

BAB II KAJIAN TEORI

A. Acuan Teori

1. Pengembangan Mutu Madrasah

a. Pengertian Pengembangan Mutu Madrasah

Rohmat mengartikan pengembangan adalah suatu proses kompleks terpadu untuk meningkatkan kemampuan keterampilan (*life skill*), strategis, teknis, teoritis, konseptual, bersifat aplikatif yang mengedepankan *living values* guru yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan dalam pendidikan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dalam operasional belajar bertujuan dan terkontrol secara pedagogik. Suprihatiningrum mendefinisikan pengembangan adalah suatu proses untuk membantu organisasi atau individu dalam melakukan pekerjaan secara efektif. (Rohmat 2012:65)

Pendapat lain juga menjabarkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan adalah 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. (Majid 2005:24)

Pengembangan melibatkan satu strategi yang dapat membantu individu atau organisasi untuk lebih efektif dalam melaksanakan pencapaian individu atau visi organisasi, misi, dan tujuan/hasil. Alim Sumarno mengutip dari Seels & Richey mengartikan pengembangan sebagai proses menerjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rancangan ke dalam bentuk fitur fisik. Pengembangan secara khusus berarti proses menghasilkan bahan-bahan pembelajaran. Sedangkan menurut Tessmer dan Richey, pengembangan memusatkan perhatiannya tidak hanya pada analisis kebutuhan, tetapi juga isu-isu luas tentang analisis awal-akhir, seperti analisis

kontekstual. Pengembangan bertujuan untuk menghasilkan produk berdasarkan temuan-temuan uji lapangan. (Sumarno 2012)

Maka pengembangan pembelajaran lebih realistis, bukan sekedar idealisme pendidikan yang sulit diterapkan dalam kehidupan. Pengembangan pembelajaran adalah usaha meningkatkan kualitas proses pembelajaran, baik secara materi maupun metode dan substansinya. Secara materi, artinya dari aspek bahan ajar yang disesuaikan dengan perkembangan pengetahuan, sedangkan secara metodologis dan substansinya berkaitan dengan pengembangan strategi pembelajaran, baik secara teoritis maupun praktis. (Hamid 2013:125)

Asmani secara rinci menjelaskan bahwa pengembangan di madrasah dapat dibagi menjadi beberapa bidang, yaitu:

- 1) Pengembangan kelembagaan, yaitu usaha dalam jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi khususnya melalui budaya manajemen organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif.
- 2) Pengembangan model kurikulum, yaitu kurikulum sebagai jantung pendidikan harus dilaksanakan sesuai teori-teori yang sifatnya fleksibel, sesuai dengan perkembangan zaman. Kurikulum selalu beradaptasi dengan perubahan dan kemajuan iptek. Oleh karena itu, kurikulum akan selalu mengalami perubahan dan pengembangan untuk mencapai hasil pendidikan yang kontekstual.
- 3) Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, yaitu guru harus mempunyai kecakapan dan wawasan yang memadai, mempunyai keterampilan yang tinggi, mampu menggunakan metode yang tepat, dan mudah beradaptasi dengan kemampuan anak didik.
- 4) Pengembangan model pembelajaran. Pembelajaran kontekstual adalah hal yang penting. Guru harus bisa mendorong anak didik agar mampu menghubungkan antara pengetahuan dengan kehidupan nyata dan mampu memecahkan masalah dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan ini dapat dikembangkan melalui pelatihan di tempat kerja maupun di luar kerja.
- 5) Pengembangan model manajemen, yaitu hendaknya manajemen yang berkaitan dengan faktor internal lembaga pendidikan menggunakan *Total Quality Management* (TQM) dan faktor eksternal yang berhubungan dengan output anak didik. Manajemen ini bersifat emansipatif karena melibatkan seluruh elemen dalam proses perubahan yang direncanakan bersama.
- 6) Pengembangan model media dan sumber belajar, yaitu memanfaatkan media dan sumber belajar untuk meningkatkan produktivitas pendidikan dan pengajaran, memberikan peluang bagi kegiatan belajar individual,

memberikan kesempatan secara lebih luas kepada guru dan siswa untuk bekerja sama, meningkatkan gairah belajar siswa serta meningkatkan gairah guru dalam mengajar.

- 7) Pengembangan model evaluasi, yaitu evaluasi harus dilakukan secara baik dan efektif, mengacu pada kurikulum kompetensi yang diterapkan. Oleh karena itu perlu dirumuskan standar kompetensi anak didik. Uji kompetensi yang dilakukan idealnya meliputi aspek psikomotorik dan praktik sehingga mendorong guru untuk melakukan pantauan dari awal sampai akhir. (Asmani 2013:135)

Pada hakikatnya pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal serta pribadi mandiri. (Wiryokusumo 2011:45)

Berdasarkan pengertian pengembangan yang telah diuraikan yang dimaksud dengan pengembangan adalah suatu proses untuk menjadikan potensi yang ada menjadi sesuatu yang lebih baik dan berguna sedangkan penelitian dan pengembangan adalah suatu proses atau langkah-langkah untuk mengembangkan suatu produk atau menyempurnakan produk yang telah ada menjadi produk yang dapat dipertanggung jawabkan.

Menurut Edward Sallis dalam bukunya *Total Quality Management in Education*, Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu adalah tugas yang paling penting. Meskipun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit diukur. Mutu dalam pandangan orang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, jadi tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana menciptakan institusi yang baik. (Edward Sallis 2015:23)

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional yang dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu proses. Sementara proses pendidikan merupakan perubahan sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Selanjutnya, *output* pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah. Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberhasilan siswa. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan lebih secara kreatif dan konstruktif. (Zahroh 2014:28)

Sedangkan menurut Sudarwan Danim mendefinisikan mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa. Selanjutnya, Oemar Hamalik mengatakan, pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik, tenaga kerja yang terlatih. (Arbangi 2016:86)

Definisi mutu memiliki pengertian yang bervariasi, namun beberapa ahli telah mendefinisikan mutu seperti berikut:

- 1) Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
- 2) Crosby, mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan.
- 3) Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.
- 4) Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*)
- 5) Goestch dan davis mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.
- 6) Ishikawa mengatakan bahwa "*quality is customer satisfaction*". Dengan demikian pengertian mutu adalah keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan hingga memperoleh kepuasan. (Komariah 2010:304)

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu adalah gambaran terkait proses sistem pendidikan secara menyeluruh, baik secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan atas pengharapan yang diinginkan dalam jangka panjang maupun jangka pendek, serta mencakup pada *input*, proses dan *output* didunia pendidikan dan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial serta nilai-nilai akhlak mulia.

Madrasah yang berasal dari bahasa arab merupakan Isim makna dari *fi'il madhi "darasa"* yang artinya tempat duduk untuk belajar tempat atau wahana untuk mengetahui proses pembelajaran secara formal dan memiliki konotasi spesifik, maksudnya pada madrasah itulah anak menjalani proses belajar secara terarah, terpimpin, dan terkendali. Terminologi madrasah pada gilirannya lebih populer di sebut dengan sekolah.¹ Dalam Kamus Bahasa Indonesia, madrasah artinya sekolah atau perguruan yang biasanya berdasarkan agama Islam; *ibtidaiyah* (tingkat dasar), *tsanawiyah* (tingkat menengah), *aliyah* (tingkat menengah atas). (Nizar 2013:259)

Pengertian dan istilah madrasah tersebut pada hakikatnya adalah sama yaitu sebagaimana terdapat dalam peraturan pemerintahan dan Keputusan Menteri Agama serta Menteri Dalam Negeri yang mengatur tentang madrasah merupakan lembaga pendidikan agama Islam yang di dalam kurikulumnya memuat materi pelajaran agama dan pelajaran umum, di mana mata pelajaran Agama pada sekolah umum.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan Islam formal yang memiliki kurikulum dan struktur pendidikan yang Islami. Kemudian pengembangan mutu madrasah adalah proses untuk menjadikan potensi mutu dari madrasah yang ada menjadi sesuatu yang lebih baik dan berguna.

b. Indikator Mutu Pendidikan

Menurut Cepi Triatna, mutu layanan pendidikan dapat dikategorikan berdasarkan pandangan sistem, yaitu kategori hasil, proses, masukan. (Triatna

2015:53) Secara rinci ketiga mutu layanan pendidikan penulis jelaskan pada uraian berikut:

- 1) Mutu hasil ialah kebermutuan hasil pendidikan yang dirasakan utamanya oleh peserta didik sebagai wujud nyata dari proses pembelajaran.
 - 2) Mutu proses adalah kebermutuan yang dilihat dari sejauh mana peserta didik merasa nyaman dengan layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan berbagai sumber daya yang dimiliki sekolah.
 - 3) Mutu masukan ialah mutu yang terlihat dari berbagai masukan untuk terjadinya proses pembelajaran yang meliputi, kurikulum, fasilitas, siswa dan berbagai hal lain yang berkontribusi terhadap proses pembelajaran.
- (Triatna 2015:53)

Sedangkan menurut Depdiknas dalam Mulyasa mengungkapkan, bahwa dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup tiga hal berikut ini:

1) *Input* pendidikan

Input pendidikan merupakan segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya, perangkat lunak dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia yaitu, kepala sekolah, guru, karyawan sekolah, siswa. *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah dan peraturan perundang-undangan sekolah. Adapun untuk *input* harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran atau target yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* ini sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

2) Proses pendidikan

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), 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 tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan,

mampu mendorong motivasi dan minat belajar serta 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 telah menjadi nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang terpenting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

3) *Output* pendidikan

Output pendidikan adalah kinerja sekolah, maksud dari kinerja sekolah ialah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan *output* sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

- a) Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik.
- b) Prestasi non-akademik, seperti misalnya Iman dan Taqwa, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya. (Usman 2013:157)

Pencapaian mutu pendidikan tidak lepas dari upaya kepala sekolah melalui beberapa kegiatan dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan kegiatan yang saling berhubungan seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Adapun usaha yang dapat dilakukan dengan memperhatikan komponen mutu pendidikan dan karakteristik sekolah yang bermutu maka akan mewujudkan mutu pendidikan.

c. Strategi Pengembangan Madrasah

Pengembangan madrasah merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu madrasah agar kualitas madrasah semakin meningkat sehingga madrasah dapat berkembang dan diterima oleh segala lapisan masyarakat serta lulusan dari madrasah mampu beradaptasi dan bersosialisasi dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang dikelola oleh Kementerian Agama selama ini masih dipandang rendah kualitasnya bagi sebagian masyarakat. Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam idealnya harus berhasil mengembangkan seluruh aspek kehidupan manusia, yaitu aspek spiritual,

akhlak, intelektual, dan keterampilan atau profesionalitasnya. (Juwaini 2011:18)

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan method, or series of activities designed a particular educational goal*, yang artinya sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai pendidikan tertentu. (Sanjaya 2006:126) Jadi strategi pengembangan madrasah dapat diartikan sebagai sebuah upaya perencanaan dan pengelolaan madrasah yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengembangkan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikannya.

Dalam rangka mewujudkan fungsi idealnya, madrasah harus senantiasa mengorientasikan diri agar tetap *survive* dan mampu tampil bermakna, di tengah tuntutan terhadap penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dan penghayatan nilai-nilai agama. Karena itu madrasah harus lebih serius untuk mengadakan pembaharuan pengembangan madrasah secara komprehensif serta kontinyu dan berorientasi ke depan. (Makbullah 2011:142)

Penyediaan lembaga pendidikan Islam yang bermutu merupakan kebutuhan masyarakat dan menjadi salah satu tujuan utama dari strategi jangka panjang pendidikan di Indonesia. Terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam rangka mewujudkan kegiatan peningkatan mutu madrasah yaitu:

- 1) Penyamaan komitmen pencapaian mutu oleh semua pihak madrasah,
- 2) Adanya program khusus peningkatan mutu madrasah,
- 3) Adanya peningkatan pelayanan administrasi madrasah,
- 4) Kepemimpinan sekolah yang efektif,
- 5) Adanya standar kompetensi lulusan yang jelas,
- 6) Jaringan kerja sama yang baik dan luas,
- 7) Tata kelola lembaga yang efektif, dan
- 8) Menciptakan iklim dan budaya lembaga yang kondusif. (Syafaruddin 2005:15)

Selain itu dibutuhkan juga suatu strategi yang memfokuskan diri pada upaya pengembangan madrasah di lembaga pendidikan Islam sebagai upaya memenuhi kebutuhan masyarakat, meliputi:

- 1) Membangun berbagai kekuatan di madrasah yang meliputi: memiliki guru yang mempunyai kompetensi, dedikasi dan komitmen yang tinggi, memiliki siswa yang berprestasi, yakni siswa yang lahir dari proses pembelajaran yang kreatif dan efektif, mengembangkan sumber belajar yang tidak hanya berpusat pada guru, memiliki budaya madrasah yang kokoh, memiliki seorang panutan di madrasah, memiliki motivasi yang tinggi untuk mampu bersaing dan menciptakan kebersamaan yang erat dari berbagai komponen yang ada di dalam komunitas madrasah.
- 2) Memperkuat kepemimpinan dan manajemen madrasah. Kepemimpinan adalah untuk memengaruhi, mendorong, menggerakkan, mengarahkan dan memberdayakan seluruh sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Sedangkan fungsi manajemen adalah membuat perencanaan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengontrol pengembangan madrasah sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran, serta berorientasi masa depan.
- 3) Membangun pencitraan (*image building*) madrasah. Untuk membangun pencitraan, ada adagium yang harus dijadikan pegangan oleh seluruh madrasah, yaitu *do a good job; do a good job; do a good job; and tell people about it*.
- 4) Mengembangkan program-program unggulan. Kepala madrasah harus berusaha untuk mencermati dan memetakan program-program unggulan yang sedang dan akan dikembangkan oleh kompetitornya. Pemetaan tersebut diperlukan agar tidak terjebak pada pengembangan program unggulan yang sama. Pemetaan tersebut mampu menentukan pilihan program unggulan dengan cara *being different, being the first, being the best*.
- 5) Harus berani mengubah *mindset* atau cara berpikir umat Islam, untuk lebih peduli terhadap kepentingan sosial dan tidak terjebak ke dalam hedonisme spiritual, yakni ahli ibadah yang hanya memberikan manfaat kepada dirinya saja, bukan memberikan manfaat kepada orang lain.
- 6) Perlunya pengembangan pendidikan di madrasah dengan menerapkan empat strategi, yaitu, Pertama, strategi substantif, yaitu lembaga pendidikan perlu menyajikan program-program yang komprehensif. Kedua, strategi *bottom-up*, yakni lembaga pendidikan harus tumbuh dan berkembang dari bawah. Ketiga, strategi *deregulatory*, yakni lembaga pendidikan sedapat mungkin tidak terikat pada ketentuan-ketentuan baku yang terlalu sentralistik dan mengikat, dalam artian diperlukan keberanian untuk melakukan pengembangan lembaga pendidikan yang *out of the box*, keempat, strategi *cooperative*, yakni lembaga pendidikan perlu mengembangkan jaringan kerja sama, baik sesama lembaga pendidikan yang setingkat atau dengan yang lainnya pada tingkat regional, nasional maupun internasional. (Muhaimin 2010:105)

Dalam pengembangan madrasah, strategi sangatlah diperlukan sekali untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan mendapatkan hasil yang maksimal. Strategi tersebut dimaksudkan untuk

menyusun langkah-langkah ataupun program-program yang akan ditempuh untuk mengembangkan madrasah. Dalam mengembangkan madrasah diperlukan juga program-program yang dapat meningkatkan mutu madrasah agar madrasah semakin unggul dan maju sehingga prestasi demi prestasi bisa diraih.

Madrasah dipandang sangat perlu untuk merancang strategi pengembangan madrasah sebab di dalam lembaga pendidikan visi dan misi menjadi tolok ukur untuk mencapai keberhasilan di dalam proses pendidikan. Agar supaya visi dan misi tersebut dapat tercapai di dalam lembaga pendidikan maka harus memiliki strategi yang tepat dan cermat, kepemimpinan dan unsur sumber daya manusia yang bisa menjalankan strategi tersebut secara efektif dan efisien dengan cara memanfaatkan sumber daya yang ada tersebut.

2. Pengendalian Mutu Madrasah

a. Deskripsi Pengendalian Mutu

Sebagai organisasi, sekolah berfungsi membina Sumber Daya Manusia (SDM) yang kreatif dan inovatif bukan saja peserta didiknya tetapi juga tenaga pendidiknya. Organisasi sekolah harus menjadi model organisasi yang tepat untuk semua tingkatan, dari tingkat dasar, tingkat menengah, dan tingkat tinggi. Peningkatan mutu pendidikan yang telah diupayakan oleh pemerintah melalui Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) harus dibarengi pula oleh peningkatan mutu dan memperbaiki manajemen sekolah. Para manajer pendidikan dituntut untuk mencari dan menerapkan manajemen yang berorientasi pada mutu dan perbaikan yang berkesinambungan (Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Vol. 2, No. 4 Tahun 2013, h. 2). Satuan pendidikan diperhadapkan kepada kompleksnya pengelolaan pendidikan yang bermutu dan semakin kompetitifnya di antara satuan pendidikan. Kompleksitas pengelolaan pendidikan disebabkan oleh akselerasi sains dan teknologi, sistem manajerial yang berkualitas, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, komitmen tenaga pendidik dan kependidikan, kemitraan dengan *stakeholder*, kelengkapan infrastruktur, dan

kesiapan pendanaan. Selanjutnya, semakin banyaknya satuan pendidikan sebagai kompetitor yang dapat mengambil posisi dan tempat di tengah masyarakat.

Mutu terkait dengan persoalan kemampuan pendidik, kesiapan sekolah dalam mendukung proses belajar dengan menyediakan fasilitas yang diperlukan, dan masyarakat pendukung pendidikan yang ada di wilayahnya. Oleh sebab itu, maka usaha peningkatan mutu pendidikan harus terkait erat dengan usaha pemberdayaan sekolah, pendidik, dan masyarakat dalam mendukung pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan tidak bisa dilakukan hanya dengan memperbaiki kurikulum, menambah buku pelajaran, dan menyediakan laboratorium di sekolah. (Jurnal Sains dan Inovasi IV (2) 92-101 (2008), h. 93). Mutu pendidikan pada satuan pendidikan, bukan saja dilakukan pembenahan secara internal tetapi dukungan eksternal tidak bisa luput dari perhatian pengelola satuan pendidikan. Satuan pendidikan tidak dapat berbuat kreatif dan improvisasi kegiatan apabila tidak didukung oleh *stakeholder* eksternal. Sekolah adalah institusi publik maka semua program yang dikembangkan di sekolah akan mengarah kepada publik dan publiklah yang akan memberikan apresiasi.

Sistem pengendalian manajemen mempunyai unsur-unsur, yaitu detektor, selektor, efektor, dan komunikator (Edy Sukarno, 2002: 3). Detektor mencari informasi tentang apa yang terjadi dalam aktivitas, aktivitas yang terekam di dalamnya dibandingkan dengan standar atau patokan berupa kriteria mengenai apa yang seharusnya dilaksanakan dan seberapa jauh perlunya pembenaran. Proses perbaikan dilaksanakan oleh efektor, sehingga penyimpangan-penyimpangan diubah agar kegiatan kembali mengikuti kriteria yang telah ditetapkan. Komunikator memberikan informasi kepada seluruh komponen terkait untuk membangun koordinasi dan sinergitas antar semua komponen pengendalian manajemen. Mekanisme kerja pengendalian manajemen tersebut menegaskan bahwa sekolah harus memiliki tahapan kerja yang jelas, orientasi yang terarah, dan sistem penilaian yang terukur.

Hal ini menjadi suatu pertimbangan bagi semua *stakeholder* sekolah dalam mengembangkan pengendalian manajemen.

Banyak masalah yang diakibatkan oleh lulusan pendidikan yang tidak bermutu, maka program mutu atau upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang teramat penting. Oleh sebab itu, pengelola satuan pendidikan dituntut memiliki pengetahuan dan wawasan tentang urgensi dan relevansi mutu pendidikan kontemporer. Pelaksanaan program mutu diperlukan beberapa dasar yang kuat, yaitu: 1. Komitmen pada perubahan; 2. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada; 3. Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan; 4. Mempunyai rencana yang jelas (Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., 2006: 9).

Kesadaran dan wawasan personalia cukup penting maknanya dalam melaksanakan tugas secara konsisten. Pelaksanaan program mutu pendidikan dengan berpegang teguh pada prinsip-prinsip, yaitu berfokus pada *customer*, keterlibatan menyeluruh, pengukuran, pendidikan sebagai sistem, dan perbaikan yang berkelanjutan (Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., 2006: 12-13). Pengelola satuan pendidikan (sekolah), yaitu kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan, harus memiliki visi dan misi yang sama dalam meningkatkan mutu sekolah, seperti komitmen pada pelayanan prima yang berorientasi kepada *customer*, pemberdayaan seluruh komponen terkait dan berkepentingan, menetapkan sistem evaluasi dan kontrol kemajuan, membangun sistem sekolah yang kuat, serta melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Hal inilah yang dapat memajukan sekolah lebih bermutu dan kompetitif.

Ditinjau dari objek garapan manajemen pendidikan, dengan titik tolak pada kegiatan "dapur inti" yaitu kegiatan pembelajaran di kelas, maka sekurang-kurangnya ada 8 (delapan) objek garapan, yaitu: 1. Manajemen peserta didik; 2. Manajemen personil sekolah; 3. Manajemen kurikulum; 4. Manajemen sarana atau material; 5. Manajemen tatalaksana pendidikan atau ketatausahaan sekolah; 6. Manajemen pembiayaan atau manajemen anggaran; 7. Manajemen lembaga-lembaga pendidikan dan organisasi

pendidikan; 8. Manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan (Daryanto dan M. Farid, 2013: 11). Komponen pendidikan di sekolah harus diurai dan teridentifikasi dengan baik. Ruang lingkup setiap komponen dan hubungan antar tiap komponen perlu ditegaskan batas demarkasinya. Selanjutnya, setiap komponen memiliki ruang manajemen yang urgen didesain agar dapat bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya. Manajemen dapat mengidentifikasi, menata, mengelola, dan mengembangkan komponen-komponen sekolah tersebut. Hal yang sangat penting adalah jalur koordinasi dan konsolidasi antara komponen yang satu dengan komponen yang lain. Strukturisasi komponen pendidikan di sekolah penting dirumuskan dan dipermanenkan untuk pelaksanaan manajemen pengendalian mutu, sehingga dapat terukur, realistis, dan sistematis.

b. Kegiatan Pengendalian Manajemen Mutu

Sekolah merupakan satuan pendidikan yang terstruktur dan terorganisasi dengan baik serta bersifat inklusif untuk publik. Sekolah menjalankan program pendidikan berdasarkan acuan dari Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan serta regulasi lainnya, sehingga harus bertanggungjawab kepada pemerintah dan masyarakat. Sekolah bertanggungjawab kepada pemerintah karena sekolah merupakan satuan pendidikan yang bertugas mencerdaskan generasi bangsa dan membangun peradaban yang dapat memajukan bangsa tersebut. Oleh sebab itu, sekolah harus di bawah kontrol dari pemerintah agar program pendidikan dan pembinaan di sekolah sejalan dengan tujuan pembangunan nasional. Sekolah yang bermutu selalu mengikuti Standar Nasional Pendidikan yang berlaku pada seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan meliputi: a. Standar kompetensi lulusan b. Standar isi c. Standar proses d. Standar pendidikan dan tenaga kependidikan e. Standar sarana dan prasarana f. Standar pengelolaan g. Standar pembiayaan pendidikan, dan h. Standar penilaian pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka

mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu, sehingga bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Program pembelajaran dan bimbingan peserta didik di sekolah, ada yang bersifat kurikuler dan ada yang bersifat ekstrakurikuler. Program pembelajaran dalam manajemen sekolah merupakan kegiatan kurikuler yang sifatnya teratur, terukur, dan sistematis. Selanjutnya, program bimbingan peserta didik merupakan kegiatan ekstrakurikuler sekolah seperti pengembangan *soft skill* peserta didik melalui Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), Palang Merah Remaja, Pramuka, Pelatihan Kewirausahaan, Pelatihan Bahasa, dan sebagainya. Program bimbingan dan konseling menjadi program sekolah dalam memberikan layanan konseling kepada peserta didik terutama yang bermasalah mengikuti pembelajaran. Kegiatan pengendalian manajemen pada satuan pendidikan tersebut dilakukan secara sistematis, terprogram dalam *time schedule*, penanggung jawab kegiatan, sistem pelaksanaan dan penilaian, bentuk dan alur pelaporan, dan sistem perbaikan secara berkelanjutan. Kemudian, langkah-langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan pengendalian mutu menurut N.S. Sukmadinata, dkk. (2006: 68-75), yaitu:

- 1) Pembuatan rencana atau program kerja,
- 2) Pemantauan pelaksanaan kegiatan, yaitu:
 - a) Pemantauan kegiatan di kelas dan ruang praktik;
 - b) Pemantauan kegiatan pembinaan peserta didik dan bimbingan konseling;
 - c) Pemantauan kegiatan bidang kurikulum;
 - d) Pemantauan kegiatan belajar di perpustakaan;
 - e) Pemantauan kegiatan pengumpulan data internal dan eksternal;
 - f) Pemantauan kegiatan pengembangan sistem informasi pendidikan;
 - g) Pemantauan kegiatan pembinaan dan pengembangan personil;
 - h) Pemantauan penggunaan anggaran biaya;
 - i) Pemantauan kegiatan pengembangan sarana prasarana, dan fasilitas pendidikan;
 - j) Pemantauan kegiatan kerja sama, layanan, dan hubungan dengan luar;
 - k) Pemantauan kegiatan penerimaan peserta didik, layanan lanjutan studi dan penelusuran lulusan.
- 3) Analisis hasil pemantauan,
- 4) Penyempurnaan.

3. Jaminan Mutu dalam Lembaga Pendidikan

a. Sistem Penjaminan Mutu Internal

Pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan adalah bentuk dari pertanggung jawaban lembaga pendidikan terhadap hak-hak *stakeholder* yang ada di dalamnya seperti pendidik, peserta didik, dan orang tua wali. Kegiatan penjaminan mutu pendidikan harus dilakukan secara terpadu antara pemangku kepentingan dan pembina pendidikan di semua tingkatan pendidikan, sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. (Asrohah 2014:106)

Untuk dapat menerapkan penjaminan mutu pendidikan dengan baik, satuan pendidikan harus membentuk Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Sesuai dengan Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah menjelaskan bahwa Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah pengelolaan pada satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah, antara lain: kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Sedangkan petunjuk pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan menjelaskan bahwa Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah sistem penjaminan mutu yang dijalankan oleh seluruh komponen di dalam lembaga pendidikan. SPMI mencakup seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Jadi, Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah kegiatan dalam mengelola satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah secara mandiri dan terus-menerus untuk menjamin pendidikan bermutu yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Menurut Eulau dan Prewitt yang dikutip oleh Jones, kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh pemerintah untuk dilakukan oleh masyarakat agar program-program pemerintah mencapai tujuan. Kebijakan juga diterapkan dalam bidang pendidikan yang diaplikasikan pada lembaga pendidikan.

Kebijakan pendidikan adalah suatu tindakan yang diambil seseorang dengan kesepakatan bersama untuk diterapkan pada satuan pendidikan sebagai upaya mengatasi masalah dalam pendidikan agar tercapainya tujuan pendidikan. (Hasbullah 2015:38)

Kebijakan dalam pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah tidak hanya mengatur urusan kurikulum, pedagogi dan penilaiannya, tetapi juga kondisi guru dan pemeliharaan sarana prasarana. Kebijakan dalam pendidikan berfungsi antara lain: menyediakan akuntabilitas norma budaya yang menurut pemerintah perlu ada dalam pendidikan dan melembagakan mekanisme akuntabilitas untuk mengukur kinerja siswa dan guru. (Fattah 2014:132)

Konsep pendidikan dalam sistem penjaminan mutu pendidikan belum mendapat perhatian yang mendalam dari pemerintah. Menurut Hanief Saha Ghofur, kebijakan pemerintah dan peraturan perundang-undangan sebelum dan sesudah Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomor 2 Tahun 1989, bahwasanya mutu masih menerapkan konsep yang bersifat partikural dan belum mengacu pada sistem penjaminan mutu yang terperinci. Baru dalam Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 dan PP Nomor 19 tahun 2005, pemahaman terhadap sistem penjaminan mutu telah terperinci dan terintegrasi, baik pembahasan tentang penjaminan mutu internal maupun penjaminan mutu eksternal. (Ghafur 2008:64)

Menurut Hanief, gagalnya kebijakan mutu pendidikan Indonesia bisa di atasi dengan menerapkan sistem penjaminan mutu terpadu (*total quality assurance system*). Sistem penjaminan mutu terpadu akan mudah dilaksanakan, jika didukung oleh manajemen lembaga pendidikan yang bersifat mandiri, karena pada lembaga pendidikan yang mandiri dapat menganalisis kebutuhannya sendiri untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan *stakeholder* di dalamnya.

Untuk melindungi masyarakat dalam mendapatkan hak-hak atas kinerja mereka dalam memenuhi mutu pendidikan, pemerintah menetapkan kebijakan penjaminan mutu internal. Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia Nomor 19 tahun 2005 menetapkan, setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Sebuah lembaga harus memiliki kebijakan yang jelas mengenai mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah pernyataan komitmen yang dilakukan lembaga. Hal tersebut akan sangat bermanfaat bagi lembaga jika mereka menarik sebuah aturan tentang kebijakan mutu, karena hal tersebut merupakan metode praktis agar lembaga mampu menerapkan standar mutunya sendiri. (Sallis 2007:230)

Pada tahun 2016, pemerintah dibantu oleh Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) mengulirkan penjaminan mutu pendidikan pada satuan pendidikan dasar dan menengah yang dicantumkan pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 Tahun 2016. Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah terdiri dari dua komponen yaitu sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) dan sistem penjaminan mutu internal (SPMI).

Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) adalah sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan *stakeholder* yang berada di luar lembaga seperti halnya pemerintah, pemerintah daerah, lembaga akreditasi dan lembaga standarisasi pendidikan. Sedangkan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang menerapkan sistem manajemen berbasis sekolah: kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. (Asrohah, Manajemen Mutu Pendidikan 2014:106)

Penjaminan mutu dijalankan oleh seluruh komponen yang ada pada satuan pendidikan. Kegiatan penjaminan mutu internal harus dievaluasi, dikembangkan dan ditetapkan secara berkelanjutan oleh satuan pendidikan kemudian dituangkan dalam pedoman pengelolaan satuan pendidikan serta disosialisasikan kepada pemangku kepentingan satuan pendidikan.

Ada beberapa prinsip sistem penjaminan mutu internal antara lain:

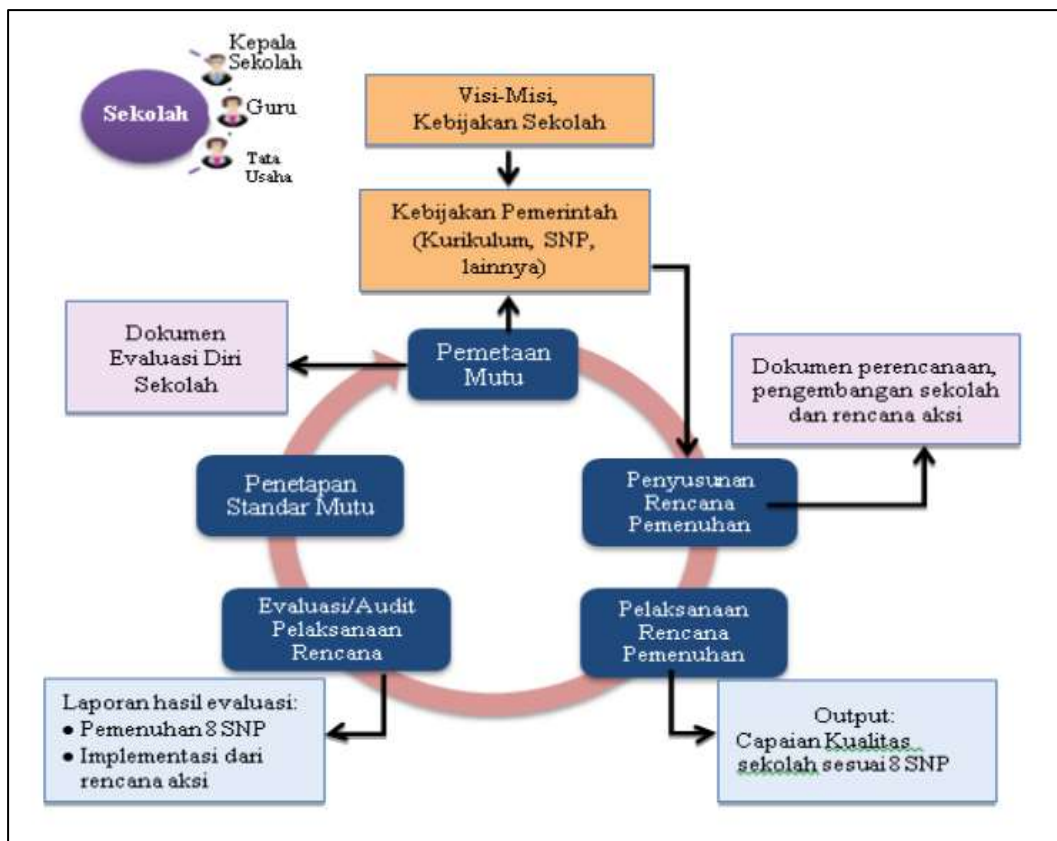
- 1) Mandiri: SPMI dikembangkan dan diimplementasikan secara mandiri oleh satuan pendidikan.

- 2) Terstandar: SPMI menggunakan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan oleh Permendikbud dan Standar yang ditetapkan oleh satuan pendidikan bagi satuan pendidikan yang telah memenuhi SNP.
- 3) Akurat: SPMI menggunakan data dan informasi yang akurat.
- 4) Sistemik dan Berkelanjutan: SPMI diimplementasikan dengan menggunakan lima langkah penjaminan mutu yaitu pemetaan mutu, penyusunan rencana peningkatan mutu, pelaksanaan pemenuhan mutu, audit/evaluasi pemenuhan mutu, dan penetapan standar baru yang dilaksanakan secara berkelanjutan membentuk suatu siklus.
- 5) Holistik: SPMI dilaksanakan terhadap keseluruhan unsur dalam satuan pendidikan yang meliputi organisasi, kebijakan, dan proses-proses yang terkait.
- 6) Terdokumentasi: Seluruh aktivitas dalam pelaksanaan SPMI terdokumentasi dengan baik dalam berbagai dokumen mutu.

Penerapan sistem penjaminan mutu di satuan pendidikan dasar dan menengah ini bertujuan untuk memastikan bahwa keseluruhan unsur yang meliputi organisasi, kebijakan, dan proses-proses yang terkait dapat berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan untuk menjamin terwujudnya budaya mutu di satuan pendidikan. (Nyoman Sridana 2018:45)

Sesuai dengan Permendikbud Nomor 28 Tahun 2018 pasal 2 ayat (1) menjelaskan bahwa sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah berfungsi untuk mengendalikan penyelenggaraan pendidikan oleh satuan pendidikan sehingga terwujud pendidikan yang bermutu. Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah bertujuan untuk menjamin pemenuhan standar pada satuan pendidikan secara sistemik, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan pendidikan secara mandiri.

Sistem penjaminan mutu internal merupakan suatu siklus yang terpadu dan sistematis yang dilaksanakan secara berkelanjutan dalam menjamin peningkatan mutu pendidikan serta terbangunnya budaya mutu pada lembaga pendidikan. Dalam menjalankan penjaminan mutu internal harus ada kerja sama dari seluruh pemangku kepentingan sekolah. Berdasarkan metode penjaminan mutu, siklus penjaminan mutu internal pada satuan pendidikan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Siklus Penjaminan Mutu Internal

Sesuai dengan siklus yang terlihat pada gambar tersebut, ada lima siklus sistem penjaminan mutu pendidikan antara lain:

- 1) Pemetaan mutu pendidikan di satuan pendidikan. Pemetaan mutu pendidikan menggunakan dokumen evaluasi diri yang di dalamnya termasuk instrumen evaluasi diri dengan mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan (SNP). Hasil pemetaan mutu selanjutnya dijadikan acuan di dalam menetapkan visi misi dan kebijakan sekolah dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Penyusunan rencana peningkatan mutu Perencanaan peningkatan mutu pendidikan dituangkan dalam dokumen perencanaan, pengembangan sekolah dan rencana aksi. Pembuatan rencana sekolah terkait dengan peningkatan mutu harus disusun berdasarkan potret diri sekolah dari kondisi mutu saat evaluasi diri dilakukan, kemudian menyusun sejumlah rencana kerja yang secara keseluruhan berorientasi pada peningkatan mutu proses administrasi dan pembelajaran.
- 3) Pelaksanaan rencana peningkatan mutu. Pemenuhan mutu akan memadu anggota dalam menerapkan proses pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lain yang berkaitan dengan program penjaminan mutu internal.

- 4) Evaluasi atau audit pelaksanaan rencana peningkatan mutu. Evaluasi atau audit dilakukan secara internal untuk memastikan bahwa pelaksanaan peningkatan mutu berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Alat untuk mengukur standar mutu pada satuan pendidikan yakni dengan menggunakan instrumen Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah (EDS/M). Setiap satuan pendidikan melakukan penjarangan data dengan cara mengisi instrumen evaluasi diri. Pengukuran kinerja melalui pengukuran evaluasi diri sekolah dilakukan satu tahun sekali. (Nanang Fattah 2012:29)
- 5) Menerapkan standar mutu baru Setelah semua kegiatan dievaluasi, maka langkah selanjutnya yakni penerapan standar mutu dan penyusunan strategi peningkatan mutu berdasarkan hasil evaluasi.

Dengan demikian penerapan sistem penjaminan mutu bukanlah hanya ditujukan untuk meningkatkan mutu sesuai pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) semata, namun juga mendorong terciptanya budaya mutu pendidikan di mana semua komponen di satuan pendidikan memiliki jiwa pembelajar dan selalu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan zaman.

Program-program dalam rencana pengembangan lembaga pendidikan belum secara jelas terkait dengan program mutu dari sistem penjaminan mutu internal. Hal tersebut disebabkan oleh pihak sekolah yang belum memiliki sistem penjaminan mutu internal secara baik dan berkelanjutan. Tugas tim penjaminan mutu pendidikan antara lain:

- 1) Mengkoordinasikan pelaksanaan penjaminan mutu di tingkatan satuan pendidikan,
- 2) Melakukan pembinaan, bimbingan, pendampingan, dan supervisi terhadap pemangku pendidikan dalam mengembangkan penjaminan mutu pendidikan,
- 3) Melaksanakan pemetaan mutu pendidikan berdasarkan data mutu pendidikan,
- 4) Melakukan monitoring dan evaluasi proses pelaksanaan pemenuhan mutu yang telah dilakukan,
- 5) Memberikan rekomendasi strategi peningkatan mutu berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

Tim penjaminan mutu internal diperlukan agar pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan lebih fokus dan efektif. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh terhadap tim penjaminan mutu yang telah dibentuk, yang mengikat seluruh warga sekolah dan memiliki kewenangan

dalam penerapan standar, pemenuhan standar, pengendalian dokumen, serta audit internal. (Ridwan Abdullah Sani 2015:162)

b. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal

Penjaminan mutu (*Quality Assurance*), adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga *stakeholder* memperoleh kepuasan. Sistem penjaminan mutu dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 49 tentang penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi dengan baik.

Dalam penjaminan mutu secara internal oleh satuan pendidikan adalah pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang disdikmen menerapkan manajemen berbasis sekolah: kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Sedangkan dalam penjaminan mutu secara eksternal adalah penjaminan mutu yang dilakukan oleh berbagai pihak / institusi di luar satuan pendidikan yang secara formal memiliki tugas dan fungsi berkaitan dengan penjaminan mutu pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penyelenggaraan akreditasi sebagai salah satu kegiatan peningkatan mutu eksternal, pada hakikatnya ialah agar penyelenggaraan pendidikan dapat mencapai SNP (Standar Nasional Pendidikan) yang ditetapkan dan pada gilirannya peserta didik dapat mencapai keberhasilan baik dalam penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan maupun dalam pembentukan kepribadian.

Pemenuhan SNP oleh satuan pendidikan sebagai bagian dari penjaminan mutu juga dibantu oleh pihak eksternal lainnya, utamanya instansi pembina pendidikan seperti Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten/Kota (Pemda), Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota (Kankemenag), Disdik Provinsi, dan Kantor Wilayah Kementerian Agama (Kanwil Kemenag), juga instansi tingkat Pusat termasuk Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) yang ada pada setiap provinsi yang berperan memberikan asistensi kepada pembina satuan pendidikan dalam

penjaminan mutu pendidikan. dalam hal satuan pendidikan swasta pihak eksternal yang membantu pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah yayasan atau lembaga penyelenggara pendidikan.

Masukan dari pihak eksternal berikutnya adalah akreditasi yang merupakan hasil penilaian kelayakan satuan atau program pendidikan secara menyeluruh yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). Satuan pendidikan dan instansi-instansi pembina memperoleh masukan dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) S/M dan BAP S/M yang dapat menjadi pertimbangan dalam pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Masukan dari pihak eksternal terakhir yang bermanfaat bagi satuan pendidikan dan instansi yang membantu satuan pendidikan dalam pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) berupa capaian hasil evaluasi belajar oleh pemerintah seperti ujian nasional dan ujian sekolah/madrasah serta evaluasi lainnya yang dilakukan oleh pihak eksternal terhadap Sekolah/Madrasah. Satuan pendidikan dengan intervensi dan masukan dari pihak-pihak eksternal tersebut merupakan ciri model penjaminan mutu yang diamanatkan Sisdiknas sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, yang dalam sisdiknas sebelumnya tidak diatur secara eksplisit.

Empat unsur yang berperan dalam penjaminan mutu oleh pihak eksternal adalah sebagai berikut:

1) Penetapan Standar Nasional Pendidikan (SNP)

SNP dikembangkan untuk penjaminan mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 4). Standar Nasional Pendidikan (SNP) dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) selanjutnya ditetapkan oleh Mendiknas dalam bentuk Permendiknas (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 76 dan 77). Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan digunakan sebagai acuan untuk dicapai atau dilampaui oleh setiap satuan pendidikan.

2) Pemenuhan SNP

Pemenuhan SNP dilaksanakan pada setiap satuan pendidikan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP), dan instansi pembina pendidikan tingkat pusat (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 92). Instansi atau lembaga tersebut membantu satuan pendidikan

untuk memenuhi SNP melalui program-program pembinaan yang dilakukan sesuai kewenangannya.

3) Penentuan Kelayakan Satuan/Program Pendidikan Penilaian

Kelayakan satuan/program pendidikan dilakukan dengan cara mengecek derajat pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah dicapai oleh satuan/program pendidikan dengan mengacu pada kriteria Standar Nasional Pendidikan (SNP). Kegiatan penilaian ini dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) S/M sebagai bentuk akuntabilitas publik (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 60; Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 86 dan 87; serta Permendiknas Nomor 29 Tahun 2005, pasal 1). Hasil akreditasi dalam bentuk peringkat kelayakan dan rekomendasi tindak lanjut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam program pemenuhan SNP baik oleh satuan pendidikan maupun instansi-instansi pembina satuan yang bersangkutan.

4) Penilaian Hasil Belajar dan Evaluasi Pendidikan

Penilaian hasil belajar dan evaluasi pendidikan sebagai acuan dalam penjaminan mutu diimplementasikan dalam bentuk:

- a) Ujian Nasional (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 66 s.d 71),
- b) Uji Kompetensi Lulusan (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 89),
- c) Evaluasi Kinerja Pendidikan oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota; serta Lembaga Evaluasi Mandiri yang dibentuk masyarakat atau organisasi profesi untuk menilai pencapaian SNP (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 78). Hasil-hasil ujian dan evaluasi kinerja oleh berbagai instansi menjadi masukan eksternal dalam penjaminan mutu satuan pendidikan maupun program penjaminan mutu secara keseluruhan.

4. Substansi Fungsi Kepala Madrasah

a. Fungsi Kepala Madrasah

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya

“Administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah:

- 1) Perumusan Tujuan Kerja dan pembuat kebijaksanaan (*policy*) sekolah.
- 2) Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah yang mencakup: mengatur pembagian tugas dan kewenangan, mengatur petugas pelaksana, dan menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
- 3) Supervisi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kelancaran kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan. (Daryanto 2005:81)

Ada juga yang mengatakan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

- 1) Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaiannya.
- 2) Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi sekolah (*structuring*), menetapkan staf (*staffing*) dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf (*functionalizing*)
- 3) Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui *internal marketing* dan memberi contoh *external marketing*.
- 4) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- 5) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem “*solving*” baik secara analisis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik. (Suderajat 2005:121)

Seorang kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran sekolah secara teknis akademis saja, melainkan juga bertanggung jawab dengan kondisi dan situasinya serta hubungannya dengan masyarakat sekitarnya. Kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah antara lain sebagai berikut: kegiatan mengatur proses belajar mengajar, kegiatan mengatur kesiswaan, kegiatan mengatur personalia, kegiatan mengatur peralatan pembelajaran, kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah, kegiatan mengatur keuangan dan kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.

b. Peran Kepala Madrasah

Sebagai kepala sekolah, tugas utamanya tidak hanya berperan sebagai pemimpin atau manajer, tetapi juga berperan dalam segala hal kehidupan sekolah. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab penuh dalam sekolah, termasuk menciptakan situasi belajar yang kondusif bagi peserta didik maupun pendidik. Oleh karena itu, minimal harus ada tujuh peran yang harus dilakukan oleh kepala sekolah yaitu kepala sekolah sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator* dan *motivator* (EMASLIM). (Mulyasa 2009:98)

1) Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) bermakna sebagai sebuah proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai dari esensi pendidikan. Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah termasuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi akan memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sehingga kegiatan belajar mengajar berjalan efektif dan efisien. (Helmawati 2014:29)

Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu:

a) Pembinaan mental

Kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara profesional. Dalam hal ini membina tenaga kependidikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan watak.

b) Pembinaan moral

Kepala sekolah memberi nasehat kepada warga sekolah. Hal ini berkaitan dengan ajaran baik dan buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban tugas masing-masing tenaga kependidikan.

c) Pembinaan fisik

Kepala sekolah yang profesional memberikan dorongan kepada para tenaga kependidikan agar terlibat aktif dalam berbagai kegiatan sekolah. Hal ini berkaitan dengan membina tenaga kependidikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah.

d) Pembinaan artistik

Kepala sekolah membina tenaga kependidikan berkaitan dengan hal kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Misalnya dengan karya wisata yang biasanya dilakukan setiap akhir tahun.

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengontrol). (Munir 2008:16)

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mengusahakan seluruh sumber daya sekolah dalam mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah

harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi pada guru. Oleh karena itu kepala sekolah seharusnya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah seperti: MGMP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional, dan sebagainya atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai pelatihan kegiatan yang diselenggarakan pihak lain.

Adapun lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer yaitu: (Nurkolis 2003:112)

a) *Cultural Flexibility*

Keterampilan yang merujuk kepada kesadaran dan kepekaan budaya, di mana seorang manajer dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagaman kultur yang ada dalam lembaga pendidikannya. Kepala sekolah selaku manajer di sekolah memungkinkan akan dihadapkan dengan warga sekolah yang memiliki latar belakang kultur yang beragam, baik guru, tenaga administrasi dan siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk menghargai keberagaman kultur.

b) *Communication Skill*

Keterampilan manajerial yang berkaitan dengan kemampuan untuk berkomunikasi. Baik secara lisan, tulisan, maupun non verbal. Komunikasi yang efektif sangat membantu untuk keberhasilan lembaga pendidikan secara keseluruhan.

c) *Human Resources Development Skill*

Keterampilan manajer yang berkaitan dengan pengembangan iklim pembelajaran. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di madrasah, sehingga benar-benar dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.

d) *Creativity*

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga madrasah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

e) *Self Management Of Learning*

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbarui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

3) Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator bermakna sebagai seseorang yang mengatur pelaksanaan sistem administrasi. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola administrasi kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi keuangan.

Pada hakikatnya kepala sekolah sebagai administrator pendidikan harus mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.

Menurut Purwanto sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan pegawai. (Purwanto 2004:112)

Adapun keterampilan yang dibutuhkan oleh kepala sekolah sebagai administrator agar dapat menjalankan manajemen pendidikan secara lebih baik yaitu:

- a) *Technical Skill*, yaitu menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, teknik melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.
- b) *Human Skill*, meliputi kemampuan memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami sikap dan motif orang lain berbuat sesuatu, kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, dan memiliki kemampuan untuk menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
- c) *Conceptual Skill*, yaitu meliputi kemampuan analisis, berpikir rasional, cakap dalam berbagai konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian, mampu mengantisipasi perintah dan mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.

4) Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Pengawasan dan pengendalian merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. pengawasan dan pengendalian juga merupakan pencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah kepada guru untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan

kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif disebut dengan supervisi klinis.

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh adang supervisi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran. (Andang 2014:169) Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan, dan tindak lanjut sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai *supervisor* bertugas membimbing para guru dalam menentukan bahan pelajaran yang dapat meningkatkan potensi siswa, memiliki metode yang akan digunakan dalam proses belajar mengajar, menyelenggarakan rapat dewan guru dalam mengadakan metode yang digunakan.

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*), menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, dan menginterpretasikan tujuan pendidikan. (Sagala 2009:117)

5) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang memiliki peran sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional guru ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pemimpin untuk mencapai tujuan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat lingkungan sekitar sekolah.

6) Kepala Sekolah sebagai *Inovator*

Kepala sekolah sebagai inovator adalah pribadi yang dinamis dan kreatif. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai *inovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru atau fasilitator yang bertugas memberikan kemudahan terhadap peserta didik dalam belajar.

7) Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Kepala sekolah sebagai *motivator* adalah kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui: 1) kemampuan mengatur lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya, oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar

dapat melaksanakan tugas secara optimal. 2) kemampuan mengatur suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman, kondusif dan menyenangkan. 3) Kemampuan menerapkan prinsip. Salah satu prinsip yang harus diterapkan adalah disiplin. Kepala sekolah harus mampu menanamkan sikap disiplin pada semua bawahannya. 4) Penghargaan dan hukuman. Penghargaan (*reward*) sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerjanya secara positif dan produktif.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

1. Tesis yang dilakukan oleh Siwi Rahayu (2016), Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MI Al-Khoiriyah Pleret Bantul. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Kepala MI Al-Khoiriyah berperan aktif dalam pengembangan mutu pendidikan dengan program– programnya. Program unggulan yang dilaksanakan antara lain program tahfidz, program pencapaian nilai maksimal ujian akhir kelas 6, program peningkatan mutu siswa kelas 1-5 baik dari sisi akademik dan non akademik, program pembiasaan, program pengembangan diri, program pengembangan sarpras. Pengembangan mutu *input* dimulai dari sosialisasi kepada masyarakat dengan kegiatan harlah, jalan sehat, mujahadah, berbagai lomba untuk siswa TK untuk menarik animo masyarakat menyekolahkan anaknya di MI Al-Khoiriyah. Pengembangan mutu proses terdiri dari peningkatan mutu pembelajaran, mutu layanan pada siswa dan peningkatan mutu sarana dan prasarana. (Rahayu 2016)
2. Tesis yang dilakukan oleh Jabur (2018). Manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs. Negeri 4 Muna. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:
 - 1). Manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Muna tidak terlepas dari peran kepala madrasah baik sebagai *educator, manajer, administrator, leader, supervisor*, wirausaha, yang di dalamnya terdapat kemampuan manajerial meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian terhadap tenaga pendidik dan kependidikan. 2). Hasil manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah

Tsanawiyah Negeri 4 Muna belum sepenuhnya efektif, oleh karena itu peran pemerintah, khususnya kementerian agama dan kepala madrasah sebagai *political will* perlu dimaksimalkan. 3). Faktor pendukung dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 4 Muna adalah tenaga pendidik yang mengajar di madrasah sebagian besar berkualifikasi S1 dan S2, program dan pembagian tugas yang jelas, sarana prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran, iklim madrasah yang kondusif serta dukungan yang besar dari pemerintah Kabupaten Muna terkhusus Kementerian Agama Kabupaten Muna. Sedangkan faktor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 4 Muna adalah masih rendahnya motivasi belajar siswa, sumber daya para pegawai sebagai tenaga kependidikan belum maksimal, masih rendahnya tingkat kedisiplinan guru dan ketersediaan dana madrasah masih kurang. (Jabur 2018)

3. Tesis yang dilakukan oleh Lesti Lestari (2019). Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kualitatif di MTs Masyariqul Anwar Labuan Caringin). (Tesis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1). Peranan kepemimpinan kepala Madrasah di Mts Masyariqul Anwar menjadi elemen setral arah penentu keberhasilan Madrasah dan kepemimpinan kepala Madrasah sudah optimal, sehingga kepala Madrasah lebih mempunyai waktu yang cukup berada di lingkungan Madrasah. 2). Peningkatan mutu Kepala Madrasah di MTs Masyariqul Anwar memperhatikan warga Madrasah nya membuatnya visi dan misi, menyusun program (prota, promes), melaksanakan yang telah di susun, dan melakukan evaluasi, dan memfasilitasi minat bakat siswa dengan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler dan peningkatan mutu sarana dan prasarana belum maksimalnya dan sudah banyak seperti lab laboratorium, lab IPA. 3). Sebagian besar lulusan dapat melanjutkan ke Madrasah baik negeri maupun swasta, dan dapat bersaing, Dapat menghasilkan siswa yang bisa baca Al-Quran dan kitab kuning. sedang di bangunnya gedung untuk penambahan kelas yang ditujukan untuk memenuhi dan meningkatkan mutu pendidikan, dan guru-guru lebih menjadi lebih baik lagi dalam hal administrasi seperti dalam perlengkapan pembelajaran. (Lestari 2019)

4. Tesis yang dilakukan oleh Fina Inayawati (2020), Strategi kepala Madrasah dalam pengembangan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah menengah kejuruan Miftahul Waritsin Sukowono kabupaten Jember Tahun pelajaran 2019/2020, (Tesis), Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:
1) Model yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam menjalankan tugasnya yaitu melalui *program in service education* atau *in service training*.
2) Langkah strategis kepemimpinan kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan yang pertama strategi formal yaitu guru ditugaskan oleh lembaga mengikuti pendidikan dan latihan, yang kedua strategi non formal yaitu guru atas usaha dan keinginan sendiri melatih dan mengembangkan dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatannya.
3) Ada beberapa kendala yang dihadapi dalam mengembangkan kompetensi guru yaitu kurang atau keterbatasan penguasaan IT oleh guru, kurangnya kreativitas guru dalam proses pembelajaran dikelas, dan kurang adanya hasil karya ilmiah yang dibuat oleh guru. (Inayawati 2020)
5. Tesis yang dilakukan oleh Muhammad Tamrin (2021), strategi kepala madrasah dalam pengembangan mutu sarana dan prasarana pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Ta'alumussibyan Sitanggal kabupaten Brebes. (Tesis) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah dalam pengembangan mutu sarana dan prasarana pendidikan yang dipakai tiga cara yaitu:
1. Pengembangan program perencanaan dengan cara rapat koordinasi pada awal tahun, penetapan program, analisis kebutuhan sarana dan prasarana serta pembentukan tim khusus.
2. Strategi pengembangan program pengadaan dengan cara pembuatan sendiri/pembangunan sendiri, bantuan atau hibah, penukaran.
3. Strategi pengembangan program pengendalian dengan cara inventarisir, pemeliharaan dan penyimpanan. Dengan adanya kesesuaian standar mutu sarana dan prasarana yang telah ditetapkan dengan kondisi yang sebenarnya terdapat peningkatan mutu pendidikan dilihat dari peningkatan kinerja guru, pembelajaran lebih bergairah, prestasi akademik dan non akademik siswa pertahun memperoleh prestasi lebih meningkat. (Tamri 2021)