

## BAB II

### KAJIAN TEORETIS

#### A. Landasan Teori

##### a. Definisi Manajemen

Menurut Etimologi seorang manajer memiliki kemampuan untuk memimpin, mengurus, dan mengarahkan. Istilah manajemen berasal dari kata Italia *managiere* yang berarti belajar seperti seorang pelajar di Prancis *intelligibility* yang di definisikan sebagai kemampuan untuk memahami atau meramalkan.<sup>15</sup>

Menurut George Terry, seorang manajer adalah seseorang yang memiliki otoritas untuk membuat orang lain merasa tidak nyaman saat mereka sedang melakukan sesuatu namun tetapi berada dalam posisi yang tidak nyaman.<sup>16</sup>

Definisi yang diberikan menggambarkan bahwa manajemen pada dasarnya melibatkan upaya dalam memberikan otoritas dan tanggung jawab yang sesuai untuk mengurus organisasi, bisnis, dan entitas lainnya dengan cara yang optimal untuk meraih sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan domain yang melibatkan pemahaman mendalam akan prinsip-prinsip ilmiah dan keterampilan artistik untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia serta sumber daya alam dimanfaatkan dalam konteks perencanaan, organisasi, implementasi, dan pengawasan dengan

---

<sup>15</sup> Tanthowi, Jawir. Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an, Jakarta 1983, penerbit pustaka Al-Husan

<sup>16</sup> R. Terry, George. Prinsip-prinsip Manajemen, Jakarta: Bumi Aksara

tingkat efisiensi dan efektifitas yang optimal. Hal ini juga mengamankan keterlibatan aktif seluruh anggota tim dalam mencapai sasaran yang telah dipersiapkan sebelumnya.

#### **b. Tujuan Manajemen**

Dari perspektif perkembangan manajemen, tujuan manajemen secara kategorikal dapat diuraikan menjadi tujuan-tujuan yang mengikuti:

- 1) *Profit objectives* Yaitu upaya menuju perolehan manfaat bagi kepala organisasi.
- 2) *Service objectives* Tujuan utamanya adalah meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan kepada konsumen dengan menjadikan perubahan signifikan pada tingkat kepuasan pelanggan sebagai fokus utama.
- 3) *Sosial objectivis*, Menekankan pada manfaat yang dihasilkan oleh entitas organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan publik.
- 4) *Personal Objectivis*, Manajemen bertujuan untuk memfasilitasi individu didalam organisasi agar dapat bekerja secara mandiri, memungkinkan mereka untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka.
- 5) *Management objectivis*, Tujuan yang diinginkan dari sudut pandang dampak yang dihasilkan oleh pengelola.

- 6) *Managerial objectivis*, Tujuan yang berhasil dicapai diperoleh melalui upaya yang terfokus pada manajerial atau yang memerlukan pengelolaan umum yang efektif.
- 7) *Administrative objectivis*, Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan pencapaian-pencapaiannya memerlukan pengelolaan administratif yang efektif.
- 8) *Economic objectivis*, Tujuan-tujuan tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan mengoptimalkan efisiensi guna mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 9) *Social objectivis*, Maksud dari suatu kewajiban, terutama dalam konteks kewajiban moral.
- 10) *Technical objectivis*, Tujuan yang dimaksud yang mencakup aspek teknis yang terperinci, rincian karya, dan penjabaran tentang proses kerja yang terperinci pula.
- 11) *Look objectivis*, Tujuan-yujuan ini mencerminkan kondisi penyelesaian sebuah tugas.

### c. Fungsi Manajemen

Manajemen pada dasarnya bertujuan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan.<sup>17</sup> Fungsi manajemen menurut George Terry, terdiri dari empat fungsi yaitu:

---

<sup>17</sup>Dr.H. Nur Zazin, M.A,ed., Achmad Yazid Ichsan. Dasar-dasar Manajemen Pendidikan Islam, Malang: Eduliter, 2018 hal, 59

### 1) *Planning* (Merencanakan)

Dalam proses perencanaan, seorang pemimpin diharapkan untuk melakukan pemikiran yang cermat terhadap tindakan yang akan diambil, yaitu keputusan, serta memastikan bahwa pelaksanaannya oleh karyawan didasarkan pada metode, rencana, dan logika, bukan dipengaruhi oleh emosi semata. Selain itu, rencana juga bertujuan untuk mengarahkan pencapaian tujuan organisasi dan menetapkan prosedur optimal yang dapat mendukung tercapainya tujuan tersebut.

### 2) *Organizing* (Mengorganisasikan)

Setelah proses perencanaan, penyiapan, dan penetapan tujuan program oleh para pemimpin, langkah selanjutnya yang diperlukan adalah pengorganisasian. Ini penting untuk merancang dan mengembangkan struktur organisasi sehingga program dapat dilaksanakan dengan sukses. Pengaturan dan alokasi tugas, kewenangan, dan aset di antara individu-individu dalam sebuah entitas organisasi merupakan esensi dari proses struktural yang bertujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

### 3) *Leading* (Memimpin)

Setelah merencanakan dan mengatur, tahapan selanjutnya melibatkan kepemimpinan dan penugasan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan sederhana mengimplikasikan intruksi dari pimpinan kepada karyawan, yang kemudian harus dilaksanakan untuk mencapai kesuksesan. Dalam konteks ini, perhatian diberikan pada atribut kualitas, metode dan kapasitas kepemimpinan, bersama dengan Fungsi-fungsi, esensial pemimpin seperti komunikasi, motivasi, dan penegakan disiplin. Ketika fokus perencanaan dan pengorganisasian terutama terpusat pada aspek-aspek konseptual manajemen, tanggung jawab kepemimpinan terutama mencakup interaksi langsung dengan individu-individu yang terlibat dalam struktur organisasi yang bersangkutan.

#### 4) *Controlling* (Mengawasi)

Melalui praktik pengawasan, manajer diminta untuk melakukan pemantauan serta pengendalian terhadap eksekusi tugas yang telah diberikan kepada anggota tim. Proses ini juga melibatkan evaluasi keseluruhan pelaksanaan rencana kerja untuk menilai konsistensi pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan.

#### **d. Unsur Pokok Manajemen**

Menurut M. anang Firmansyah dan Budi W. Mahardika (2018) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen,

menyatakan bahwa ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen yaitu:<sup>18</sup>

- 1) *Man*, adalah sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Adanya faktor SDM, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.
- 2) *Money*, adalah faktor perdanaan atau keuangan, tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau organisasi, hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (Budget), upah karyawan (gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.
- 3) *Material*, berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Adanya barang mentah, maka dapat disajikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.
- 4) *Machine*, adalah mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.

---

<sup>18</sup>M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardika. Pengantar Manajemen, (DEEPUBLISH: Yogyakarta, 2018)

5) *Method*, adalah tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar mencapai suatu tujuan akan dituju.

6) *Market*, adalah tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan (Frmansyah dan Mahardika, 2018).

#### **e. Pengembangan**

Menurut Etimologi pengembangan berasal dari padanan kata pengembang yang memiliki makna suatu proses cara atau perbuatan sebuah proses kegiatan bersama yang dilakukan oleh penghuni suatu daerah untuk memenuhi kebutuhannya.<sup>19</sup> Sedangkan menurut KBBI memiliki arti suatu proses membuat suatu menjadi maju, baik sempurna dan berguna.<sup>20</sup>

Secara Terminologi pengembangan adalah suatu proses yang mengupayakan peningkatan kemampuan dan keterampilan SDM guna menghadapi perubahan lingkungan internal maupun eksternal melalui pendidikan, dan keterampilan.

Pengembangan pembelajaran adalah usaha meningkatkan kualitas proses suatu pembelajaran, baik secara materii maupun metode dan subtitusinya. Secara materi artinya dari aspek bahan ajar yang di sesuaikan dengan perkembangan pengetahuan,

<sup>19</sup><https://kkbi.web.id/kembang.html>

<sup>20</sup>W,J,S Poesarwamita, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Bala pustaka, 2005),h.

sedangkan secara metodologis dan substansinya, yaitu berkaitan dengan pengembangan strategi pembelajaran, baik secara teoritik maupun praktik.<sup>21</sup>

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, abstrak (konseptual), dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan merupakan suatu proses mendesain pembelajaran secara logis, dan sistematis dalam rangka untuk menetapkan segala sesuatu yang akan dilaksanakan dalam proses kegiatan belajar dengan memperhatikan potensi dan kompetensi peserta didik.<sup>22</sup>

Pengembangan merupakan sistem dalam pembelajaran dengan tujuan mendukung proses belajar peserta didik yang meliputi serangkaian peristiwa di tujukan pada proses belajar internal Menurut Gegne dan brings pengembangan juga merupakan segala upaya dalam menciptakan kondisi yang mempengaruhi dan mendukung secara sadar agar pembelajaran siswa tercapai.<sup>23</sup>

Hakikat Pengembangan merupakan usaha pendidikan formal dan non formal yang dilakukan secara rasional, sistematis, sesuai tujuan, dan konsisten dengan tujuan mengenalkan, menumbuhkan, mengarahkan, serta meningkatkan dasar

---

<sup>21</sup>Hamdani Hamid, *Pengembangan Sistem Pendidikan di Indonesia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), hal, 125

<sup>22</sup>Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal, 24

<sup>23</sup>Gegne dan Brings dalam (Warsita: 2003), hal, 266

kepribadian. Dasar kepribadian tersebut dapat menumbuhkan keseimbangan, keutuhan, keselarasan, pengetahuan serta keterampilan yang serasi dengan minat dan bakat, cita-cita, dan kapasitas sebagai persiapan atau prakarsa sendiri dengan tujuan menambah dan mengembangkan diri menuju prestasi.<sup>24</sup>

Menurut Iskandar Wiryokusumo, pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prakarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesama, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.<sup>25</sup>

#### **f. Pengertian Madrasah**

Dalam kamus bahasa Arab, istilah “Madrasah” berasal dari kata “darasa”, yang berarti tempat duduk untuk belajar, dan “Mudarsun isim fail”, yang berasal dari kata “mazid tasdid”, yang berarti pengajar.

---

<sup>24</sup>Iskandar Wiryokusumo dalam Muhammad Ali.*Hakikat Pengembangan*, 2003, hal, 24

<sup>25</sup>Iskandar Wiryokusumo dan J. Mandalika.*Kumpulan-kumpulan Pemikiran dalam pendidikan* (Jakarta:CV. Rajawali, 1982), hal, 93

Tetapi dalam Kamus Bahasa Indonesia KBBI, kata “Madrasah” digunakan untuk mendefinisikan sekolah atau perguruan tinggi yang biasanya berbasis Islam. Beberapa spesialis juga mengartikannya sebagai lembaga pendidikan yang mengajarkan siswa agama Islam.<sup>26</sup>

Madrasah adalah tempat belajar untuk mengajarkan dan mempelajari ajaran-ajaran agama Islam, seperti ilmu pengetahuan dan keahlian lain yang berkembang pada zamannya.<sup>27</sup>

Di Indonesia, Peraturan Menteri Agama RI No. 1. No.1/1946 dan No.7/1950 mendefinisikan madrasah sebagai berikut:

- 1) Tempat pendidikan yang diatur sebagai sekolah dan mengutamakan pendidikan dan ilmu pengetahuan agama Islam.
- 2) Pondok pesantren yang memberikan pendidikan setingkat dengan madrasah (sekolah)

Selanjutnya Undang-Undang No. 2 Tahun 1989 atau Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) menetapkan bahwa madrasah memiliki posisi yang sama dengan sekolah.<sup>28</sup> Peraturan perundangan yang berkaitan dengan madrasah dikeluarkan sebagai pelengkap UU tersebut. Di antaranya adalah PP No. 28 Tahun 1990 dan SK Mendiknas No. 0487 /U/1992 dan SK

---

<sup>26</sup> Zuhairi, *Pendidikan Madrasah di Indonesia* 1993, hal25

<sup>27</sup> Malik, *Pendidikan Madrasah di Indonesia*, 1999, hal, 18

<sup>28</sup> Undang-undang No. 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

No.054/U/1993, yang menetapkan bahwa MI dan MTs harus menyediakan bahan penelitian yang setidaknya sama dengan SD dan SLTP, serta memiliki karakteristik agama islam.

**g. Tujuan Madrasah Tsanawiyah**

Untuk mengukur bahwa manajemen pengembangan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan tingkat madrasah tsanawiyah, maka indikator yang dapat dikemukakan antara lain:

1. Kepemimpinan kepala madrasah dapat menjalankan fungsi profesionalnya dan demokratis dalam mengelola madrasah, serta menjaga keakraban guru.
2. Mungkin ada lingkungan yang mendukung kualitas madrasah, yaitu lingkungan yang terbuka, demokratis, dan keluarga, dibandingkan dengan lingkungan tertutup yang otoriter dan tidak peduli, miskomunikasi.
3. Partisipasi masyarakat telah terlibat aktif dalam kepentingan madrasah. Pemilik saham bersedia membantu upaya peningkatan prestasi siswa, mendukung program madrasah, dan berpartisipasi dalam pengawasan dan evaluasi.
4. Mutu madrasah dapat diukur dari berbagai aspek, seperti prestasi siswa yang meningkat, partisipasi siswa dalam kejuaraan di luar madrasah, dan kemampuan siswa untuk berkomunikasi dengan baik.

5. Untuk jangka panjang. Madrasah Tsanawiyah dapat menjadi *competitor* sekolah-sekolah unggul dan Madrasah Tsanawiyah sehingga dapat menjadi pilihan utama bagi siswa lulusan SD/MI yang ingin melanjutkan jenjang pendidikan mereka.

#### **h. Peluang dan Tantangan Madrasah**

Madrasah merupakan bagian dari Sidiknas memiliki peran yang cukup penting dalam pendidikan dan sejajar dengan sekolah umum terletak pada sejarah pembentukannya serta ciri khasnya. Dari sisi sejarah, sekolah atau pendidikan umum dibentuk dari model pendidikan umum yang dibangun pada masa kolonialisme Belanda, sementara madrasah dibentuk sebagai respons terhadap pandangan umumbahwa sekolah-sekolah Belanda hanya diperuntukkan bagi kaum eliit yang berkuasa dan pejabat pemerintahan. Penyelenggaraan madrasah memiliki peluang dan tantangan sendiri. Menurut Abdurrahman (2000:130-137) antara lain :

##### **1. Peluang Madrasah**

- a. Kehidupan beragama yang semakin semarak dan semakin diamalkan dalam kehidupan pribadi maupun sosial kemasyarakatan memberi peluang untuk bersama-sama membangun khususnya dalam bidang pendidikan yang mempunyai peranan strategis dalam peningkatan sumber daya manusia. Di tengah krisis moral yang terjadi di

Indonesia, pendidikan madrasah menjadi pilihan tepat karena paket pendidikan di dalamnya sudah mencakup pemberian wawasan ilmu agama

- b. Semakin berfungsinya Kementerian Agama dalam pembinaan dan pengelolaan madrasah. Hal ini kemudian dikuatkan dengan adanya program strategis Kementerian Agama yakni meningkatkan mutu pendidikan madrasah.
- c. Adanya animo masyarakat dan gairah beribadah untuk berperan serta dalam ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa dan membangun manusia Indonesia seutuhnya, serta meningkatkan sumber manusia melalui penyelenggaraan madrasah dan memastikan putra-putrinya pada jenjang pendidikan madrasah.
- d. Adanya peluang untuk mengembangkan program sesuai dengan kemandirian dan ciri kekhususan madrasah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan nasional.
- e. Adanya dukungan masyarakat yang sangat luas dalam upaya untuk ikut berperan serta dalam menyelenggarakan madrasah baik dalam hal pengelolaan, pembangunan maupun dalam hal tanggung jawab kemitraan dalam pengabdian kepada bangsa, negara dan agama.

## 2. Tantangan Madrasah

- a. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, perubahan sosial dan globalisasi yang demikian cepat, yang tidak dibarengi percepatan konsepsional, teknik metodologi maupun administrasi, manajemen di lingkungan madrasah.
- b. Hambatan birokrasi dalam penataan prosedur pengembangan baik kelembagaan madrasah, organisasi, administrasi serta kurikulum dan metodologinya.
- c. Tuntutan komputerisasi dalam sistem administrasi kependidikan, kelengkapan alat-alat laboratorium dan perpustakaan yang masih diperlukan meningkat secara luas dan profesional berkenaan dengan tuntutan yang dihadapinya.
- d. Implementasi kemitraan dan penyelenggaraan pendidikan pada madrasah antara pembina dan masyarakat pengelola madrasah belum dikembangkan secara optimal dan profesional.
- e. Ketidaksiapan pelaksanaan pendidikan di madrasah berkenaan dengan tuntutan kurikulum perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan sosial khususnya dalam hubungan kemampuan teknik metodologi dan manajemen pendidikan.

- f. Perkembangan pendidikan pada madrasah pada umumnya diselenggarakan oleh masyarakat yang latar belakang ekonominya rendah, namun demikian harus menampung siswa yang datang dari kalangan masyarakat yang kurang mampu. Maka akan selalu dihadapkan pada kesulitan pembiayaan operasional pendidikan dan berakibat rendahnya mutu pendidikan yang diselenggarakan..
- g. Ketidaksiapan pelaksanaan pendidikan di madrasah berkenaan.<sup>29</sup>

#### **i. Mutu Pendidikan**

Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.<sup>30</sup>

Menurut Crosby mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar

---

<sup>29</sup>Farida Alawiyah 2014, : *Pendidikan Madrasah di Indonesia Aspirasi*, Vol. 5 No. 1, Juni 2014, hal, 56

<sup>30</sup>Juran, J. M., *Juran on Leadership for Quality*, USA : Juran Institute, Inc., 1989, hal. 23-24.

mutu pendidikan. Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan pasarnya. Sedangkan Fiegenbaum mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Mutu menurut Carvin, sebagaimana dikutip oleh Nasution, adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Manajemen Mutu Terpadu merupakan metodologi yang jika diterapkan secara tepat dapat membantu para pengelola atau penyelenggara pendidikan di lembaga pendidikan termasuk sekolah dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan dan

lulusan yang dapat memenuhi atau melebihi keinginan atau harapan para *stakeholder*-nya.<sup>31</sup>

Manajemen Mutu Terpadu yang sering disebut dengan TQM (Total Quality Management) oleh Fandy diartikan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka penyelenggaraan pendidikan dengan manajemen mutu terpadu adalah menyelenggarakan pendidikan dengan mengadakan perbaikan berkelanjutan, baik produk lulusannya, penyelenggaraan atau layanannya, sumber daya manusia (SDM) yang memberikan layanan, yaitu kepala sekolah, para guru dan staf, proses layanan pembelajarannya dan lingkungannya.<sup>32</sup>

#### **j. Ukuran baku Mutu Pendidikan**

Ukuran mutu menurut kriteria mutu Baldrige berfokus pada tujuh area topik yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *leadership, information and analysis, strategic quality planning, human resource management, quality assurance product of product and services, quality result and customer satisfaction*. Dari tujuh area topik ukuran kualitas di

---

<sup>31</sup>Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001, hal. 16.

<sup>32</sup>Fandy, Tjiptono, *Total Quality Management*, Yogyakarta : Andi Offset, 1995, hal.

atas, jika diukur dengan Kriteria Baldrige Award maka perbaikan sistem manajemen kualitas adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

- a. Kepala sekolah memiliki pernyataan kebijakan kualitas
- b. Guru dan staf serta seluruh warga sekolah mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah
- c. Kepala sekolah terlibat secara penuh dalam pengembangan kultur kualitas sekolah
- d. Kepala sekolah memiliki pelatihan yang tepat tentang konsep-konsep kualitas
- e. Kepala sekolah mempraktikkan konsep-konsep kualitas yang diajarkan
- f. Kebijakan kualitas berlandaskan pada kebutuhan untuk perbaikan terus menerus
- g. Tanggung jawab perbaikan kualitas telah secara jelas dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah
- h. Komite kualitas sekolah mengkoordinasikan berbagai unit-unit sekolah
- i. Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah<sup>33</sup>

**k. Mengadakan perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan**

Perbaikan mutu berkesinambungan adalah ciri manajemen mutu terpadu. Oleh karena itu, sekolah bermutu terpadu dituntut

---

<sup>33</sup> Dirawat, dkk *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional 1986 hal 33.

untuk terus mengadakan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan atau berkesinambungan. Jika perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan itu mengacu kepada Siklus Deming (*Deming Cycle*), maka tahapannya adalah :<sup>34</sup>

1. Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*)
2. Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*)
3. Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai rencana atau belum (*check*)
4. Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (*action*)
5. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).

#### **I. Kepemimpinan Sekolah Bermutu Terpadu**

Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan adalah

---

<sup>34</sup>Deming, W. Edward, *Out of Crisis*, Cambridge : Massachussets Institute of Technologi, 1986, hal.176.

kepemimpinan pendidikan yang menurut Syafaruddin berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan.<sup>35</sup>

Dirawat menjelaskan kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-rang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

Kepemimpinan pendidikan di sekolah dalam fungsinya sebagai kepemimpinan manajerial adalah pengelola mutu, yang jika diadaptasi dari Trilogi Juran adalah perencanaan mutu, pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pendidikan. Pengendalian mutu, yaitu mengevaluasi kinerja mutu riil dan membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah pendidikan yang ada di sekolah. Terakhir adalah peningkatan mutu dengan membangun prasarana yang diperlukan untuk penjaminan kegiatan peningkatan mutu pendidikan, membentuk tim pelaksana kegiatan peningkatan mutu pendidikan

---

<sup>35</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Ciputat: Ciputat Press, 2005, hal. 160.

dan memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnose penyebabnya, menentukan alternatif pemecahannya dan mempertahankan kondisi mutu pendidikan yang telah diraih.

Kepemimpinan sekolah bermutu terpadu menuntut adanya pemimpin transformasional, yang jika diadaptasi dari Timpe diidentifikasi dan diasosiasikan memiliki kemampuan penciptaan bayangan masa, yaitu memiliki gambaran masa depan sekolah yang ideal dan sekolah yang efektif, yang dapat memuaskan seluruh stakeholders. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, jika sekolah itu telah bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya. sekolah itu telah bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya.

Dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terpadu membutuhkan kepemimpinan sekolah efektif, yaitu yang memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif
2. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan

3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah
5. Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

#### **m. Siklus Peningkatan Mutu Pendidikan**

Siklus peningkatan mutu pendidikan yang dibahas di bawah ini merupakan proses yang dirancang untuk membantu mengimplementasikan mutu di sekolah. Dengan mengikuti langkah-langkah yang merupakan siklus sebagai upaya perbaikan mutu pendidikan di sekolah, maka diharapkan lembaga pendidikan tersebut dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas sesuai kebutuhan dan harapan para stakeholder atau pelanggannya. Berikut ini dijelaskan siklus atau langkah-langkah peningkatan mutu pendidikan di sekolah :

##### **1. Perencanaan Strategi Peningkatan Mutu**

Penyusunan rencana strategis peningkatan mutu pendidikan di sekolah dimulai dengan mengidentifikasi pelanggan, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengidentifikasi

kebutuhan proses, menentukan kriteria sukses, menentukan tujuan dan sasaran peningkatan mutu pendidikan.

## 2. Mengomunikasi Rencana Strategi Peningkatan Mutu

Setelah rencana strategis peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut disusun, kemudian dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada semua semua pihak yang terlibat. Mengomunikasikan rencana strategis tersebut diawali dengan menyampaikan tujuan dan sasaran, cakupan informasi, menghimpun berbagai gagasan untuk merealisasikan rencana strategis, menyampaikan rencana strategis tersebut melalui berbagai media, konferensi, seminar, rapat dan berbagai publikasi lainnya.

## 3. Pengukuran Program yang telah di laksanakan

Pengukuran program yang telah dilaksanakan sangat penting sebagai landasan untuk pembuatan program ke depan. Kegiatan ini dimulai dengan mengukur proses, program sosial, program kegiatan pembelajaran, program manajemen sekolah dan program pelatihan yang ada.

## 4. Mengelola Konflik

Konflik yang terlalu besar akan membahayakan organisasi dan organisasi tanpa konflik akan terjadi stagnan. Oleh karena itu, agar organisasi sekolah dapat menyelenggarakan pendidikan dengan baik konflik perlu distimulir dan dikelola

dengan baik, sehingga terjadi persaingan yang positif dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Namun jika konflik itu semakin besar dan tidak dapat dikendalikan, akan mengancam stabilitas sekolah. Dengan demikian pimpinan sekolah harus mampu mengelola dan memelihara konflik agar tetap moderat, mewujudkan persaingan positif dan akhirnya proses peningkatan mutu sekolah dapat berhasil dengan baik.

Untuk mengelola konflik yang konstruktif, kepuasan lebih besar lewat kekuasaan non-koersif, pengakuan adanya masalah dan pemahaman atas penyebabnya dan pemecahan masalah secara kolaboratif.

## 5. Seleksi Program

Program peningkatan mutu di sekolah harus diseleksi dan dibedakan antara keinginan dan kebutuhan. Seleksi program sangat penting untuk melihat mana kegiatan yang merupakan kebutuhan mendesak dan harus segera dilaksanakan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan. Seleksi program dan penentuan kegiatan peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan memperhatikan kemampuan dukungan berbagai sumber daya yang dimiliki sekolah yang bersangkutan, sehingga program tersebut dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.

Dalam menyeleksi dan menentukan fokus program peningkatan mutu pendidikan dilakukan oleh tim terpilih yang memahami betul tentang peningkatan mutu pendidikan, mengembangkan proses pengukuran, sehingga program tersebut terukur dengan tepat dan mengembangkan umpan balik untuk proses perbaikan program.

#### 6. Implementasi Program

Bagus atau tidaknya suatu program termasuk program peningkatan mutu pendidikan akan diuji lewat implementasi. Oleh karena itu, implementasinya harus tepat dan mantap dengan melibatkan partisipasi tim dan semua kelompok, melalui proses pelatihan dan arahan, memilih dan menggunakan jalur program yang tepat, memilih resolusi masalah yang tepat dan melakukan komunikasi yang efektif dan persuasif.

#### 7. Penilaian Pencapaian Program

Pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah harus dinilai. Penilaian ini dilakukan untuk mengukur hasil dan mutu program yang telah dicapai, untuk memodifikasi program, untuk mendapatkan dokumen proses dan standar, untuk melihat pola dan proses komunikasi di sekolah tersebut dan menganalisis biaya dibandingkan mafaat

yang diperoleh atau analisis efektivitas, efesiensi dan produktivitas program yang telah dilaksanakan.

#### 8. Standarisasi Peningkatan Mutu Pendidikan

Berdasarkan hasil penilaian program peningkatan mutu pendidikan di sekolah, maka dapat ditetapkan bahwa peningkatan mutu pendidikan di sekolah itu dikatakan berhasil jika :

- a. Kepercayaan masyarakat terhadap proses dan hasil pendidikan di sekolah tersebut meningkat
- b. Keterbukaan informasi tentang sekolah tersebut dalam proses peningkatan mutu pendidikan meningkat
- c. Mutu kinerja sekolah yang bersangkutan meningkat
- d. Terjadinya komitmen semua pihak dalam menjalankan tugas dan fungsinya
- e. Terjadinya perbaikan berkesinambungan.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah, Kosep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 200, hal.126.

## B. Penelitian yang Relevan

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti akan menjelaskan tentang “Manajemen Pengembangan Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Al-Fatah Buluspesantren Kebumen”

Berdasarkan analisis yang peneliti lakukan, ada beberapa penelitian yang relevan dengan tema dan judul yang telah disusun diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Skripsi Penelitian yang dilakukan oleh Masayu Siti Zahra Penelitian dengan judul “PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU MADRASAH DI MTS NEGERI 1 BANDAR LAMPUNG” Penelitian tersebut dilakukan pada Tahun (2019). Tujuan fokus penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan menjelaskan berbagai cara guru mengembangkan profesionalismenya di madrasah MTs Negeri 1 Bandar Lampung, baik melalui pendidikan dan pelatihan maupun non-pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan yang dilakukan untuk memperluas data lapangan tentang subjek yang diteliti, yaitu pengembangan profesionalisme Guru di MTs Negeri 1 Bandar Lampung. Dilihat dari jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui nilai *variable* mandiri (Indenpenden), baik satu variabel atau lebih, tanpa melakukan perbandingan atau hubungan antara variabel. Data penelitian diperoleh dari kepala sekolah, wakil

kepala sekolah, dan guru dari lokasi data. Data yang dikumpulkan oleh peneliti melalui kuesioner atau wawancara berasal dari responden.<sup>37</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Masyrul Mamuja (2022) dengan tema “STRATEGI PENGEMBANGAN MADRASAH UNGGULAN BERBASIS PESANTREN STUDI KASUS DI MADRASAH ALIYAH” Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis jenis strategi pengembangan madrasah unggulan berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo. Penelitian juga akan memaparkan dan menganalisis bagaimana strategi ini diterapkan di MA Darul Huda Ponorogo. Penelitian ini juga akan menganalisis faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan madrasah di MA Darul Huda Ponorogo. Penelitian ini termasuk menggunakan Penelitian kualitatif yaitu merupakan prosedur untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih muda dibaca, ditafsirkan, dan dipahami. Penelitian Menurut pendekatan kualitatif, data dianggap sebagai hasil dari proses memberikan interpretasi peneliti yang mengandung arti yang menunjukkan nilai (*Value*).<sup>38</sup>
3. Penelitian yang dilakukan oleh Noviana Dian Fauzila (2023) dengan judul “PERENCANAAN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH UNGGUL STUDI KASUS DI MAN 1 PONOROGO” Tujuan Penelitian ini adalah Untuk mengetahui perumusan rencana

---

<sup>37</sup> Masayu Siti Zahra: *Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah di MTs Negeri 1 Bandar Lampung*, 2019, hal, 09

<sup>38</sup> Masyrul Mamuja: *Strategi Pengembangan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren*, Studi Kasus di Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 2022, hal, 12

strategi untuk membangun madrasah berkualitas di MAN 1 Ponorogo agar dapat mengetahui implementasi rencana strategik dalam pengembangan madrasah unggul di MAN 1 Ponorogo dan Mengetahui Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat proses perencanaan strategi untuk pembangunan madrasah unggul di MAN 1 Ponorogo Penelitian Metode ini digunakan. penelitian Kualitatif yang digunakan untuk mempelajari sesuatu yang alami (Natural seting).<sup>39</sup>

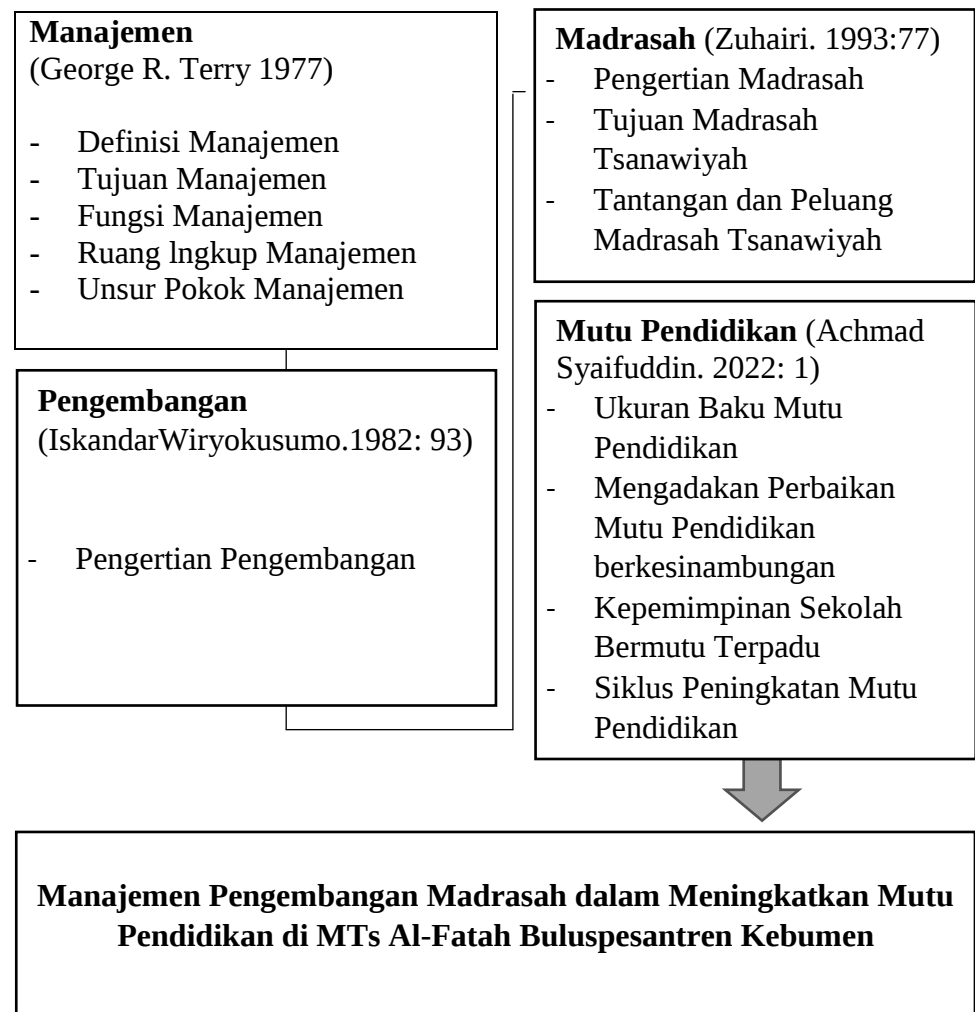
Berikut Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu yang Relevan:

| No | Nama Peneliti,<br>Tahun Penelitian,<br>Judul Penelitian,<br>Asal Lembaga                            | Persamaan                                                                                                                                     | Perbedaan                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Masayu Siti Zahra, 2019, Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah di MTs Negeri 1 Bandar Lampung. | a. Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.<br>b. Kedua penelitian membahas tentang pengembangan | a. Penelitian terdahulu fokus masalah tentang pengembangan profesionalisme guru madrasah sedangkan untuk penelitian ini tentang manajemen pengembangan madrasah<br>b. Objek penelitian terdahulu di MTs Negeri 1 Bandar Lampung |

<sup>39</sup> Noviana Dian Fauzila, Perencanaan Strategik Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Studi Kasus Di MAN 1 Ponorogo, 2023, hal, 16

|    |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | Masyrul Mamuja, 2022, Strategi Pengembangan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren di MA Darul Huda Ponorogo Jawa Timur. | <p>a. Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>b. Berfokus pada pokok pembahasan tentang pengembangan Madrasah</p>                        | <p>a. Penelitian terdahulu fokus masalah yang dikaji tentang Pengembangan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren sedangkan penelitian ini tentang Manajemen strategi pengembangan madrasah dalam meningkatkan mutu</p> <p>b. Objek penelitian terdahulu di Ma Darul Huda Ponorogo Jawa timur</p>                                                                                     |
| 3. | Noviana Dian Fauzila. 2023, Perencanaan Strategik dalam Pengembangan Madrasah di MAN 1 Ponorogo                        | <p>a. Metode penelitian yang digunakan sama yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>b. Kedua penelitian membahas tentang perencanaan Strategik dalam Pengembangan Madrasah</p> | <p>a. Penelitian terdahulu fokus masalah yang dikaji tentang Perencanaan Strategik dalam Pengembangan Madrasah sedangkan penelitian ini tentang Manajemen strategi pengembangan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al-Fatah Buluspesantren Kebumen</p> <p>b. Penelitian terdahulu pembahasannya dimulai dari perencanaan sedangkan penelitian ini dilaksanakan</p> |

### c. Kerangka Teori



Gambar 1.1  
Kerangka Teori