

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### A. Upaya

Upaya adalah usaha, ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar, daya upaya”.<sup>6</sup> Sedangkan menurut Tim Penyusun Departemen Pendidikan Nasional mengemukakan bahwa upaya adalah usaha, akal atau ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, mencegah persoalan, mencari jalan keluar dan sebagainya.<sup>7</sup> Dari beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian dari upaya adalah suatu kegiatan atau usaha dengan menggunakan segala kekuatan yang ada dalam mengatasi suatu masalah.

#### B. Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah.<sup>8</sup> Kepala madrasah adalah personal madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan madrasah.<sup>9</sup> Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan

---

<sup>6</sup> Alwi Hasan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), 32.

<sup>7</sup> Tim Penyusun Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Hartono, Bambang, 2013, 20.

<sup>8</sup> Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Kanisius, 1984), 60.

<sup>9</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 80.

pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>10</sup>

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kepala madrasah adalah seorang personal yang mempunyai wewenang dalam memimpin suatu lembaga madrasah dalam rangka untuk mengembangkan mutu pendidikan .

## 2. Fungsi dan Tugas Kepala Madrasah

Sebagai seorang yang bertanggung jawab penuh dalam sebuah lembaga pendidikan, kepala madrasah diharuskan menciptakan suasana kondusif bagi siswa maupun tenaga pendidik, sehingga terjadi sinergitas belajar mengajar, baik dari siswa maupun tenaga pendidik.

### a. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin

Secara umum, pengertian kepala madrasah adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan atau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan-tujuan tertentu.<sup>11</sup> Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membina komunikasi dua arah, dan mendelegasi tugas. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang

---

<sup>10</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 83.

<sup>11</sup> Ibid , 83

mencukupi kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>12</sup>

Kepala madrasah memegang peranan penting dalam perkembangan madrasah. Oleh karena itu, ia harus memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai madrasah lainnya. Dalam hal ini, kepala madrasah tidak hanya mengatur para guru saja, melainkan juga ketatausahaan madrasah, siswa hubungan madrasah dengan masyarakat, dan orang tua siswa. Tercapai tidaknya tujuan madrasah sepenuhnya bergantung pada kebijakan yang diterapkan kepala madrasah terhadap personel madrasah.<sup>13</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tanggung jawab yang sangat besar dalam menjalankan tugasnya, berkembang atau tidaknya lembaga pendidikan tersebut tergantung dari kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Pelaksanaan supervisi merupakan tugas kepala madrasah untuk melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan pegawai madrasah. Kegiatan ini juga mencakup penelitian, penentuan berbagai kebijakan yang diperlakukan, pemberian jalan keluar bagi

---

<sup>12</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*( Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 31.

<sup>13</sup> Yusak Burhanuddin, *Adimistrasi Sekolah*,( Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), 197.

permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya.<sup>14</sup>Supervisi yang dilakukan dimaksudkan adalah usaha-usaha yang perlu dilaksanakan dalam membantu guru agar semakin mampu melaksanakan tugas administratifnya yang menunjang peningkatan daya dan hasil guna perwujudan proses belajar mengajar yang merupakan tugas guru.<sup>15</sup>

Kepala madrasah sebagai supervisor juga bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang dapat menciptakan situasi belajar mengajar lebih baik. Tugas ini menyangkut bidang perbaikan dan pengembangan perencanaan, pelaksanaan , dan evaluasi kurikulum atau perbaikan pengajaran.<sup>16</sup> Kepala Madrasah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya, sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat dipercaya.<sup>17</sup>

#### c. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Sebagai motivator kepala madrasah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administratif sehingga mereka bersemnagta dalam menjalankan

---

<sup>14</sup>Ibid, 125.

<sup>15</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986) , 197.

<sup>16</sup> Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), 84.

<sup>17</sup> Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998),76.

tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi biasdiberikan dalam bentuk hadiah dan hukuman, baik fisik maupun non fisik. Namun , dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayaan. Dalam hal ini penting bagi kepala madrasah untuk menciptakan iklim yang kondusif.<sup>18</sup>

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat diumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>19</sup>

d. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Dalam menjalankan fungsinya, kepala madrasah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Ia bertanggung jawab atas seluruh kegiatan madrasah, mengatur proses belajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Grasindo, 2005), 121.

<sup>19</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 120.

<sup>20</sup> Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, 120.

Kepala Madrasah sebagai administrasi pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.<sup>21</sup>

e. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

C. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam analisis yang dilakukan oleh pakar bidang mutu menunjukkan bahwa dalam hal pemilihan model penjaminan mutu madrasah itu terjadi disebabkan karena adanya perbedaan anggapan antara pengelola pendidikan di madrasah dalam menghasilkan kelulusan dan angkatan kerja yang dihasilkan, disamping pula diperlukan adanya harapan pengakuan eksternal terhadap semua

---

<sup>21</sup> M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT RemajaRosdakarya, 1998),106.

kelulusan yang diproduksi di madrasah. Selama ini permunculan penjaminan mutu di madrasah sesungguhnya lebih banyak didorong oleh munculnya budaya mutu. Penggunaan jaminan mutu dalam bentuk apapun sesungguhnya dapat diterapkan asal dalam internal madrasah telah ada budaya mutu dan ada komitmen untuk terus menerus meningkatkan diri. Kualitas lebih dipandang sebagai pemberian pengalaman pada siswa agar menjadi perbedaan.

Pemanfaatan penjaminan mutu di lingkungan madrasah saat ini dipandang sebagai salah satu cara yang mampu mengurangi tingkat kesenjangan lulusan dengan tuntutan masyarakat maupun lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Mekanisme pelaksanaan dan penggunaan mutu akan mampu memenuhi harapan dan juga jalan keluar dari problema lulusan apabila dilaksanakan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan kualitas.

Sebenarnya dalam hal konteks madrasah, penjaminan mutu tidak selalu melihat output sebagai efek penerapan penjaminan mutu. Oleh karena itu, penerapan penjaminan mutu seharusnya juga melihat proses dalam pelaksanaan pembelajaran, peningkatan

Mutu kepala madrasah, guru maupun mengendalikan kualitas kurikulum. Penjaminan mutu dalam madrasah seharusnya mementingkan bagaimana proses pembelajaran terjamin,

pengembangan guru mencapai standart dan kurikulum tersusun jelas orientasinya.<sup>22</sup>

Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah madrasah 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, pemerinth dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.

Menurut crosby mutu adalah sesuai yang distandarkan, yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan madrasah dituntut untuk memiliki baku standar 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(pasar). Sedangkan Fiegenbaun mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya. Dalam pengertian ini maka yang dikatakan madrasah bermutu adalah madrasah yang dapat memuaskan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal.

---

<sup>22</sup> Eko Supriyanto, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Cerdas Istimewa*( Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2012), 237-239.



Menurut Cavin, 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 tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan ketrampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian mutu mengandung tiga unsur, yaitu :

- a. Kesesuaian dengan standar
- b. Kesesuaian dengan harapan
- c. Pemenuhan janji yang diberikan.<sup>23</sup>

## 2. Mutu 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 (tingkat sekolah) proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar,

---

<sup>23</sup> Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* ( Jakarta: Salemba Empat, 2011), 30-32.

dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain.<sup>24</sup>

Menurut A. Hadis dan Nurhayati bahwa mutu pembelajaran diartikan sebagai mutu aktivitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru dan peserta didik di kelas dan tempat lainnya.<sup>25</sup> Adapun menurut W. Surakhmad pembelajaran yang bermutu adalah pembelajaran yang efektif yang pada intinya adalah menyangkut kemampuan guru dalam proses pembelajaran di kelas. Proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru akan sangat menentukan mutu hasil pembelajaran yang akan diperoleh siswa.<sup>26</sup> Sedangkan menurut Cipi Triatna mutu proses pembelajaran adalah hasil dari mutu guru dalam memberikan layanan pembelajaran dan mutu pembelajaran siswa dalam menciptakan gairah belajar.<sup>27</sup>

Proses akan dikatakan memiliki mutu yang tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan lain-lain) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mempunyai arti bahwa peserta didik tidak

---

<sup>24</sup>Ibid, 203.

<sup>25</sup>A. Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 32.

<sup>26</sup>W. Surakhmad, *Metodologi Pengajaran Nasional* (Bandung: Jemmars, 1986), 21.

<sup>27</sup>Cipi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 53.

sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, namun pengetahuan yang mereka dapatkan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik yaitu mereka mampu menghayati, mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang terpenting peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus atau mampu mengembangkan dirinya.<sup>28</sup>

Dalam proses pendidikan, mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Keefektifan proses belajar mengajar
- b. Kepemimpinan sekolah yang kuat
- c. Manajemen yang efektif
- d. Memiliki budaya mutu
- e. Memiiliki *Teamwork* kompak, cerdas, dinainis
- f. Memiliki kemandirian
- g. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat.
- h. Memiliki keterbukaan manajemen
- i. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)
- j. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan
- k. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
- l. Sekolah memiliki akuntabilitas
- m. Memiliki Sustainability

Pengertian mengenai proses dalam pendidikan dapat ditarik kesimpulan bahwa proses pendidikan adalah tindakan yang dilakukan

---

<sup>28</sup>Rohiat, Manajemen Sekolah, *Teori Dasar dan Praktik*, (Bandun: Refika Aditama, 2008), 58.

atau prosedur yang dilaksanakan, misalnya, mengajar, menilai, sistem pengelolaan untuk menggunakan dan mengelola input agar dapat menghasilkan output yang berkualitas.

Proses pembelajaran merupakan kegiatan yang paling utama di sekolah/madrasah. Suasana belajar merupakan faktor yang berperan dalam proses pendidikan. Untuk mengetahui pendidikan yang bermutu perlu dikaji mutu dari segi proses, dimana mutu pendidikan berarti keefektifan dan efisiensi seluruh faktor yang berperan dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, pengelola pendidikan perlu untuk melakukan upaya dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran agar efektif dan efisien.<sup>29</sup>

UU no. 20/2003 tentang Sisdiknas menyatakan SNP adalah kriteria minimal sekolah di Indonesia. Adapun indikator mutu dari standar proses pembelajaran adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan pembelajaran dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan serta disusun sesuai dengan petunjuk dan pengembangan silabus dengan berpedoman pada standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) serta merumuskan indikator, dan menyusun RPP. Keberadaan silabus dan RPP menjadi acuan dalam memuat materi dan sumber atau alat media yang akan digunakan, maka dari itu guru dituntut untuk peka terhadap media

---

<sup>29</sup>Nur Zazin, *Gerakan menata Mutu Pendidikan, Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 66.

dan alat yang akan dimuat dalam perencanaan tersebut. Namun dalam perencanaan tersebut guru tetap mengacu pada kurikulum khususnya silabus sebagai acuan utama dalam menyusun perencanaan pembelajaran dan disesuaikan dengan kondisi sekolah. Dalam perencanaan pembelajaran tersebut guru menentukan materi ajar, penggunaan media, penggunaan pendekatan, metode dan penilaian. Di samping itu, perencanaan pembelajaran di madrasah ini disusun dengan mempertimbangkan relevansi materi pelajaran dengan karakteristik peserta didik untuk membentuk perilaku pada aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan. Penentuan pendekatan dan metode pembelajaran sangat penting. Sebab sebaik apapun materi dan tujuan pembelajarannya, tanpa dibarengi dengan penggunaan metode yang tepat dan sesuai maka, tujuan pembelajaran tersebut tidak akan berguna apa-apa. Oleh karena itu, diperlukan keterampilan guru dalam proses pembelajaran agar mudah diterima oleh peserta didik dengan optimal atau seluruh materi pelajaran dapat dipahami dengan baik oleh peserta didik.<sup>30</sup>

Berikut adalah beberapa indikator perencanaan mutu pembelajaran sebagai berikut:

1. Mengacu pada silabus yang telah dikembangkan
2. Mengarah pada pencapaian kompetensi

---

<sup>30</sup>Ali Wafa, "Peningkatan Mutu Pembelajaran Berbasis Aneka Sumber Belajar di Mtsn Sumber Bungur Pamekasan", *Kabilah*, 2 (Desember, 2017), 250.

3. Menyusun dokumen rencana dengan lengkap dan sistematis
4. Mendapatkan evaluasi dari kepala sekolah dan pengawas sekolah

b. Pelaksanaan

Mutu proses pembelajaran diartikan sebagai aktivitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru dan peserta didik di kelas serta di tempat lainnya. Sedangkan mutu hasil pembelajaran adalah mutu yang terbentuk dari hasil belajar nyata yang dicapai oleh peserta didik berupa nilai-nilai.<sup>31</sup>

Berikut adalah beberapa indikator pelaksanaan mutu pembelajaran sebagai berikut:

1. Mengelola kelas sebelum memulai pelajaran
2. Melakukan pembelajaran berbasis kompetensi
3. Menerapkan metode pembelajaran sesuai karakteristik siswa
4. Menggunakan aneka sumber belajar
5. Mengelola kelas saat menutup pembelajaran

c. Evaluasi

Evaluasi adalah menentukan pembelajaran secara keseluruhan, mencakup tahap perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.<sup>32</sup>

Berikut adalah beberapa indikator evaluasi mutu pembelajaran sebagai berikut:

---

<sup>31</sup>A. Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 33.

<sup>32</sup>Permen No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, 23.

1. Memanfaatkan hasil penilaian otentik
  2. Melakukan penilaian otentik secara komprehensif
  3. Melakukan pemantauan proses pembelajaran
  4. Melakukan supervisi proses pembelajaran kepada guru
  5. Mengevaluasi proses pembelajaran
  6. Menindaklanjuti hasil pengawasan proses pembelajaran<sup>33</sup>.
3. Prinsip-prinsip Mutu Pendidikan

a. Fokus pada pelanggan (peserta didik)

Dalam hal ini siswa merupakan obyek yang utama dan pertama dalam proses pendidikan. Hal ini lebih dititik beratkan pada proses pendidikan dari pada hasil pendidikan, karenanya fokus pada siswa dalam proses belajar mengajar ini merupakan hal yang sangat urgen dalam mencapaimutu.

Fokus pada pelanggan meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal, yang keduanya sangat penting dalam membangun mutu dan kualitas pendidikan kita. Adapun pelanggan internal adalah peserta didik dan tenaga pendidik. Kemudian yang termasuk pelanggan eksternal meliputi orang tua, pemerintah, institusi lembaga swasta (LSM), dan lembaga-lembaga lain yang mendukung terwujudnya mutu pendidikan yang unggul.

b. *Perbaikan Proses*

---

<sup>33</sup>UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 30.

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, sedangkan tujuan perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelangganpuas.

c. *Keterlibatantotal*

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di pasar yang dimasuki. Guru dan karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang luwes (*fleksibel*) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Pemasok juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu



menjadi mitra melalui kerjasama dengan para karyawan yang telah diberi wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan.<sup>34</sup>

#### 4. Ciri-ciri Mutu Pendidikan

Era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Oleh karena itu lembaga pendidikan mulai dari tingkat dasar sampai tingkat tinggi harus memperhatikan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan berperan dalam kegiatan jasa pendidikan maupun pengembangan sumber daya manusia harus memiliki keunggulan-keunggulan yang diprioritaskan dalam lembaga pendidikan tersebut. Transformasi menuju sekolah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staff, siswa, guru, dan komunitas. Proses diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap madrasah serta departemen dalam wilayah tersebut. Visi mutu difokuskan pada lima hal yaitu:

##### a. Pemenuhan kebutuhan konsumen

Kostumer dan pemasok adalah sebuah madrasah yang bermutu. Merekalah yang akan memetik manfaat hasil proses sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Sedangkan dalam kajian umum kostumer madrasah ada dua, yaitu kostumer internal meliputi orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan madrasah yang berada dalam sistem pendidikan. Dan kontumer

---

<sup>34</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 85-89.

eksternal yaitu, masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi namun memanfaatkan output dari proses pendidikan.

b. Keterlibatan total komunitas dalam program

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

c. Pengukuran nilai tambah pendidikan

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

d. Memandang pendidikan sebagai suatu sistem

Pendidikan mesti dipandang sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para profesional pendidikan. Umpamanya orang berkerja bidang pendidikan, memulai perbaikan sistem tanpa mengembangkan pemahaman yang penuh atas cara sistem tersebut bekerja. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para professor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

- e. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik.

Mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi Manajemen lama “kalau belum rusak jangan diperbaiki”. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi Manajemen yang baru “bila tidak rusak perbaikilah, karena bila tidak dilakukan, maka orang lain yang akan melakukan”. Inilah konsep perbaikan berkelanjutan.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Ibid., 11-14.