rutin melalui rapat setiap satu bulan sekali, dan *informal* artinya koordinasi tidak terpaku pada waktu dan tempat (*insidental*), serta teknik koordinasi kelompok dan individu (*personal*).

Saran yang disampaikan dalam rangka untuk peningkatan pengorganisasian layanan pendidikan di MTs PB Roudlotul Mubtadiin Balekambang adalah sebagai berikut : *pertama*, para pengelola sekolah dibawah naungan pondok pesantren perlu menyadari bahwa dilihat dari sejarah pesantren itu tumbuh dan berkembang pesat, sehingga perlu pengorganisasian yang lebih baik untuk menuju kualitas layanan sebagaimana harapan pengguna. Untuk itu perlu adanya deskripsi rincian tugas yang jelas pada level asrama dan pengurus pusat, sehingga masing-masing unsur yang ada dalam organisasi mengetahui hak dan kewajibannya dengan jelas. *Kedua*, dalam *Job description* bukan semata-mata didasarkan atas hubungan kekerabatan (*familier*), keikhlasan karena yang betul-betul memahami kondisi pondok pesantren, tetapi atas dasar profesionalitas. *Ketiga*, pihak pengelola perlu mengembangkan penyusunan instrument/pedoman untuk kegiatan monitoring guna memperoleh data dan fakta secara administratif jelas, untuk mempermudah melakukan analisis dan evaluasi program yang akan datang.

Daftar Pustaka

- Arifin T dan Mutamimah. 2009. *Model Peningkatan Loyalitas Dosen Melalui Kepuasan Kerja Dosen*. Jurnal Siasat Bisnis, Vol.13, No. 2, Hal: 185-201. <http://journal.uui.ac.id/index.php/JSB/article/viewFile/2021/1775> (diunduh 15 Agustus 2012)
- Bakhtiar Nurdin, 2012. *Boarding School dan Perannya dalam Pengembangan Pendidikan Islam*. http://bhakti-ardi.blogspot.com/2012/07/boarding-school-dan-peranannya-dalam_08.html (diunduh 6 Desember 2013)
- Chookhampaeng, Chowwalit. 2010. *The Empowerment to Strength in Education Service Area with Systematic Approach in Thailand*. Jurnal Internasional dari European Journal of Social Sciences, Volume 17, Number 4, Hal: 578-165 http://www.eurojournals.com/ejss_17_4_11.pdf (diunduh 22 Desember 2011)
- Handoko. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Mosahab, R., Osman, M., dan T. Rumayah. 2010. *Comparison of Service Quality Gaps among Teacher and Students as Internal and External Customers*. International Journal of Marketing Studies, Volume 2, No. 2. Hal: 13-20 <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/8105/6144> (diunduh 12 Februari 2012)
- Sallis, Edward. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta : IRSiSoD
- Siagian, S. P. 2005. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Stoner, J dan Charles. 1986. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia
- Tjiptono, F. 2005. *Prinsip – Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Penerbit ANDI