

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Manajemen Pendidikan Madrasah**

##### **1. Pengertian Manajemen Pendidikan Madrasah**

Secara sederhana, sebenarnya manajemen sebenarnya dapat diartikan sebagai suatu profesi, ilmu maupun sebuah kiat. Manajemen sebagai profesi memiliki arti bahwa adanya manajemen itu dilandasi oleh *skill* maupun keahlian khusus untuk mencapai suatu tujuan. Dapat dikatakan sebagai ilmu, karena manajemen itu dipandang dari sudut bidang pengetahuan yang tertata secara sistematis dalam memahami alasan mengapa seseorang dapat bekerja sama.<sup>20</sup> Berbeda dengan selanjutnya, sebuah manajemen dapat dikatakan sebuah kiat, yaitu berarti bahwa adanya suatu manajemen yang dapat mencapai sasaran itu harus melalui cara-cara yang mampu mengatur orang lain untuk menjalankan sebuah tugas yang nantinya suatu tugas tersebut dapat mewujudkan tujuan dari manajemen tersebut.

Selanjutnya juga terdapat seorang tokoh yang bernama H.A.R Tilaar menyebutkan bahwa manajemen merupakan cara maupun strategi pengelolaan suatu lembaga untuk mewujudkan lembaga yang efektif dan efisien, terlebih lagi dapat menjadi lembaga yang unggul.<sup>21</sup> Berbeda lagi dengan pendapat seorang tokoh yang bernama Sudjana yang menjelaskan pandangannya perihal pengertian dari manajemen. Beliau mengatakan bahwa manajemen merupakan sebuah rangkaian taktik, strategi, maupun kegiatan yang dianggap wajar dan dilakukan berdasarkan norma yang ada dan telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dari manajemen itu sendiri. Jadi, dalam hal ini manajemen itu bisa dilakukan oleh seorang diri, maupun secara berkelompok.

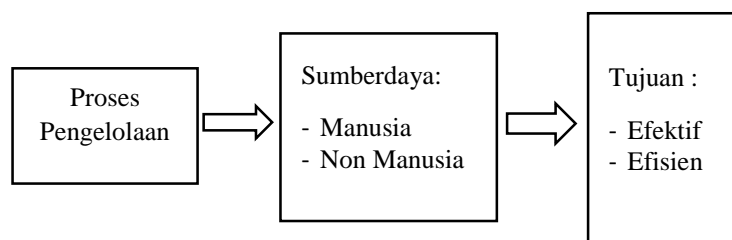
---

<sup>20</sup> Amiruddin tumanggor, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: K-Media, 2021), 1

<sup>21</sup> H.AR Tilaar, *Kebijakan Pendidikan: Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 55

Dengan adanya beberapa pengertian-pengertian dari manajemen yang telah dipaparkan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan sebuah perilaku maupun proses yang dilakukan secara berkesinambungan yang terdiri baik dari kemampuan, keahlian, ketrampilan maupun kreativitas khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan maupun tindakan yang baik dan dapat dilakukan secara pribadi atau kelompok dengan tujuan untuk mencapai harapan dari organisasi tersebut.

Untuk memperjelas pengertian manajemen dapat dilihat dalam dalam gambar di bawah ini:



**Bagan 2.1 Pengertian Manajemen**

Gambar diatas menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses penataan, pengaturan sumberdaya baik sumberdaya manusia maupun non manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efesien.

Sedangkan pengertian manajemen pendidikan menurut Gaffar adalah suatu proses kerjasama yang baik, yang bersifat sistematis dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>22</sup> Selain itu, manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik itu berupa tujuan jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang. Sedangkan menurut E. Mulyasa pengertian dari manajemen pendidikan yaitu sebuah proses pengembangan kegiatan kerjasama dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Adanya proses pengendalian kegiatan tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian

<sup>22</sup> Gaffar, *Manajemen Pendidikan Madrasah* (Jakarta: Gunung Agung, 2004), 123

(*organizing*), pemimpin (*leading*), dan pengawasan (*controlling*), sebagai proses yang mengubah visi menjadi aksi.<sup>23</sup> Dengan begitu, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pendidikan merupakan seni dan ilmu yang mengelola sumber daya pendidikan demi mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik dapat aktif dalam mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan keagamaan, kecerdasan, pengendalian diri, akhlak mulia, dan kepribadian yang baik.<sup>24</sup>

Pengertian madrasah menurut Fatah merupakan sebuah tempat dalam proses pendidikan yang dilakukan, dan memiliki sistem yang kompleks dan juga dinamis.<sup>25</sup> Selain itu, pengertian madrasah juga dapat diklasifikasikan menjadi 3 pengertian, yaitu (1) madrasah merupakan institusi maupun lembaga yang digunakan sebagai sarana untuk melakukan layanan proses dari pendidikan, (2) madrasah merupakan sekumpulan aktifitas (yang berupa proses belajar mengajar dan pembinaan), elemen-elemen (yang terdiri dari kepala madrasah, guru, siswa maupun orang tua) yang saling berhubungan satu sama lain sehingga dapat membentuk satu kesatuan untuk melaksanakan fungsi guna untuk mencapai tujuan bersama, (3) madrasah merupakan suatu organisasi yang mempunyai struktur dan juga perencanaan yang dilaksanakan dengan penuh kesadaran, yang terdiri atas orang-orang yang bekerja dan saling berhubungan satu sama lain dengan cara yang sistematis, terkoordinasi, dan kooperatif guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>26</sup>

Dengan begitu, maka pengertian dari manajemen pendidikan madrasah adalah suatu penyerasian sumber daya yang akan dilakukan secara mandiri oleh pihak madrasah dengan cara melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan suatu keputusan guna untuk memenuhi

---

<sup>23</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah* (Bandung: Rosdakarya, 2004), 19

<sup>24</sup> Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Rajawali Pers, 2006), 7

<sup>25</sup> Fattah, N, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 7

<sup>26</sup> Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial di Sekolah atau Madrasah* (Yogyakarta: LKiS, 2020), 8

kebutuhan peningkatan mutu madrasah demi mencapai tujuan pendidikan nasional.<sup>27</sup>

## 2. Tujuan Manajemen Pendidikan

Adanya tujuan manajemen dalam pendidikan erat sekali kaitannya dengan tujuan pendidikan secara umum, hal ini dikarenakan manajemen pendidikan itu pada hakekatnya merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Adapun tujuan dari pendidikan nasional yaitu guna mengembangkannya potensi dari peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, kreatif, mandiri, berilmu, sehat dan menjadi warga Negara yang bertanggung jawab dan demokratis.<sup>28</sup>

Sedangkan menurut Shrode dan Voich adanya tujuan manajemen pendidikan adalah guna memperoleh cara, teknik, dan metode yang baik sehingga dengan adanya sumber-sumber yang sangat terbatas misalkan seperti dana, tenaga, material, fasilitas maupun spiritual guna untuk mencapai tujuan pendidikan yang efisien dan efektif.<sup>29</sup>

Secara terperinci tujuan dari manajemen pendidikan, antara lain adalah:

- a. Terwujudnya suasana proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, dan efektif (PAIKEM)
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif yang mampu mengembangkan potensi dirinya
- c. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien
- d. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan
- e. Teratasinya masalah mutu pendidikan<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Direktorat Pembinaan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta:TP, 2009), 4

<sup>28</sup> UU Sisdiknas no. 20, 2003, 7

<sup>29</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Roesdakarya, 2000), 15

<sup>30</sup> Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan Madrasah* (Jakarta: Rajawali, 2006), 8

### 3. Fungsi Manajemen Pendidikan

Adanya dimensi dari manajemen juga dapat dipertegas lagi dengan adanya fungsi-fungsi dari manajemen. Adapun pengertian dari fungsi yaitu adanya suatu kegiatan maupun tugas-tugas yang harus dilaksanakan agar mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Diantara pembagian dari fungsi-fungsi tersebut, dapat dipaparkan dibawah ini, yaitu: yang pertama menurut William H fungsi manajemen itu dibagi menjadi lima kegiatan yaitu POASCO (*Planning, Organizing, Assembling, Survesing, Controlling*), sedangkan menurut Dalton E. Mc. Farland dan Willin Spriegel fungsi manajemen terdiri atas tiga kegiatan yaitu POCO (*Planning, Organizing, Controlling*), menurut Donnel klasifikasi fungsi manajemen ada lima yaitu PODICO (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling*), Luther gulick mengklasifikasi fungsi manajemen menjadi tujuh bagian, yaitu POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*), sedang menurut George R. Terry terdiri atas empat fungsi, yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).

Dari beberapa fungsi tersebut, peneliti memilih fungsi manajemen dari George R Terry yaitu POAC, untuk membuat riset dalam penelitian ini. Adapun penjelasan secara rinci mengenai fungsi POAC, sebagai berikut:<sup>31</sup>

#### a. *Planning*

Perencanaan merupakan sebuah unsur yang sangat penting dan juga merupakan juga sebuah fungsi fundamental manajemen, karena dalam *organizing, actuating, dan controlling* harus lebih direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan juga merupakan sebuah kegiatan memilih yang menghubungkan fakta-fakta yang membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa-masa yang akan datang dalam hal memuruskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Terry Alih bahasa oleh winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Alumni, 1986), 163

<sup>32</sup> Siagan Sondang, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 36

Dalam sebuah perencanaan tersebut, sesungguhnya harus diusahakan untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut, yaitu tentang apa yang harus dikerjakan, alasan mengapa harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, dimana dan kapan waktu untuk mengerjakannya. Sebuah perencanaan yang baik itu akan memperlancar proses visi dan misi sebuah perusahaan yang hendaknya akan dicapai.

Adapun salah satu cara untuk menilai kegiatan perencanaan yang bermacam-macam menurut Terry adalah meninjau dari dimensi waktu, yaitu:

1) Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang biasanya memiliki jangka waktu lima sampai dengan sepuluh tahun, tergantung dari besar tidaknya suatu organisasi, maupun lembaga tersebut. Biasanya juga rencana jangka panjang itu masih bersifat umum dan belum terperinci secara detail.

2) Perencanaan jangka menengah

Perencanaan jangka menengah biasanya juga mempunyai jenjang waktu dua sampai dengan lima tahun. Perencanaan jangka menengah biasanya tercantumkan tujuan dan target secara lebih jelas, sehingga memberikan dasar yang pasti bagi kegiatan yang direncanakan.

3) Perencanaan jangka pendek

Perencanaan jangka pendek biasanya mempunyai jangka waktu satu sampai dengan tiga tahun. Salah satu contohnya adalah perencanaan tahunan, yaitu perencanaan yang siklusnya sering berulang setiap tahunnya.

Perencanaan sendiri dapat dilihat dengan substansi perencanaan sebagai berikut:

a) Sasaran

Sasaran tersebut itu tergantung pada kegiatan masing-masing yang terdapat didalam suatu organisasi, misalkan saja sasaran pemasaran produk, kepegawaian atau sebagainya. Jadi, dalam sebuah sasaran ini juga dipertimbangkan aktivitas-aktivitas masa yang akan mendatang, tujuan untuk masa depan, dan juga penentuan proyeksi.

b) Kebijakan

Kebijakan merupakan sebuah pernyataan umum tentang perilaku dari organisasi dalam menentukan sebuah pedoman pengambilan keputusan mengenai sumber yang diperlukan. Kebijakan juga membatasi ruang lingkup dalam pembuatan keputusan dan menjamin keputusan yang diperlukan akan memberikan sumbangan terhadap penyelesaian tujuan yang menyeluruh.

c) Prosedur

Prosedur itu lebih menekankan dalam penentuan jawaban yang tertentu dalam mengendalikan suatu kegiatan untuk waktu yang akan datang. Pada dasarnya prosedur tersebut menggambarkan urutan yang bersifat kronologis dari tindakan yang harus dilakukan.

d) Metode

Metode merupakan cara merencanakan atau cara bagaimana sebuah tugas dari suatu prosedur akan diselenggarakan oleh seorang pekerja. Jadi bisa ditarik kesimpulan bahwa, metode adalah cara melaksanakan atau melakukan sesuatu.

e) Ukuran baku

Ukuran baku merupakan suatu nilai yang dalam manajemen digunakan sebagai norma maupun dasar rujukan. Ukuran baku juga digunakan sebagai alat untuk identifikasi, perbandingan, apakah suatu produk atau hasil yang diinginkan sudah sesuai dengan ukuran atau nilai yang telah ditetapkan.

f) Anggaran

Anggaran merupakan sebuah rencana yang mempunyai dua segi yaitu segi penerimaan dan pengeluaran. Suatu anggaran merupakan kategori penting dari rencana sehingga terkadang dianggap segi terpenting dari suatu perusahaan atau organisasi.

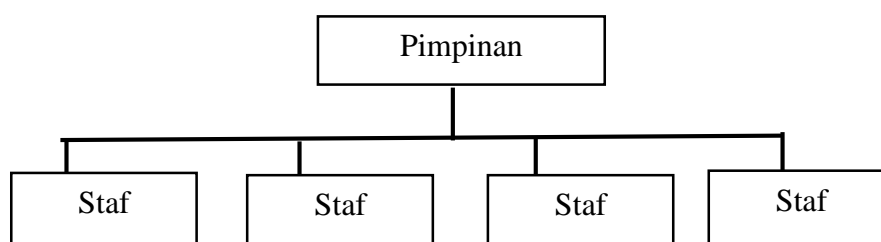
b. *Organizing*

Pengorganisasian merupakan serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu, seperti kerja manajerial, dan teknis.<sup>33</sup> Sedangkan menurut Malayu pengorganisasian, yaitu:

suatu proses penentuan pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.<sup>34</sup>

Apabila kita menggunakan pengorganisasian dengan pengertian dan pendekatan diatas, maka akan terlihat dari 4 model pengorganisasian, sebagai berikut<sup>35</sup>:

1) Pengorganisasian lini



**Bagan 2.2 Tipe Pengorganisasian Lini**

Tipe pengorganisasian lini merupakan tipe yang simple dan hanya membutuhkan bidang maupun anggota yang sangat sedikit. Adapun tipr ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Organisasi berukuran kecil
- b) Jumlah karyawan sedikit
- c) Komunikasi pimpinan dan bawahan bersifat langsung
- d) Saling mengenal secara pribadi
- e) Struktur organisasi sederhana
- f) Pemilik menjadi pimpinan tertinggi
- g) Tujuan yang dicapai tidak terlalu rumit

<sup>33</sup> Djati Juliatriasa dan Jhon Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPF, 1998), 14

<sup>34</sup> Malayu S.P Hasibun, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Gunung Agung, 1989), 221

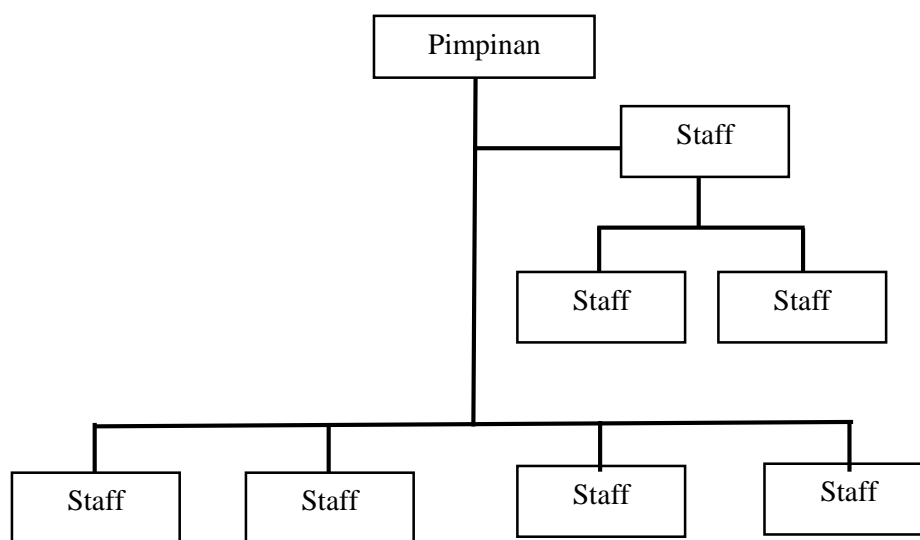
<sup>35</sup> Siagan Sondang, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 36



Tipe pengorganisasian ini pada umumnya sangat cocok digunakan oleh organisasi kecil dan sederhana dikarenakan sebagai berikut:

- a) Proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat sebab permasalahan yang dihadapi tidak terlalu rumit dan jika pimpinan organisasi menggunakan pendekatan yang partisipatif dalam artian mengikut sertakan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, jumlah orang yang perlu diikuti sertakanpun sedikit sehingga tidak terlalu sukar mencapai kesepakatan tentang cara terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- b) Situasi para anggota organisasi yang saling mengenal, relative mudah untuk mengembangkan solidaritas dikalangan mereka, yang pada gilirannya menumbuhkan iklim keserasian dalam interpenggerakan antara seseorang dengan orang lain.
- c) Adanya campur tangan antara lini satu dan yang lainnya jika salah satunya mengalami kesulitan.

## 2) Pengorganisasian Lini dan Staf



**Bagan 2.3 Tipe Pengorganisasian Lini dan Staf**

Pengorganisasian lini dan staf mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:<sup>36</sup>

- a) Organisasinya besar
- b) Terlibat dalam pelaksanaan berbagai kegiatan yang kompleks

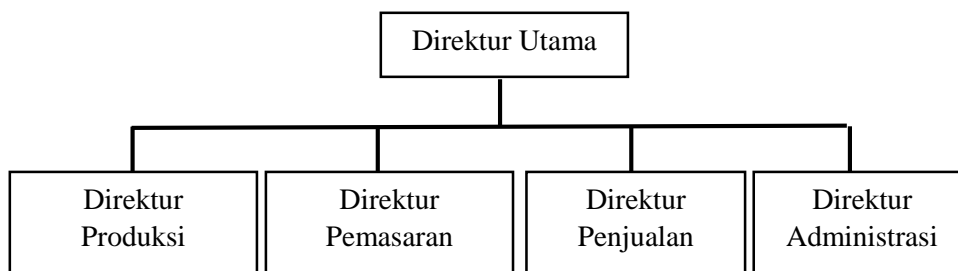
<sup>36</sup> Siagan Sondang, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 40

- c) Jumlah pekerja yang relative banyak dengan pemikiran pengetahuan dan ketrampilan yang beranekaragam
- d) Hubungan kerja yang bersifat langsung antara atasan dan bawahan tidak mungkin selalu dilakukan, baik karena jumlah anggota organisasi yang besar, maupun karena lokasi yang berbeda dan berjauhan.
- e) Diperlukan tingkat spesialisasi manajerial dan teknis operational yang tinggi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang beranekaragam.

Dalam tipe pengorganisasian lini dan staf para anggota dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu:

- a) Mereka yang diberi tugas dan juga tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang harus dilakukan dalam dan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Mereka biasanya dikenal dengan istilah karyawan lini. Dalam suatu organisasi niaga sendiri, contohnya kelompok karyawan lini antara lain adalah mereka yang bekerja dibagian produksi, pemasaran, dan penjualan yang tugas pokoknya adalah menghasilkan barang dan jasa tertentu yang dipasarkan dengan teknik promosi dan menggunakan berbagai media, baik media cetak maupun media elektronik.
- b) Mereka yang menyelenggarakan kegiatan penunjang guna mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi. Orang-orang inilah yang biasa dengan orang-orang staf. Para karyawan staf dapat digolongkan kepada dua kategori sebagai berikut: yang pertama, mereka yang menyelenggarakan pelayanan internal bagi seluruh satuan kerja yang terdapat dalam organisasi, seperti bidang keuangan, kepegawaian, logistik, ketatausahaan umum, dan sebagainya sehingga penyelenggaraan tugas pokok berjalan dengan lancar. Mereka memberikan apa yang biasa disebut dengan *auxiliary service*. Yang kedua, sekelompok orang karena pengalaman, keahlian, dan pendidikannya ditugaskan menjadi bagi manajemen. Biasa disebut dengan staf ahli dan biasanya diperbantukan pada kelompok pimpinan dalam organisasi.

### 3) Pengorganisasian Fungsional



**Bagan 2.4 Tipe Pengorganisasian Fungsional**

Pengorganisasian tipe fungsional adalah tipe pengorganisasian yang dalam bagian strukturnya pertimbangan utama yang digunakan adalah pengelompokan fungsi-fungsi tertentu yang sejenis, baik itu merupakan tugas pokok maupun tugas penunjang.

Adapun ciri-ciri utama dalam pengorganisasian fungsional adalah sebagai berikut:

- a) Tidak terlalu besar ukuran organisasinya
- b) Kegiatan organisasi dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dengan tingkat ilmiah yang tinggi
- c) Jenjang karir anggota organisasi tidak terikat pada tingkat pangkat dan jabatan structural yang diperuntukkan bagi mereka yang memimpin satuan kerja yang melakukan kegiatan penunjang.
- d) Orientasi ilmiah menonjol oleh sebab itu kebebasan bertindak dikalangan anggotanya biasanya besar
- e) Pengendalian pemimpin biasanya tidak terlalu ketat

### 4) Pengorganisasian Matriks

**Tabel 2.1 Tipe Pengorganisasian Matriks**

Satuan Kerja (Kegiatan)	Akademik			Penelitian	Pengabdian Masyarakat
	S1	S2	S3		
Purek I					
Purek II					
Purek III					
Fakultas					
Badan					
Lembaga					

Pengorganisasian matriks adalah penggambaran struktur yang langsung dikaitkan dengan kegiatan yang perlu dilakukan. Pengorganisasian ini banyak digunakan karena dalam organisasi yang kegiatan-kegiatan tertentu diselenggarakan oleh lebih dari satu unit organisasi, keahlian tenaga-tenaga yang dimanfaatkan mungkin dengan memungkinkan koordinasi yang baik terselenggara.

#### 5) Pengorganisasian tipe panitia

Pengorganisasian tipe panitia mempunyai beberapa ciri antara lain:

- a) Keberadaannya berupa penugasan kepada sekelompok orang yang dipandang mampu menyelesaikan tugas tugas tambahan
- b) Satuan kerja yang ebsifat extra structural dengan wewenang yang sangat terbatas
- c) Keanggotaan berdasarkan kemampuan dan keahlian para anggota
- d) Sifatnya yang sementara, hubungan antara anggota biasanya informal
- e) Produktifitas kerja panitia tinggi

#### c. *Actuating*

Fungsi *actuating* (menggerakkan) menurut Sukwiaty, dipandang sebagai penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditentukan. Dengan kata lain, *actuating* merupakan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata yang melibatkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah melibatkan berarti mengupayakan dan menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Sehingga dalam hal ini dibutuhkan adanya kekuatan yang dapat mengupayakan dan menggerakkan yang disebut kepemimpinan (*leadership*).<sup>37</sup>

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan tulus, sehingga pekerjaan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai. Ledaership merupakan

---

<sup>37</sup> Alam, S. *Ekonomi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), 140

salah satu alat efektif *actuating*. Artinya, untuk mencapai tujuan, dibutuhkan *actuating*, sedangkan untuk mencapai *actuating* yang efektif dibutuhkan *leadership*, dan didalam *leadership* itu sendiri dibutuhkan kemampuan komunikasi, kemampuan memotivasi, serta kemampuan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Paparan di atas, dapat dikatakan bahwa fungsi *actuating* secara lebih teknis kemudian dapat dipilah dalam beberapa fungsi manajemen yang lain, diantaranya fungsi *leading* dan fungsi *motivating* seperti yang digunakan oleh beberapa ahli.

Tahapan-tahapan penggerakan (*actuating*), dibagi menjadi 3 yaitu:

- 1) Memberikan semangat, motivasi, dan dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik.
- 2) Pemberian bimbingan melalui contoh-contoh tindakan atau teladan.
- 3) Pengarahan yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas, dan tegas. Segala saran saran atau instruksi kepada staf dalam pelaksana tugas harus diberikan dengan jelas agar terlaksana dengan baik terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan

#### d. *Controlling*

*Controlling* bisa juga disebut dengan proses pengawasan. Proses pengawasan ini dilakukan untuk mencatat perkembangan dan memungkinkan seorang manajer untuk menganalisa adanya penyimpangan dari suatu perencanaan untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi dan menjadi pertimbangan untuk pengambilan tindakan korektif yang tepat, efisien dan efektif. Melalui pengawasan yang efektif dan implementasi perencanaan yang baik inilah nantinya yang akan dapat mengupayakan pengendalian mutu yang dilaksanakan dengan baik. Apabila sebuah pengawasan ditarik dalam institusi pendidikan, maka sebuah praktek pengawasan menunjukkan tidak dikembangkan untuk mencapai efisiensi,

efektivitas dan produktivitas saja, akan tetapi lebih difokuskan pada aktivitas pendukung yang bersifat adanya suatu progress *checking*.<sup>38</sup>

Pengawasan merupakan kegiatan yang positif, karena mengarahkan kegiatan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan, atau mengarahkan kegiatan kearah standar yang telah ditentukan sesuai dengan rencana yang dibuat.<sup>39</sup> Adapun proses pengawasan sebagai berikut:

1) Mengukur hasil

Mengukur berarti mennetukan dengan tepat jumlah dan kapasitas keseluruhan. Tanpa pengukuran, manajer akan bertindak meraba-raba saja sehingga tidak bisa dipercayai. Untuk itu perlulah dibuat unit pengukuran dan diadakan perhitungan berapa kali jumlah unit tersebut dibandingkan dengan keseluruhan jumlah.

Dalam mengukur jumlah keseluruhan selalu dipertanyakan apa ciri-cirinya. Secara umum pengukuran keseluruhan dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu:

- a) Kelompok yang berkaitan dengan pencapaian seluruh program
- b) Kelompok yang berkaitan dengan keluaran perunit yang dikerjakan

2) Membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang diinginkan

Kegiatan ini merupakan kegiatan menilai hasil yang dicapai, misalkan ada hasil yang berbeda antara yang dicapai dengan standar yang ditentukan, harus diputuskan pemecahan mana yang akan dilakukan. Tetapi harus diingat bahwa terdapat derajat perbedaan antara penyimpangan yang tak berarti dengan penyimpangan yang relative berarti.

3) Memperbaiki penyimpangan

Hal ini merupakan langkah yang terakhir dalam proses pengawasan. Tujuan utama langkah ini adalah untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan hasil yang diinginkan. Hasil yang berbeda harus segera diperbaiki dan tidak boleh ditunda, dimaafkan atau dikompromikan, karena hal

---

<sup>38</sup> Amirruddin Tumanggor, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: K-Media, 2021), 10

<sup>39</sup> Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalian Indonesia, 1991), 89

tersebut merupakan suatu keharusan. Tindakan perbaikan dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab atas hasil akhir.

## **B. Kementerian Agama Republik Indonesia**

### **1. Asal-usul berdirinya Kementerian Agama Republik Indonesia**

Berdirinya Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan sebuah usulan yang dikemukakan oleh Mohammad Yasin dalam proses sidang BPUPKI pada tanggal 11 Juli 1945. Akan tetapi, usulan tersebut tidak langsung diterima dan mengalami penolakan oleh mayoritas peserta forum. Yasin, mengemukakan sebuah ide bahwa perlunya dibentuk departemen khusus yang mengurus tentang keperluan yang menyangkut tentang agama, yaitu Kementerian Islamiyah. Kementerian ini yang nantinya diharapkan dapat memberi jaminan kepada umat islam yang merupakan penduduk Indonesia.

Setelah terjadi penolakan tersebut, Mohammad Yamin tidak menyerah begitu saja, akan tetapi beliau kembali melontarkan gagasannya didalam sidang PPKI tepat ditanggal 19 Agustus 1945. Namun, kembali lagi gagasan yang disampaikan itu ditolak. Dari jumlah 27 anggota BPUPKI, hanya 6 orang yang ssetuju dengan gagasannya tersebut.

Pada akhir tahun 1945, dalam proses sidang KNIP (Komite Pleno Nasional Indonesia) yang disebut sebagai benih dari sebuah parlemen maupun DPR. Kemudian para tokoh islam mencoba lagi untuk mengusulkan gagasan tersebut dan akhirnya memperoleh hasil dan juga respon yang baik, yaitu banyak yang setuju dengan gagasan tersebut, salah satunya adalah Mohammad Nasir dan juga terdapat beberapa ulama Islam yang mempunyai pengaruh. Setelah terjadinya persetujuan tersebut, akhirnya hasil dari sidang KNIP dilakukan secara aklamasi, semuanya menyetujui dan menerima untuk proses didirikannya Kementerian Agama. Selanjutnya, Kementerian Agama juga mengeluarkan sebuah peraturan dan ketetapan resmi pada tanggal 3 Januari tepat pada tahun 1946, dan kedudukan Menteri Agama Republik

Indonesia pertama kali dijabat oleh H.M Rasjidi dari golongan Muhammadiyah.<sup>40</sup>

## 2. Peran dari Kementerian Agama

Adapun peran dari Kementerian Agama, diantaranya adalah:

- a. Kemenag mempunyai peran dalam menjalankan kebijakan dalam bidang bimbingan yang di jalankan oleh antar masyarakat yang beragama

Negara Indonesia kaya akan suku bangsa dan juga agama, dengan begitu pastilah mereka memiliki banyak perbedaan. Oleh karena itu, Kemenag mempunyai salah satu peran yang penting untuk mengatasi hal tersebut, yaitu berupaya dan mampu sekuat tenaga untuk meniadakan perbedaan diantara umat yang beragama sehingga nantinya akan mudah terwujud sikap toleransi antar beragama dan tidak akan muncul sebuah konflik diantaranya. Tidak hanya itu saja, Seorang Kemenag juga mempunyai peran agar dapat memberikan tuntunan dan nasehat kepada umatnya.

- b. Kemenag memiliki peran didalam proses penyelenggaraan haji dan umrah

Dapat kita ketahui, bahwa memang mayoritas dari Penduduk Indonesia adalah beragama islam, dengan begitu maka tidak heran apabila dari abad ke abad para calon jamaah haji dan umrah itu meningkat pesat jumlah jamaahnya. Untuk urusan dalam menyelenggarakan pelaksanaan haji dan umrah yang memiliki jumlah jamaah banyak tersebut, maka diperlukan adanya lembaga yang ahli dalam membidangnya. Oleh karena hal tersebut, maka salah satu alasan didirikannya Kementerian Agama ini adalah untuk mengatasi dan melaksanakan segala urusan mengenai haji dan umrah.

- c. Kemenag juga mempunyai peran dalam proses penyelenggaraan pendidikan yang bernuansa agama dan keagamaan

Pendidikan adalah salah satu cara untuk membentengi bangsa menuju sebuah peradaban zaman. Pendidikan yang baik seharusnya selalu berkembang dan mampu mengikuti perkembangan zaman, selain itu

---

<sup>40</sup> Iswara N. Raditya, “*Sejarah Lahirnya Kementerian Agama RI yang Sempat Tak Disetujui*”, Tirto.id, 13 November 2021.



pendidikan juga harus mampu membentuk peserta didik yang bermoral. Adapun salah satu peran dari Kementerian Agama yaitu melaksanakan penyelenggaraan pendidikan mengenai agama dan keagamaan yang dapat dilaksanakan melalui madrasah maupun aktivitas keagamaan yang lainnya.

- d. Kemenag juga mempunyai peran sebagai pengawas dalam proses pelaksanaan tugas maupun peran dari lingkup Kementerian Agama

Dalam hal ini, tugas dari Kementerian Agama yaitu menyampaikan adanya suatu pesan maupun informasi dan mengawasi pelaksanaan tugas yang terjadi di dalam lingkup Kementerian Agama itu sendiri, baik yang mulai terjadi dalam ranah lingkup kabupaten maupun provinsi.

- e. Kemenag mempunyai peran sekaligus bertindak sebagai penyelenggaraan jaminan produk halal

Dalam menjalankan peran ini, Kemenag bertugas untuk menjamin adanya label produk yang beredar di dalam kehidupan masyarakat dengan label produk halal, hal ini bertujuan agar tidak adanya timbul keresahan dihati masyarakat khususnya masyarakat yang beragama islam, untuk dapat melaksanakan perintah dalam ajaran islam untuk mengonsumsi makanan yang halal.

Dilandasi dengan hal tersebut, maka Kemenag mempunyai peranan dalam memberikan wewenang kepada BPJPH (Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal) untuk mengeluarkan dan memberikan sertifikat berlabel halal pada makanan maupun minuman yang memnuhi syariat agama. Dipaparkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2014 pasal 1 ayat 6 mengenai adanya Jaminan Produk Halal, yang berbunyi bahwa:

*“Sertifikat halal adalah pengakuan kehalalan suatu produk yang dikeluarkan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal berdasarkan fatwa halal tertulis yang dikeluarkan oleh Majelis Ulama Indonesia”.*<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2019 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal pasal 1 ayat 6.

### **3. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah**

Kepala Seksi (Kasi) adalah pelaksana teknis yang merupakan unsur pembantu Kepala Kantor sebagai pelaksana tugas operasional. Pelaksana teknis dalam kementerian agama terbagi menjadi 5 bagian diantaranya seksi bimas Islam, seksi penyelenggaraan haji dan umroh, seksi pendidikan madrasah, seksi pendidikan diniyah dan pontren dan seksi pendidikan agama Islam. Masing-masing seksi di pimpin oleh Kepala Seksi (Kasi).

Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama. Tugas Pokok dan Fungsi Seksi Pendidikan Madrasah di bagi ke dalam 5 bidang urusan, yaitu:

a. Kurikulum dan Evaluasi

Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di bidang kurikulum dan evaluasi pada RA, MI, MTs dan MA.

b. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis dan pembinaan di bidang pendidik dan tenaga kependidikan pada RA, MI, MTs dan MA.

c. Sarana dan Prasarana

Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis dan pembinaan di bidang sarana dan prasarana pada RA, MI, MTs dan MA.

d. Kesiswaan

Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis dan pembinaan di bidang pengembangan potensi kesiswaan pada RA, MI, MTs dan MA.

e. Kelembagaan dan Sistem Informasi. Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis dan pembinaan di bidang

pengembangan kelembagaan, kerja sama serta pengelolaan sistem informasi pendidikan RA, MI, MTs dan MA.<sup>42</sup>

## C. Mutu Pendidikan

### 1. Definisi Mutu Pendidikan

Mutu menurut Nur Azman yaitu tingkat baik atau buruknya sesuatu. Mutu juga dapat diartikan sebagai derajat atau taraf kepandaian dan kecakapan.<sup>43</sup> Jika diartikan secara umum, mutu juga dapat diartikan sebagai gambaran menyeluruh dari adanya barang maupun jasa yang mampu menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.<sup>44</sup> Menurut Crosby, mutu merupakan “*conformance to requirement*”, yaitu sesuatu yang diisyaratkan atau distandarkan, suatu produk yang memiliki kualitas apabila sesuai dengan tandard kualitas yang telah ditentukan, standar kualitas yang meliputi bahan baku, proses produksi dan produksi jadi.<sup>45</sup> Sedangkan menurut Deming pengertian dari mutu adalah kesesuaian dengan adanya kebutuhan pasar.<sup>46</sup> Apabila ditarik kesimpulan dari pengertian mutu diatas, dapat disimpulkan bahwa mutu itu selalu perpusat pada pelanggan, yang artinya bahwa produk yang dapat dikatakan bermutu dan berkualitas itu apabila sudah memenuhi keinginan dan kepuasan seorang pelanggan.

Definisi mutu dalam konteks pendidikan, dapat diartikan apabila sebuah lembaga itu memiliki mutu yang baik, maka dapat diartikan bahwa sekolah tersebut harus memiliki guru yang baik, lulusan atau alumni yang baik, memiliki sarana prasarana yang baik, dan lain sebagainya. Biasanya untuk menjuluki sebuah sekolah itu memiliki mutu yang baik, seseorang dapat memberikan sebutan khusus untuk sekolah tersebut, misalkan saja,

---

<sup>42</sup> M.Kholis. Tesis. *Manajemen Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Jambi dalam Peningkatan Pelayanan Publik di Bidang Pendidikan Agama*. UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Hlm. 15-16.

<sup>43</sup> Nur Azman, *Kamus Standar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Kompas Gramedia, 2014), 430

<sup>44</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*, (Jakarta, Dirljend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2012), 28

<sup>45</sup> Crosby, *Manajemen Mutu Terpadu* (Bandung: Rosdakarya, 2003), 58

<sup>46</sup> Deming, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Rajawali, 2003), 176

sekolah unggul, sekolah teladan, sekolah model atau percontohan, dan lain sebagainya.<sup>47</sup>

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

Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana, disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.<sup>48</sup> UU RI No. 20 Tahun 2003, tentang SISDIKNAS melihat pendidikan dari segi proses dengan dengan merumuskan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.<sup>49</sup>

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.

---

<sup>47</sup> Muhammad Faturrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Teras, 2012), 41-42

<sup>48</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 210

<sup>49</sup> Republik Indonesia, “*Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*,” (Bandung: Fokusmedia, 2003).

Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu pelanggan eksternal primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik. Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan para pemimpin pemerintahan. Pelanggan eksternal tersier adalah pasar kerja dan masyarakat luas.<sup>50</sup>

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.

*Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala madrasah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh madrasah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Semakin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan bersekala mikro (tingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses *monitoring* dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan

---

<sup>50</sup> Kamisa, dalam Nurkolis, 2003: 70 – 71; (lih. juga Senduk J.E, Isu dan Kebijakan Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya, (Manado: Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado, 2006), 110

tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input madrasah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehi dupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

*Output* pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UAM, UAN, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu madrasah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.<sup>51</sup>

Membahas mengenai mutu madrasah, tentunya tidak terlepas dari 8 (delapan) SNP (Standar Nasional Pendidikan), yang mana usaha – usaha yang dilakukan oleh kepala seksi sub bagian pendidikan madrasah kemenag telah melakukan strategis jangka panjang yang telah dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan nasional terutama di Kabupaten Kediri sendiri,

---

<sup>51</sup> Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBM*, <http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id>, : 7-8

seperti antara lain usaha tersebut untuk diwujudkan dalam penetapan SNP (Standar Nasional Pendidikan), yang jelas dan satu sistem penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan yang dapat membangun suatu kerjasama dan kolaborasi dengan berbagai institansi - instansi yang terkait, dalam meningkatkan mutu madrasah, Kepala seksi sub bagian pendidikan madrasah (PENDMA) Kementerian Agama juga menjalankan program-program pendidikan sesuai SNP (standar nasional pendidikan), diantaranya yaitu:

**a. Standar Isi**

Salah satu cara yang ditempuh untuk meningkatkan mutu madrasah yaitu dengan cara mengikuti kurikulum yang terbaru / selalu memperbarui kurikulum, agar proses belajar di madrasah dapat disesuaikan dengan ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang akan di tuangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang mana harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan di madrasah.<sup>52</sup>

**b. Standar Proses**

Standar proses ini berkaitan dengan proses pelaksanaan pembelajaran di masing-masing jenjang pendidikan. Dalam menyelenggarakan proses pembelajaran, setiap instansi pendidikan harus melakukannya dengan interaktif, inspiratif, menyenangkan, dan partisipatif atau mengikutsertakan peserta didik dalam proses pembelajaran.

**c. Standar Kompetensi Kelulusan**

Standar ini berkaitan erat dengan kriteria kemampuan lulusan dari suatu instansi pendidikan. Setiap peserta didik yang lulus dari suatu jenjang pendidikan diharapkan memiliki kemampuan sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang memadai dan sesuai dengan standar yang berlaku.

**d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidik**

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidik merupakan standar nasional tentang kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta

---

<sup>52</sup> Suhirman Dan Idi Syatriawan, *Strategi Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Mutu Manajemen Madrasah Aliyah Di Kabupaten Seluma*, (Bengkulu : Institut Agama Islam NegeriBengkulu, 2017 ), 118

pendidikan dalam jabatan dari tenaga guru dan tenaga kependidikan lainnya. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>53</sup>

#### **e. Standar Kompetensi Pengelolaan**

Standar pengelolaan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah. Hal-hal yang berkaitan dengan standar pengelolaan ini diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Standar pengelolaan terdiri atas: perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, dan sistem informasi manajemen.

#### **f. Standar Sarana dan Prasarana**

Standar sarana dan prasarana merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium dan sumber belajar lainnya sebagai penunjang proses pembelajaran termasuk penyediaan teknologi. Kepala seksi bagian pendidikan madrasah (PENDMA) memenuhi kebutuhan sarpras lembaga supaya output siswa dapat meningkat.

#### **g. Standar Kompetensi Pembiayaan**

Standar pendidikan yang ketujuh adalah standar pembiayaan. Proses pendidikan bisa terselenggara karena adanya pembiayaan yang berkelanjutan. Peraturan yang mengatur lebih lanjut mengenai standar pembiayaan adalah Peraturan Menteri No. 69 Tahun 2009. Pembiayaan dalam dunia pendidikan terdiri dari tiga komponen, yaitu :

- 1) Biaya investasi. Adapun yang termasuk biaya investasi adalah penyediaan sarana dan prasarana, biaya untuk pengembangan sumber daya manusia, dan biaya untuk modal kerja tetap.

---

<sup>53</sup> Suhirman Dan Idi Syatriawan, *Strategi Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Mutu Manajemen Madrasah Aliyah Di Kabupaten Seluma*, (Bengkulu : Institut Agama Islam NegeriBengkulu, 2017 ), 121



- 2) Biaya personal. Adapun yang dimaksud dengan biaya personal adalah biaya yang dibayarkan oleh peserta didik agar bisa mengakses pendidikan secara berkelanjutan.
- 3) Biaya operasi, Adapun yang termasuk biaya operasi pendidikan adalah gaji serta tunjangan untuk pendidik dan tenaga kependidikan, perlengkapan habis pakai, termasuk juga biaya listrik, air, koneksi internet, dan sejenisnya.

#### **h. Standar Kompetensi Penilaian**

Standar Penilaian adalah standar nasional yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan mekanisme penilaian hasil belajar yang dilakukan oleh peserta didik. Standar penilaian pendidikan merupakan acuan nasional pendidikan berhubungan dengan teknis, cara, dan form penilaian hasil belajar dari siswa-siswi.<sup>54</sup>

## **2. Prinsip Mutu Pendidikan**

Dalam menjalankan mutu yang baik, pastilah tentu terdapat beberapa prinsip mutu. Prinsip mutu merupakan sejumlah prasangka yang di yakini mampu mempunyai kekuatan untuk mewujudkan dan menciptakan sebuah mutu yang baik. Berdasarkan versi ISO terdapat delapan prinsip mutu,<sup>55</sup> diantaranya adalah:

### **a. Fokus kepada pelanggan**

Sebuah organisasi yang baik haruslah mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan, atau bahkan harus mampu berusaha lebih giat untuk melebihi ekspektasi dari pelanggan.

### **b. Kepemimpinan**

Kunci dari kesuksesan suatu organisasi adalah terletak pada pemimpin organisasi. Seorang pemimpin organisasi harus mampu menetapkan kesatuan dari tujuan organisasi, mampu menciptakan lingkungan internal yang baik, hal ini dimaksudkan agar orang-orang juga dapat terlibat secara menyeluruh dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

<sup>54</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 Tanggal 11 Juni 2007 Standar Penilaian Pendidikan.

<sup>55</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (IRCiSod, 2012), 51-52

c. Keterlibatan orang

Salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi yang baik adalah adanya keterlibatan orang atau karyawan dalam suatu organisasi, hal ini dikarenakan dengan adanya kemampuan yang mereka miliki secara penuh akan memungkinkan untuk dimanfaatkan dalam pengembangan suatu organisasi tersebut.

d. Pendekatan secara proses

Ketika suatu organisasi menghendaki adanya hasil yang diinginkan akan tercapai dan tercipta secara efektif dan efisien, tentunya tidak terlepas dari adanya kegiatan dan sumber daya berkaitan dengan hal-hal yang dikelola dan dianggap sebagai suatu proses. Suatu proses merupakan integrasi sekuensial dari seseorang, metode, maupun materi dalam lingkungan organisasi yang bertujuan untuk menghasilkan sebuah nilai dan juga untuk menambah hasil bagi seorang pelanggan.

e. Pendekatan sistem terhadap manajemen

Pengidentifikasian, dan pengelolaan dari proses-proses yang saling berkaitan dengan suatu sistem, pasti akan memberikan kontribusi yang efektif dan efisien dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

f. Peningkatan yang terjadi secara terus menerus

Maksud dari adanya peningkatan terus menerus yaitu adanya suatu proses yang berfokuskan kepada bagaimana upaya yang dilakukan secara terus-menerus dalam meningkatkan metode dan cara yang efektif serta efisien demi memenuhi pencapaian tujuan dari organisasi.

g. Pendekatan secara faktual dalam pembuatan keputusan

Suatu keputusan dapat dikatakan efektif, apabila keputusan tersebut diambil berdasarkan pada analisis data dan informasi yang faktual (nyata), tanpa adanya sebuah rekayasa.

h. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Hubungan suatu organisasi dan pemasok adalah saling bergantung, apabila hubungan itu saling menguntungkan maka akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

### **3. Ciri-Ciri Mutu Pendidikan**

Era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Oleh karena itu lembaga pendidikan mulai dari tingkat dasar sampai tingkat tinggi harus memperhatikan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan berperan dalam kegiatan jasa pendidikan maupun pengembangan sumber daya manusia harus memiliki keunggulan-keunggulan yang diprioritaskan dalam lembaga pendidikan tersebut.

Transformasi menuju sekolah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan madrasah, administrator, staff, siswa, guru, dan komunitas. Proses diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap madrasah serta dalam wilayah tersebut mutu difokuskan pada lima hal yaitu:

#### **a. Pemenuhan kebutuhan konsumen**

Dalam sebuah madrasah yang bermutu, setiap orang menjadi kostumer dan sebagai pemasok sekaligus. Secara khusus kustumer madrasah adalah siswa dan keluarganya, merekalah yang akan memetik manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Sedangkan dalam kajian umum kostumer madrasah itu ada dua, yaitu kostumer internal meliputi orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan madrasah yang berada dalam system pendidikan. Dan kontumer eksternal yaitu, masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi namun memanfaatkan out put dari proses pendidikan.

#### **b. Keterlibatan total komunitas dalam program**

Setiap orang juga harus terlibat dan berpartisipasi dalam rangka menuju kearah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan madrasah atau pengawas, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak.

c. Pengukuran nilai tambah pendidikan

Pengukuran ini justru yang seringkali gagal dilakukan dimadrasah. Secara tradisional ukuran mutu atas madrasah adalah prestasi siswa, dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilamana hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik

d. Memandang pendidikan sebagai suatu sistem

Pendidikan mesti dipangan sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para professional pendidikan. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para professor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan

e. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik. Mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi Manajemen lama “kalau belum rusak jangan diperbaiki”. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi Manajemen yang baru “bila tidak rusak perbaikilah, karena bila tidak dilakukan anda maka orang lain yang akan melakukan”.<sup>56</sup>

#### **D. Konsep Manajemen Mutu Juran**

Juran mendefinisikan kualitas sebagai sesuatu yang cocok atau sesuai untuk digunakan (*fitness for use*) yang mengandung pengertian bahwa suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung 5 dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan, dan *fiel use*.

Menurut Juran tiga langkah dasar merupakan langkah yang harus di ambil perusahaan bila ingin mencapai kualitas. Ketiga langkah tersebut terdiri dari:

- a. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- b. Mengadakan program pelatihan secara luas.

---

<sup>56</sup> Jerome S. Arcaro, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: Armico, 2005), 11-14

- c. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Ketiga langkah di atas merupakan langkah yang harus dilakukan perusahaan bila mereka ingin mencapai kualitas dunia. Menurut Juran ada titik *diminishing return* dalam hubungan antara kualitas dengan daya saing.

Konsep Trilogi Juran (*The Juran Trilogy*) merupakan intisari dari fungsi manajerial yang utama. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam gambar dibawah ini:



**Gambar 2.1 Trilogi Kualitas**

Menurut Juran, “*managing for quality makes extensive use of three such managerial processes: 1) Quality planning, 2) Quality control, 3) Quality improvement*”. Penerapan konsep Trilogi Kualitas menjadikan cakupan manajemen kualitas menjadi lebih luas dan kompleks. Membutuhkan keahlian dan dukungan sumber daya dalam pelaksanaannya. Konsep “Trilogi Kualitas” (*The Juran Trilogy*) dapat dijabarkan sebagai berikut<sup>57</sup>:

**Tabel 2.2**  
*The Three Universal Processes Of Managing For Quality*<sup>58</sup>

<b>Quality Planning</b>	<b>Quality Control</b>	<b>Quality Improvement</b>
Establish quality Goals Identify who the customers are Determine the needs of the customers Develop product features that	Evaluate actual performance Compare actual performance with quality goals Act on the difference	Prove the need Establish the infrastructure Identify the improvement projects Establish project teams Provide

<sup>57</sup> Joseph M. Juran, et, all, *Juran's Quality Handbook*, Fifth Edition, (New York : McGraw-Hill, 1998), 25

<sup>58</sup> ibid

respond to customers' needs Develop processes able to produce the product features Establish process controls; transfer the plans to the operating forces		the teams with resources, training, and motivation to: Diagnose the causes Stimulate remedies Establish controls to hold the gains
---	--	---

Konsep Trilogi Juran merupakan tiga tahapan yang dilakukan dalam peningkatan mutu.

- a. Tahap *Quality Planning*, meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Adapun langkah yang dibutuhkan adalah:
  - (a) menentukan siapa yang menjadi pelanggan
  - (b) mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
  - (c) mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
  - (d) mengembangkan sistem proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut;
  - (e) menyebarkan rencana kepada level operasional.
- b. Tahap *Quality Control* dimana pengendalian mutu dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:
  - (a) menilai kinerja kualitas
  - (b) membandingkan kinerja dengan tujuan
  - (c) bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.
- c. Tahap *Quality Improvement* yaitu harus dilaksanakan secara *on going* dan terus menerus dengan langkah sebagai berikut
  - (a) mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun
  - (b) mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukakn proyek perbaikan
  - (c) membentuk suatu tim proyek yang bertanggungjawab dalam menyelesaikan proyek pembangunan

- (d) memberikan tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.<sup>59</sup>

Selain “Trilogi Kualitas” (*The Juran Trilogy*), Joseph M. Juran juga memaparkan tentang 10 langkah yang dapat ditempuh untuk memperbaiki kualitas, yang dikenal dengan *Ten Steps to Quality Improvement*, yaitu:

- (a) *Create awareness of the need and opportunity for improvement*, (membentuk kesadaran terhadap kebutuhan dan kesempatan untuk melakukan perbaikan)
- (b) *Set goals for improvement*, (Menetapkan tujuan untuk perbaikan)
- (c) *Organise to reach the goals*, (mengorganisasikan untuk mencapai tujuan)
- (d) *Provide training throughout the organization*, (memberikan atau menyediakan pelatihan bagi organisasi)
- (e) *Carry out the projects to solve problems*, (melaksanakan proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah)
- (f) *Report progress*, (melaporkan perkembangan/ kemajuan)
- (g) *Give recognition*, (berikan pengakuan/penghargaan)
- (h) *Communicate results*, (mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai)
- (i) *Keep score*, (mempertahankan hasil yang dicapai)
- (j) *Maintain momentum by making annual improvement part of the regular systems and processes of the company* (memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam system regulasi perusahaan)<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*, (Jogjakarta: Andi Offset, 2009), 55

<sup>60</sup> Mohammed Ahmed Hamadtu Ahmed, *Strategic Quality Management in the Arab Higher Education Institutes: A Descriptive & Analytical Study*, dalam *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012], 95

## **E. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah**

### **1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah**

Manajemen peningkatan mutu madrasah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Sistemnya adalah menawarkan lembaga pendidikan untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Pada hakikatnya, manajemen peningkatan mutu madrasah adalah strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personil madrasah maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya manajemen peningkatan mutu madrasah akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sistem sentralisasi ke desentralisasi.<sup>61</sup> Otonomi pendidikan merupakan suatu bentuk reformasi yang perlu dijalankan dengan baik. dengan reformasi, perbaikan kualitas pendidikan menuntut tingginya kinerja lembaga pendidikan dengan mengacu pada perbaikan mutu yang berkelanjutan, kreativitas dan produktivitas pegawai (guru). Kualitas bukan hanya pada unsur masukan (*input*), tetapi juga unsur proses, terutama pada unsur keluaran (*output*) atau lulusan, agar dapat memuaskan harapan pelanggan pendidikan.<sup>62</sup>

Para kepala madrasah sebagai manajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan *stakeholder*. Madrasah berfungsi untuk membina SDM yang kreatif dan inovatif, sehingga lulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sector formal maupun sektor informal. Mutu dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan madrasah bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul di hadapan para peserta didik, para guru dan pimpinan lembaga pendidikan madrasah. Adapun trilogi mutu, yaitu; 1) perencanaan mutu, 2) pengawasan mutu dan 3) perbaikan mutu. Jika kualitas (mutu) dapat dikelola,

---

<sup>61</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Arruz Media, 2013), 124

<sup>62</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), 20



maka mutu juga harus dapat diukur (*measurable*). Mutu disini juga merupakan keunggulan “*excellence*” atau hasil yang terbaik). Menurut Armand V. Feigenbaum mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full costumer satisfaction*).<sup>63</sup> Untuk mengejar mutu, maka kesalahan dalam pelaksanaan proses kependidikan di madrasah harus dieliminasi untuk mencapai keunggulan kompetitif lulusannya dan keunggulan komparatifnya dengan yang lain sesuai dinamika pasar tenaga kerja.

## **2. Prinsip-Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah**

Adapun prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, diantaranya adalah:

### a. Komitmen

Kepala madrasah dan juga warga madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menyelenggarakan program peningkatan mutu madrasah

### b. Kesiapan

Semua warga madrasah harus siap fisik dan mental dalam peningkatan mutu madrasah

### c. Keterlibatan

Pendidikan efektif yang mampu melibatkan semua pihak dalam mendidik anak

### d. Kelembagaan

Madrasah sebagai suatu lembaga yaitu yang merupakan unit terpenting bagi pendidikan yang efektif

### e. Keputusan

Segala bentuk keputusan dari madrasah dibuat langsung oleh pihak yang benar-benar mengerti dan ahli dalam pendidikan

### f. Kesadaran

Para guru harus dituntut mempunyai kesadaran yang tinggi untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum madrasah

### g. Kemandirian

---

<sup>63</sup> Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, (Mc. Grow Hill, 1991), 7

Madrasah harus diberi suatu otonom sehingga madrasah mempunyai kemandirian dalam membuat keputusan khususnya dalam pengalokasian dana

h. Ketahanan

Suatu perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders*

### 3. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah mempunyai tujuan untuk memberdayakan madrasah melalui pemberian suatu kewenangan atau otonomi kepada madrasah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rincinya, manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan dengan cara melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia
- b. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
- c. Meningkatkan tanggungjawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasahnyanya
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

### 4. Langkah-Langkah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

Untuk menerapkan manajemen berbasis mutu dalam pendidikan, menurut Joseph C. Field sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin ada sepuluh langkah yang harus dilalui, yaitu.<sup>64</sup>

- a. Mempelajari dan memahami manajemen mutu terpadu secara menyeluruh
- b. Memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus menerus

---

<sup>64</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedi Widiasarana Indonesia, 2002), 81

- c. Menilai jaminan mutu saat ini dan program pengendalian mutu
- d. Membangun sistem mutu terpadu (kebijakan mutu, rencana strategis mutu, implementasi rencana, rencana pelatihan, organisasian struktur, prosedur bagi tindakan perbaikan dan pendefinisian terhadap nilai tambah tindakan)
- e. Mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya mutu sebagai tujuan untuk mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja
- f. Mempelajari tehnik untuk menyerang atau mengatasi akar persoalan (penyebab) dan mengaplikasikan tindakan koreksi dengan menggunakan tehnik dan alat manajemen mutu terpadu
- g. Memilih dan menetapkan pilot project untuk diaplikasikan
- h. Menetapkan prosedur tindakan perbaikan dan sadari akan keberhasilannya
- i. Menciptakan komitmen dan strategi yang benar mutu terpadu oleh pemimpin yang akan menggunakannya
- j. Memelihara jiwa mutu terpadu dalam penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas.

Pentingnya mutu bagi Madrasah bertujuan memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan seefisien mungkin. Bahkan konsep mutu yang diterapkan dalam pendidikan dapat menguntungkan semua pihak dengan syarat manajer yang memperbaiki kinerja pegawai dan organisasi secara terus menerus sejalan perkembangan internal dan eksternal organisasi. Kebutuhan akan perubahan yang didorong kekuatan internal mengakar pada persoalan SDM dan perilaku atau keputusan manajerial. Sedangkan kekuatan eksternal adalah adanya karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar dan tekanan sosial politik baik dalam skala regional, nasional maupun internasional. Selanjutnya, menurut Edward Deming sebagaimana dikutip oleh M. N. Nasution, bahwa untuk melakukan perbaikan proses secara kontinyu dan pengendalian mutu, maka siklus PDCA (*Plan, Do, Chek and Act*) sangat tepat

untuk diaplikasikan, dengan meliputi atas 8 langkah, seperti dikemukakan pada diagram berikut:<sup>65</sup>



**Gambar 2.2 Siklus Perbaikan dan Pengendalian**

Berangkat dari konsep perbaikan Edward Deming tersebut, maka terdapat empat hal yang perlu dikemukakan lebih mendalam dalam memahami hakekat mutu terpadu dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan di madrasah. Hal tersebut menurut Dorothea Wahyu Ariani meliputi: Pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan, perbaikan terus menerus dan berkesinambungan (*continuous improvement*), pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan sisa pekerjaan dan pengerjaan ulang.<sup>66</sup> Apabila madrasah telah mengaplikasikan konsep mutu tersebut dalam pelaksanaan manajerial di lembaganya, maka akan tercipta lembaga pendidikan yang efektif, unggul, memiliki daya tawar dan daya saing yang tinggi.

## 5. Karakteristik Madrasah Bermutu

Dalam beberapa *literature* pendidikan, madrasah unggul biasanya diistilahkan dengan sekolah berprestasi, atau *effective school* (sekolah efektif) sebagai lawan dari *ineffective school* (sekolah yang tidak efektif), *good school* sebagai lawan dari *poor school*, *the moving school* sebagai lawan dari *promenading school*, dan atau sekolah inti sebagai lawan dari sekolah imbas. Karakteristik dari madrasah bermutu sebagai berikut :

<sup>65</sup> M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), 99

<sup>66</sup> Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas: Pendekatan Sisi Kualitatif*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 27

- a. Aspek *output*: 1) prestasi akademik ditunjukkan dengan NUN, lomba karya ilmiah, lomba mata pelajaran, cara berpikir. 2) prestasi non akademik yang ditunjukkan dengan keingintahuan yang tinggi, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga dan kesenian, kepramukaan dan lain-lain
- b. Aspek proses: 1) proses belajar mengajar efektif, 2) kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang kuat, 3) lingkungan yang aman dan tertib, 4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, 5) memiliki budaya mutu, 6) memiliki *teamwork* kompak, cerdas dan dinamis, 7) memiliki kemandirian, 8) adanya partisipasi yang tinggi dari masyarakat, 9) mempunyai keterbukaan, 10) mempunyai kemauan untuk berubah, baik psikologis maupun fisik, 11) melakukan evaluasi dan perbaikan, 12) responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan, 13) mempunyai komunikasi yang baik, 14) mempunyai akuntabilitas, 15) memiliki dan menjaga sustainabilitas dalam program dan pendanaan
- c. Aspek *input* : 1) memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, 2) adanya sumber daya yang tersedia dan siap, 3) staf kompeten dan berdedikasi tinggi, 4) memiliki harapan dan prestasi tinggi, 5) focus pada pelanggan, 6) adanya in put manajemen, yang ditandai dengan tugas yang jelas, rencana rinci dan sistematis, program yang mendukung pelaksanaan rencana dan sistem pengendali mutu yang efektif.<sup>67</sup>

Karakteristik tersebut mengindikasikan bahwa lembaga pendidikan madrasah telah melaksanakan pilar-pilar mutu secara totalitas. Pada dasarnya sekolah bermutu memiliki 5 karakteristik, yang diidentifikasi seperti pilar mutu sebagai berikut:<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 104-105

<sup>68</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 38



**Gambar 2.3 Karakteristik Sekolah Bermutu Total**

Gambar tersebut menunjukkan bahwa pilar-pilar dalam sekolah yang bermutu didasarkan pada keyakinan sekolah, seperti kepercayaan, kerjasama dan kepemimpinan. Mutu dalam pendidikan meminta adanya komitmen pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan komitmen untuk menciptakan sebuah lingkungan yang memungkinkan para staff dan siswa menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya.

## **6. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah**

Manajemen merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas dunia, sehingga di perlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem suatu organisasi seperti lembaga pendidikan. Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh penyelenggara pendidikan di lembaga karena hal tersebut mempengaruhi dalam menerapkan manajemen pendidikan madrasah. Dalam pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga pendidikan terlepas dari lima faktor pendidikan agar kegiatan pendidikan terlaksana dengan baik. Apabila salah satu faktor tidak ada maka mutu pendidikan tidak dapat tercapai dengan baik karena faktor yang satu dengan yang lainnya tidak saling melengkapi dan saling berhubungan. Adapun kelima faktor tersebut adalah:

### **a. Prestasi**

Prestasi merupakan tingkat keberhasilan siswa dalam mencapai tujuan yang telah diterapkan dalam sebuah program. Prestasi belajar merupakan tingkat

kemanusiaan yang dimiliki siswa dalam menerima, menolak, dan menilai informasi-informasi yang diperoleh dalam proses belajar mengajar, prestasi belajar seorang sesuai dengan tingkat keberhasilan sesuatu dalam mempelajari materi pelajaran yang dinyatakan dalam bentuk nilai mengalami proses belajar. Prestasi dapat diketahui apabila seseorang telah melalui tahap evaluasi.

b. Kepercayaan *Stakeholders*

Merupakan suatu kepercayaan terhadap seseorang dengan suatu kepentingan atau prihatin pada permasalahan pendidikan. Terutama mereka yang mempunyai kedudukan penting di dunia pendidikan

c. Perilaku civitas yang Islami

Perilaku civitas yang Islami merupakan penjabaran nilai-nilai Islam dalam bentuk norma-norma dan merealisasikannya dalam kehidupan sehari-hari secara individual, berbangsa dan bernegara. Perilaku Islami dalam kehidupan pendidikan adalah realisasi penjabaran nilai-nilai Islam dalam bentuk norma-norma dalam setiap aspek kehidupan di madrasah yang dilaksanakan seluruh lapisan masyarakat sekolah

d. Jumlah siswa

Dalam pengembangan pendidikan jumlah siswa itu juga dapat mempengaruhi dalam menetapkan manajemen strategi. Apabila jumlah siswanya banyak maka suatu manajemen harus direncanakan secara maksimal agar menghasilkan agar menghasilkan *output* yang bagus.