

Bab 2

KONSEP MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU MADRASAH

Konsep Manajemen Mutu

Definisi Manajemen

Istilah manajemen seringkali dipakai dalam dunia perusahaan, namun dalam dunia pendidikan modern sekarang ini istilah manajemen sering digunakan karena dalam dunia pendidikan tidak terlepas dari teori-teori organisasi yang mengakibatkan terjadinya kegiatan manajerial. Secara etimologi manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *manage*, yang berarti mengurus, memimpin, mengendalikan, mengemudikan, mengatur. Dan merupakan terjemahan langsung dari kata *management* berakar dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, atau mengelola (Jhon Echols dan Hasan Sadily 1993, hlm. 372).

James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1986) memberikan batasan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya yang ada demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, motivasi dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan (H.B. Siswanto 2010, hlm. 2).

Menurut Ramayulis pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan)". Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an, firman Allah SWT :

وَمَا يَكْفُرُ الْإِنسَانُ لِمَ لَقِيَ رَبَّهُ أَلَمْ يَرَأِ أَنزَلَ الْغُرُبَاتَ وَالنَّجْمَ وَالشَّجَرَةَ : السجدة (مَا يَكْفُرُ الْإِنسَانُ لِمَ لَقِيَ رَبَّهُ أَلَمْ يَرَأِ أَنزَلَ الْغُرُبَاتَ وَالنَّجْمَ وَالشَّجَرَةَ

(٥

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (Qs. Assajadah/32 : 5).

Ayat diatas memberikan pemahaman bahwa dalam konsep Islam, Allah swt adalah pengatur alam semesta (*manager*) ini. Keteraturan alam raya ini adalah bukti kebesaran

Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Hal ini mengandung arti bahwa dalam Islam manajemen mengandung arti mengatur.

Selanjutnya Swastha dan Sukotjo (1993, hlm. 82) mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni merencanakan mengorganisasikan mengarahkan mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan menurut Hersey dalam Soeharni Koswara (2002, hlm.2) manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan bersama melalui seseorang atau kelompok dengan maksud mencapai tujuan organisasi. Sudarwan Danim (2006, hlm.16) mendefinisikan manajemen sebagai proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber baik manusia fasilitas maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dilihat dari definisi di atas ada empat proses dalam pendeskripsian manajemen antara lain; *pertama* perencanaan yang mengandung arti bahwa manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan dengan melihat aspek metode rencana atau logika bukan berdasarkan dugaan semata; *kedua* pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan organisasi ini terletak pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber daya dalam mencapai suatu tujuan; *ketiga* pengarahan berarti para manajer mengarahkan memimpin dan mempengaruhi bawahannya. Pengarahan disini tidak sekedar perintah namun sebaliknya sebagai sebuah sinergitas dalam iklim yang bersahabat; dan *keempat* pengawasan berarti para manajer berupaya menjamin bahwa organisasi bergerak kearah tujuan bila terjadi penyimpangan terhadap tujuan maka kewajiban manajer untuk mengoreksi dan memperbaikinya.

Bila kita perhatikan dari pengertian manajemen di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya yang ada agar tujuan bersama dapat dicapai secara efektif efisien dan produktif. Untuk mengkaji

lebih dalam tentang manajemen khususnya manajemen dalam bidang pendidikan perlu disampaikan pandangan tentang manajemen antara lain :

1. Manajemen sebagai suatu sistem kerja yang terdiri dari berbagai bagian yang saling berhubungan dan diarahkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
2. Manajemen sebagai suatu proses rangkaian tahapan kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.
3. Manajemen sebagai proses pemecahan masalah dalam prakteknya dapat dikaji dari proses pemecahan masalah yang dilaksanakan oleh semua komponen yang ada dalam organisasi. Melalui tahapan tersebut diharapkan tercapai hasil kegiatan secara efektif dan efisien.

Dalam dunia pendidikan manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Hal tersebut dipilih agar manajemen konsisten dengan istilah administrasi dengan administrator sebagai pelaksananya. Misalnya kepala madrasah berperan sebagai administrator dalam mengemban misi sebagai atasan sekaligus manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan serta sebagai supervisor dalam membina guru-guru dalam proses kegiatan belajar mengajar (Made Pidarta 2004, hlm. 4).

Dengan demikian manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan yang menangani berbagai permasalahan baik positif maupun negatif yang membutuhkan pemikiran dan aktifitas khusus untuk menyelesaikannya yang bertalian dengan sumber-sumber pendidikan agar tujuan dari pendidikan dan terlaksana dan tercapai dengan baik.

Definisi Mutu

mengenai mutu Secara etimologi dalam kamus Ilmiah populer mutu dapat diartikan sebagai kualitas, derajat, tingkat. Dan dalam bahasa Inggris berasal dari kata *Quality* artinya kualitas. menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mutu adalah suatu nilai, taraf, derajat atau keadaan (Depdikbud. 1999, hlm. 677). Sementara itu para ahli mengartikan mutu dari sudut pandang yang berbeda.

Mutu (*quality*) merupakan ide yang dinamis sedang definisi-definisi yang kaku sama sekali tidak akan membantu. Secara terminologi mutu oleh para ahli mempunyai pengertian yang berbeda tetapi pada intinya hampir sama diantaranya Deming (1986, hlm. 23), mengartikan mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Mutu lebih memberikan sebuah *stressing* pada proses untuk memperoleh produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Dalam dunia pendidikan mutu suatu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh seorang guru tetapi juga oleh seluruh elemen sekolah seperti seluruh dewan guru kepala sekolah para pembimbing pengelola staf administrasi dan seluruh personalia yang terlibat didalamnya.

Sedangkan Fiegenbaum mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Ini mengandung arti bahwa yang dikatakan sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal (Crosby Philip B. 1979, hlm. 58). Menurut Crosby mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*) yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan baik inputnya prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki standar mutu pendidikan yang baku.

Mutu menurut Garvin dan Davis sebagaimana dikutip oleh Nasution (2001 ,hlm.16) adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk manusia, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu produk tersebut diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja perubahan proses produksi dan tugas serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Dari beberapa definisi tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa mutu adalah :

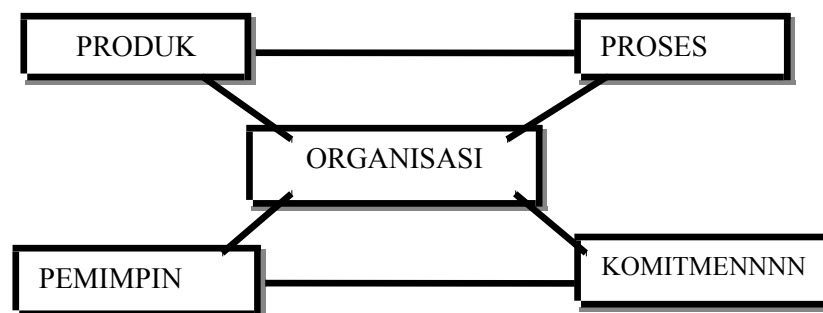
1. kesesuaian antara sesuatu yang disyaratkan atau distandarkan dan berhubungan dengan produk jasa manusia proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan yang diinginkan.

2. Kualitas merupakan tujuan akhir dari sebuah proses panjang yang dilakukan oleh organisasi.
3. Merupakan jaminan dari sebuah lembaga kepada pelanggannya.

Jadi manajemen mutu adalah proses perencanaan pengorganisasian dan pengendalian seluruh anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi, sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan baik inputnya prosesnya maupun outputnya.

Dalam manajemen mutu yang menjadi tujuan akhir dari suatu kebijakan adalah produk yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan pemikiran Bill Creech (1996, hlm. 6) yang berpendapat bahwa menjadi titik pusat dari pencapaian organisasi adalah produk yang dihasilkan. Mutu yang dihasilkan tergantung dari proses organisasi yang tepat, kepemimpinan, komitmen yang kuat dari segenap individu yang terlibat dalam organisasi.

Selanjutnya Bill Creech (hlm. 7) mengemukakan pendapatnya, bahwa manajemen mutu terpadu (*TQM*) tergantung dari lima pilar yang memberikan dasar yang kuat dan harus dijadikan tumpuan dari suatu sistem organisasi. Dan setiap pilar diibaratkan sebuah bangunan yang saling menopang dan tidak bisa dipisahkan. Kalau salah satu pilar lemah maka dengan sendirinya yang lain menjadi lemah. Kelima pilar tersebut adalah produk, proses, organisasi, komitmen dan pemimpin, bila digambarkan sebagai berikut :



1. Produk adalah titik fokus untuk tujuan organisasi dan prestasi. Produk menjadi titik sentral dari setiap elemen dalam perbaikan dan hanya dapat dicapai pada kerjasama kelompok organisasi.

2. Proses adalah tahapan-tahapan yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Proses yang tepat dimulai dari perencanaan yang memadai dari keputusan yang diambil dan terfokus pada pelanggan.
3. Organisasi adalah kerangka kerja yang diandalkan oleh seluruh sistem manajemen untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien.
4. Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.
5. Komitmen adalah keinginan dari setiap karyawan untuk melakukan perubahan guna mencapai perbaikan mutu.

Yang menjadi titik pusat dari kelima pilar tersebut adalah produk, untuk tujuan dan pencapaian organisasi, mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu dalam proses, mutu dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat, organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai dan komitmen yang kuat dari bawah keatas merupakan pilar pendukung dari semua pilar.

Paradigma Manajemen Mutu Madrasah

Pendidikan yang berkualitas merupakan hasil dari proses pendidikan yang di dalamnya terjadi interaksi secara optimal efektif dan efisien antara komponen-komponen pendidikan. Hal inilah yang menjadi tujuan standarisasi pendidikan atau standard pendidikan nasional. Pendidikan memiliki peranan penting dalam pembangunan sebagai penerus bangsa maka pendidikan harus berkualitas. Idealnya pendidikan berkualitas mampu untuk mendorong semangat untuk menemukan hal-hal yang baru dan terjadinya perubahan positif. Hal tersebut tentunya hanya dapat dilakukan jika komponen pendidikannya berkualitas.

Menurut Edward Sallis dalam Dede Rosyada (2004, hlm. 285-286), ada beberapa konsep tentang mutu yaitu: *Pertama* mutu sebagai konsep absolut. Dalam konsep ini kualitas atau mutu adalah pencapaian standar tertinggi dalam suatu pekerjaan produk

dan layanan yang tidak mungkin dilampaui. *Kedua* mutu sebagai konsep relatif. Dalam konsep ini kualitas atau mutu masih ada peluang untuk peningkatan. Kualitas atau mutu adalah sesuatu yang masih dapat ditingkatkan. Akan tetapi jika dalam tahap peningkatan itu pelaksanaan sebuah pekerjaan telah mencapai standar tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya maka pekerjaan tersebut berkualitas. *Ketiga* adalah kualitas atau mutu menurut pelanggan. Dalam definisi ini mutu sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Dalam menentukan kualitas dari suatu lembaga pelangganlah yang akan menentukan apakah lembaga tersebut mutu produknya (barang atau jasa) baik atau buruk. Karena mereka adalah raja yang dapat memilih dan menentukan barang mana yang akan dibeli atau dimanfaatkan. Untuk itu sebuah lembaga harus menjaga kualitas atau mutu yang telah ada atau meningkatkan agar lebih baik untuk menjaga eksistensi mereka agar tidak di tinggalkan oleh pelanggannya.

Berbicara mengenai kualitas atau mutu sumber daya manusia pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas atau mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia maka untuk mewujudkan amanat tersebut perlu diupayakan melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas atau bermutu.

Menurut Jerry H. Makawimbang (2011, hlm. 42) Peningkatan mutu merupakan dambaan semua Negara dalam menyelenggarakan pendidikannya. Upaya peningkatan mutu itu tidaklah mudah demikian pakar mutu menyatakan kesungguhannya. Meningkatkan mutu perlu rumusan pikiran tentang apa yang hendak ditingkatkan memilih bagian yang paling dibutuhkan pelanggan dan menghasilkan produk kegiatan yang paling unggul di antara produk sejenis.

Oleh karena itu peningkatan mutu memerlukan ide baru yang datang dari pikiran cerdas selalu mengandung bagian yang berbeda dari yang ada sebelumnya menghasilkan bagian yang lebih sempurna lebih bermanfaat lebih mempermudah

sehingga lebih diminati. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input proses dan output pendidikan (Rivai 2008, hlm. 618-619). Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari kesiapan input.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam sekolah yang berskala mikro (tingkat sekolah) proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi. proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah dilakukan secara harmonis dan mampu memberdayakan seluruh aspek pendidikan.

Output pendidikan (kinerja sekolah) adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari mutu efektivitas produktivitas efisiensi inovasi dan moral kerjanya. Output sekolah dikatakan bermutu tinggi jika prestasi sekolah menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam bidang prestasi akademik dan non akademik.

Dalam aspek peningkatan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan ini, menurut Irianto (2011, hlm. 9-10) harus dimulai dari meningkatkan mutu kurikulum yang diarahkan pada :

1. Regulasi tuntutan perubahan yang dinamis dan akseleratif antara nilai-nilai religius, bekal kecakapan (*life skills*), tata pergaulan, budi pekerti, seni budaya lokal, kesehatan dan lingkungan hidup, serta aspek-aspek pembentuk karakter kehidupan bangsa.
2. Menghilangkan kesenjangan tingkat pendidikan antara laki-laki dan perempuan.
3. Meningkatkan daya nalar, apresiasi dan kemampuan belajar peserta didik pada setiap jenjang pendidikan.
4. Meningkatkan fungsi peranan perpustakaan sekolah.

5. Meningkatkan jumlah mutu buku paket, buku perpustakaan, peralatan laboratorium, alat peraga edukasi, sarana dan prasarana belajar lainnya baik bagi guru maupun siswa.
6. Meningkatkan status hukum kepemilikan tanah, bangunan dan aset-aset sekolah lainnya.
7. Meningkatkan mutu pemeliharaan gedung, perabot, sarana dan prasarana sekolah.
8. Meningkatkan jumlah guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan tuntutan kurikulum.
9. Meningkatkan wawasan pengetahuan, apresiasi dan kemampuan teknis manajerial para kepala satuan pendidikan, komite, tata usaha, serta pengawas sekolah.
10. Meningkatkan pelayanan kesejahteraan guru, tenaga kependidikan lainnya disetiap jenjang pendidikan.

Sehubungan dengan itu ada beberapa elemen dasar bahwa sesuatu itu dapat dikatakan bermutu atau tidak dilihat dari :

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk jasa manusia proses dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah karena apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain (Fandy Tjiptono dan Anastasia Dian 2001, hlm. 3).

Menurut M. Amin Thaib BR dan A. Subagio (2005, hlm. 55-56) Sebuah sekolah/madrasah dikatakan efektif dan bermutu dapat dilihat jika lulusannya mengalami perkembangan kemajuan dalam tiga aspek yaitu:

1. Kemampuan intelektual dalam bidang akademik dan non akademik.
2. Watak atau karakteristik pribadi yang bersifat normatif dan non normatif.
3. Keterampilan praktis yang meliputi kemampuan yang bersifat fisik dan keterampilan sosial yang kompleks.

Sedangkan Syaiful Sagala (2000, hlm. 8-9) menyatakan bahwa sekolah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam bidang :

1. Prestasi akademik yaitu nilai raport dan nilai Ebtanas murni yang memenuhi standar.
2. Memiliki nilai-nilai kejujuran ketaqwaan kesopanan dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya.
3. Memiliki tanggungjawab yang tinggi dan kemampuan yang mewujudkan bentuk keterampilan sesuai dasar ilmu yang diterima disekolah.

Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Irianto (2011, hlm. 113) bahwa ada empat kategori yang dapat dijadikan indikator dalam menentukan tingkat keberhasilan pendidikan yaitu :

1. Dapat tidaknya seseorang lulusan melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi.
2. Dapat tidaknya seseorang memperoleh pekerjaan.
3. Besarnya penghasilan/gaji yang diterima.
4. Sikap perilaku dan konteks sosial budaya dan politik.

Jadi dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan sekaligus untuk melihat mutu suatu lembaga pendidikan dapat dilihat dari :

1. Prestasi akademik dari lulusan yang dapat dilihat dari berapa banyak lulusannya diterima disekolah Negeri yang menjadi pavorit orang tua dan siswa.
2. Berakhlak mulia memiliki nilai-nilai kejujuran ketakwaan kesopanan dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya.
3. Dapat tidaknya seseorang memperoleh pekerjaan dengan penghasilan yang besar.

Untuk meningkatkan mutu sebuah sekolah setidaknya ada 3 rancangan pokok yang harus digunakan oleh seorang kepala sekolah yaitu : *pertama* rancangan proses

pembelajaran seperti rumusan tujuan bahan proses belajar mengajar dan evaluasi. *Kedua* rancangan pembuatan media dan sumber. *Ketiga* rancangan evaluasi hasil belajar (Nana Syaodih Sukmadinata, et.al 2006, hlm. 43).

Oleh karena itu kepala madrasah wajib mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan profesionalnya sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan fungsionalnya karena pendidikan masa datang menuntut keterampilan profesi pendidik yang berkualitas. Jadi dalam meningkatkan mutu pendidikan yang menjadi tanggungjawabnya, seorang kepala madrasah dituntut untuk mempunyai jiwa kepemimpinan dan lebih kooperatif dengan segenap warga sekolah terutama terhadap para guru yang menjadi bawahannya dengan meningkatkan profesionalitas mereka agar tujuan dari lembaga pendidikan yang bermutu dapat terlaksana dengan baik.

Semua sumber yang ada dilingkungan organisasi pendidikan dapat dilihat manifestasinya melalui dimensi-dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerja sama dengan warga sekolah yang ada dalam lingkungan tersebut. Menurut Hadari Nawawi (2005, hlm. 141) dimensi kualitas yang dimaksud adalah :

1. Dimensi Kerja Organisasi

Kinerja dalam arti unjuk perilaku dalam bekerja yang positif merupakan gambaran konkrit dari kemampuan mendayagunakan sumber-sumber kualitas yang berdampak pada keberhasilan mewujudkan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi (madrasah).

2. Iklim Kerja

Penggunaan sumber-sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan iklim kerja yang kondusif di lingkungan organisasi. Di dalam iklim kerja yang diwarnai kebersamaan akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja yang saling menghargai dan menghormati pendapat kreativitas inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

3. Nilai Tambah

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam

melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara kongkrit terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani (siswa).

4. Kesesuaian dengan Spesifikasi

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personil untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.

5. Kualitas Pelayanan dan Daya Tahan Hasil Pembangunan

Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada siswa.

6. Persepsi Masyarakat

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang sukses di lingkungan organisasi pendidikan dapat diketahui dari persepsi masyarakat dalam bentuk citra dan reputasi yang positif mengenai kualitas lulusan baik yang terserap oleh lembaga pendidikan yang lebih tinggi ataupun oleh dunia kerja.

Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu baik dalam bidang akademik atau dalam bidang non akademik yang tentunya dapat dicapai oleh subyek pendidikan di sekolah baik guru atau siswa atau dapat juga prestasi dalam bidang keunggulan lokal tertentu atau bahkan dapat pula berupa kondisi yang menjadi unggulan yang secara khusus berbeda dari sekolah lainnya seperti suasana disiplin keakraban saling menghormati kebersihan mengedepankan adab dan lain sebagainya.

Standarisasi menjadi pedoman untuk meningkatkan mutu pendidikan pengawasan menjadi diperkuat agar pelaksanaan dari standarisasi sesuai tujuan yang akan dicapai yaitu pendidikan yang berkualitas. Standar pendidikan ditentukan oleh pemerintah melalui Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP). Dalam perjalanan atau pelaksanaannya membutuhkan pengawas untuk memonitoring proses implikasinya

supaya terjadi sinkronisasi dari pemerintah kepada pemerintah tingkat bawahnya hingga di dalam sekolah. Pengawasan diperkuat guna mencapai tujuan standarisasi pendidikan yang kemudian meningkatkan kualitas pendidikan.

Sasaran Penjaminan Mutu Internal Madrasah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pasal 2 hlm. (1) Lingkup SNP menjalankan Delapan macam standar minimal wajib meliputi :

1. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik. Standar Kompetensi Lulusan tersebut meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan dasar dan menengah standar kompetensi lulusan minimal kelompok mata pelajaran dan standar kompetensi lulusan minimal mata pelajaran.

2. Standar Isi

Standar Isi mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi tersebut memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum beban belajar kurikulum tingkat satuan pendidikan dan kalender pendidikan.

3. Standar Proses

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa kreativitas dan kemandirian sesuai dengan bakat minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Selain itu dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan. Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi. Kompetensi Pedagogik Kompetensi Kepribadian Kompetensi Profesional dan Kompetensi Sosial.

5. Standar Sarana dan Prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot/ peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

6. Standar Pengelolaan Pendidikan

Standar Pengelolaan terdiri dari 3 (tiga) bagian yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh Pemerintah Daerah dan standar pengelolaan oleh Pemerintah pusat. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan Standar Pengelolaan adalah Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

7. Standar Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia dan modal kerja tetap. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi: Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan biaya operasional pendidikan tak langsung berupa listrik, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan lain sebagainya.

8. Standar Penilaian Pendidikan

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas : penilaian hasil belajar oleh pendidik dan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud diatas diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan Standar Penilaian Pendidikan adalah Permendiknas Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan tersebut berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dalam bentuk watak serta peradaban yang bermartabat.

Menurut Malik Fadjar dalam Mujamil Qomar (2007, hlm. 212-213), untuk meningkat mutu pendidikan nasional diperlukan strategi mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan (*broad based education*) dan peningkatan mutu

pendidikan yang berorientasi akademik (*high based educaation*). Untuk meningkatkan mutu pendidikan berorientasi akademik tersebut dapat dilakukan melalui cara-cara sebagai berikut :

1. *Quality assurance* kepada semua lembaga pendidikan, sehingga dapat dipersiapkan peserta didik yang dapat tersaring pada saat dilakukan *quality control* (ujian).
2. Menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mereka dapat hidup secara layak dan dapat memusatkan perhatian pada kegiatan mengajar.
3. Mendorong daerah dan lembaga untuk dapat memobilisasi berbagai sumber dana dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan tidak terlepas dari implementasi sistem penjaminan mutu (*quality assurance*). Penjaminan mutu suatu produk atau layanan perlu dilakukan karena mutu dari sebagian produk yang dihasilkan atau layanan yang diberikan sangat mungkin menghadapi resiko tidak sesuai (lebih rendah) dari standar minimal yang dipersyaratkan. Dalam bidang pendidikan, logika inipun juga dapat berlaku, di mana dari sebagian lulusan (output) yang dihasilkan atau layanan yang diberikan oleh suatu institusi pendidikan, kualitasnya mungkin lebih rendah dari standar minimal yang telah dipersyaratkan.

Pengelolaan mutu dalam bentuk penjaminan mutu akan memberikan jaminan kepada pelanggan bahwa semua aspek yang terkait dengan layanan pendidikan yang diberikan oleh institusi pendidikan tersebut dapat memenuhi standar mutu tertentu, sehingga output yang dihasilkan oleh lembaga atau satuan pendidikan tersebut sesuai dengan yang dijanjikan. Disamping itu pendidikan juga merupakan wahana penting dan media yang efektif dalam mengajarkan norma, mensosialisasikan nilai dan menanamkan etos kerja didalam masyarakat yang pada akhirnya akan menjadi instrumen dalam memupuk kepribadian bangsa memperkuat identitas nasional dan memantapkan jati diri bangsa sebagai benteng dalam menghadapi arus globalisasi dewasa ini yang sering bertentangan dengan nilai-nilai luhur agama budaya serta kepribadian bangsa Indonesia.

Menurut Edwar Sallis dalam Sudarman Danim (2006, 54-55), madrasah yang bermutu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Madrasah berfokus pada pelanggan.
2. Madrasah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Madrasah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
4. Madrasah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik maupun tenaga administratif.
5. Madrasah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
6. Madrasah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
7. Madrasah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
8. Madrasah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang agar lainnya dapat bekerja secara berkualitas.
9. Madrasah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Madrasah memiliki strategi dan evaluasi yang jelas.
11. Madrasah memandang/menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Madrasah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Madrasah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

Suatu kebijakan akan menemui banyak masalah pada tahap pengimplementasiannya dan akan dapat terlihat pengaruhnya setelah kebijakan tersebut dilaksanakan. Sebab berhasil tidaknya suatu kebijakan dalam mencapai tujuan

ditentukan dalam pelaksanaannya. Menurut Solichin Abdul Wahab (1990, hlm. 125), faktor-faktor yang menyebabkan berhasil tidaknya suatu kebijakan antara lain:

1. Kompleksitas kebijakan yang telah dirumuskan.
2. Kejelasan rumusan masalah dan alternatif pemecahan masalah.
3. Sumber-sumber potensial yang mendukung.
4. Keahlian pelaksana kebijakan.
5. Dukungan dari khalayak sasaran.
6. Efektivitas dan efisiensi birokrasi.

Jadi, keberhasilan atau kegagalan dari implementasi kebijakan dapat dievaluasi kemampuan kebijakan tersebut yang secara nyata dalam mengoperasikan program-program yang telah dirancang sebelumnya, dengan membandingkan antara hasil akhir dari program-program yang telah dilaksanakan dengan tujuan dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pola Perencanaan dalam Meningkatkan Mutu Madrasah

Perencanaan berasal dari kata “rencana”, yang berarti rancangan atau rangka sesuatu yang akan dikerjakan (Depdikbud 1999, hlm. 832). Pengertian perencanaan memiliki banyak makna sesuai dengan pandangan masing-masing ahli dan belum terdapat batasan yang dapat diterima secara umum.

Nana Sudjana (2003, hlm.57) berpendapat perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis tertentu karena prinsip tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah serta kegiatan atau tindakan yang terorganisasi.

Menurut Cuningham dalam Rivai (2008, hlm. 106) perencanaan (*planning*) adalah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta, imajinasi dan asumsi untuk masa yang akan datang serta bagaimana usaha untuk mencapainya. Definisi yang lain menyatakan bahwa perencanaan adalah hubungan antara apa yang ada sekarang (*what*

is) dengan bagaimana seharusnya (*what should be*) yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program dan alokasi sumber.

Jadi dalam perencanaan adalah usaha untuk menciptakan kondisi yang ada sekarang disesuaikan dengan kondisi yang akan datang dengan memanfaatkan sumber daya yang ada agar kegiatan dapat berjalan dengan baik dengan disertai dengan berbagai langkah antisipatif guna memperkecil kesenjangan diantara keduanya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam Al-Qur'an Allah swt. memperingatkan kepada umat manusia untuk membuat perencanaan yang tepat dalam segala hal, sebagaimana firman Allah swt :

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُدْخِلَنَّهُمْ فِي الصَّالِحِينَ
وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُدْخِلَنَّهُمْ فِي الصَّالِحِينَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”(Al-Hasyr/59 : 18).

Ayat tersebut memberikan pesan kepada kita untuk merancang masa depan, yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis atau yang dikenal dengan perencanaan. Hal ini sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target dan hasil dimasa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik. Untuk merealisasikannya perlu adanya kerjasama dari pihak terkait agar peran dan fungsinya dapat berjalan dengan efektif.

Konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan haruslah disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada saat ini, dan didasarkan pada prediksi masa yang akan datang. Oleh karena itu untuk melakukan perencanaan pada masa depan diperlukan kajian masa lalu dan selanjutnya di kondisikan pada saat ini. Karena itu

perencanaan sering diistilahkan dengan jembatan yang menghubungkan kesenjangan masa kini dan masa yang akan datang.

Petter P. Shcoder Bheck dalam Nanang Fatah (2000, hlm. 49) mendeskripsikan perencanaan sebagai berikut: "*Planning is the determination of how to achieve on obyective deciding what is to be done and who to do if*" (Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang harus dikerjakan dan siapa yang harus mengerjakan).

Dalam perencanaan dibutuhkan data dan informasi yang valid agar kesimpulan yang diambil tidak lepas dari kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang. Karena *planning* merupakan aktivitas konseptual berupa memikirkan hal-hal terkait dengan pekerjaan guna mendapatkan hasil secara maksimal, maka ketika mermbuat perencanaan ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Hasil yang ingin dicapai,
2. orang yang akan melakukan,
3. waktu dan skala prioritas,
4. adanya dana (Budiyono 2004, hlm. 13).

Berhubungan dengan pendidikan, pada hakikatnya perencanaan pendidikan adalah proses untuk menentukan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam mengelola pendidikan. Hal itu bisa ditempuh dengan cara mengambil langkah-langkah strategis melalui tahapan-tahapan perencanaan. Adapun tahapan-tahapan perencanaan pendidikan sebagai berikut :

1. Menetapkan sementara tujuan-tujuan yang didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan pendidikan.
2. Menetapkan kondisi sekarang dari pendidikan dalam masyarakat.
3. Merumuskan suatu program khusus tentang tujuan-tujuan sekolah.

4. Menetapkan rangkaian tindakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut (Didin Hafifuddin, dan Hendri Tanjung 2003, hlm. 77-78).

Pendidikan haruslah direncanakan agar proses, aktifitas dan kegiatan dapat berjalan sesuai tujuan, efisien dan efektif. Hal ini karena perencanaan berfungsi sebagai:

1. pedoman pelaksanaan dan pengendalian,
2. alat pengembangan *quality assurance*, dan
3. upaya untuk memenuhi *accountability* kelembagaan.

Pada tingkat makro (negara) maupun pada tingkat mikro (lembaga pendidikan), perencanaan pendidikan mutlak diperlukan karena proses pendidikan yang baik diawali dari perencanaan pendidikan komperhensif, efektif dan efisien. Adapun dalam aktifitas pendidikan, penyusunan perencanaan haruslah menempuh prosedur dan strategi tertentu agar hasilnya dapat terukur, efisien, efektif dan strategis.

Sementara itu dalam menyusun perencanaan ada beberapa persyaratan yang harus diperhatikan antara lain :

1. Perencanaan hendaknya didasarkan atas tujuan yang jelas.
2. Perencanaan hendaknya bersifat sederhana, realistis dan praktis.
3. Perencanaan haruslah terperinci, memuat semua uraian dan klasifikasi tindakan, sehingga mudah diterjemahkan dalam bahasa implementasinya.
4. Perencanaan haruslah dinafikan dari adanya duplikasi atau *over lapping*.

Perencanaan meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. *Planning* telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Di dalam *planning*, manajer memperhatikan masa depan, mengatakan “Ini adalah apa yang ingin kita capai dan bagaimana kita akan melakukannya”.

Membuat keputusan biasanya menjadi bagian dari perencanaan karena setiap pilihan dibuat berdasarkan proses penyelesaian setiap rencana. *Planning* penting karena

banyak berperan dalam menggerakkan fungsi manajemen yang lain. Contohnya, setiap kepala madrasah harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam organisasi pendidikan yang dipimpinnya.

Dalam hal ini aspek-aspek yang akan direncanakan harus memenuhi standar kompetensi yang berfokus pada prinsip-prinsip pengelolaan pendidikan yang bermutu. Adapun prinsip-prinsip pengelolaan mutu total antara lain :

1. Perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus menerus terfokus pada peningkatan mutu.
2. Mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah.
3. Prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi.
4. Sekolah harus menghasilkan murid yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional (Rivai, hlm. 111).

Kesuksesan organisasi adalah mencapai tujuan yang telah disusun oleh manajer pada periode awal membentuk organisasi. *Planning* adalah sebuah proses di mana seorang manajer memutuskan tujuan, menetapkan aksi untuk mencapai tujuan (strategi), mengalokasikan tanggung jawab untuk menjalankan strategi kepada orang tertentu, dan mengukur keberhasilan dengan membandingkan tujuan. Tujuan perencanaan adalah untuk memastikan pencapaian efektif dan efisien tujuan organisasi, dalam kenyataannya, kriteria dasar untuk perumusan rencana untuk mencapai tujuan utama. Pencapaian tujuan selalu tergantung pada rencana dan jumlah kontribusi organisasi terhadap perencanaan.

Menurut Nurkholis (2002), ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam meningkatkan mutu madrasah, antara lain :

1. Prinsip equifinalitas, dalam hal ini sekolah diberi kewenangan untuk mengelola sekolahnya sendiri sesuai dengan kondisinya masing-masing. Dengan demikian

sekolah dipersilahkan untuk memilih strategi yang tepat dalam rangka mencapai sekolah yang efektif.

2. Prinsip desentralisasi, dalam hal ini sekolah diberi kekuasaan dan tanggung jawab penuh untuk menyelesaikan kesulitan dan permasalahan secara efektif.
3. Prinsip sistem pengelolaan mandiri, sekolah diberi kekuasaan untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri, tetapi struktur kendalinya masih dibawah kendali kebijakan struktur utama.
4. Prinsip inisiatif manusia, prinsip ini lebih menekankan pada pengembangan sumber daya manusia disekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif sehingga warga sekolah dapat menunjang keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan.

Dalam perencanaan program menurut Permendiknas nomor 19 tahun 2007, khususnya perencanaan program madrasah harus memuat 1) Visi madrasah, 2) misi madrasah, 3) tujuan madrasah, dan 4) rencana kerja madrasah, rencana kerja ini meliputi rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:

1. kesiswaan;
2. kurikulum dan kegiatan pembelajaran;
3. pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya;
4. sarana dan prasarana;
5. keuangan dan pembiayaan;
6. budaya dan lingkungan sekolah;
7. peran serta masyarakat dan kemitraan;
8. rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu (Permendiknas Nomor 19 tahun 2007, hlm. 9).

Dalam pelaksanaan program madrasah, hal yang diatur dalam permendiknas ini meliputi pedoman madrasah, struktur organisasi madrasah, pelaksanaan kegiatan

madrasah, bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan madrasah, dan peran serta masyarakat dan kemitraan madrasah. Madrasah yang telah melakukan pengelolaan pendidikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan ini khususnya PP nomor 19 tahun 2005 dan Permendiknas nomor 19 tahun 2007 ini berarti telah melaksanakan pengelolaan pendidikan dengan standar nasional.

Namun dalam dalam pelaksanaan peningkatan mutu madrasah, dilapangan sering menghadapi beberapa problematika yang terjadi di Madrasah dalam penerapan manajemen mutu madrasah, antara lain sebagai berikut :

1. Praktek manajemen di madrasah sering menunjukkan model manajemen tradisional, yakni model manajemen paternalistik atau feodalistik. Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrim negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap hal yang tabu.
2. Tidak optimalnya peran serta pengelola madrasah dalam menjalankan prinsip-prinsip manajemen dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, pengambilan keputusan, pelaksanaan kurikulum dan aktivitas kurikuler lainnya. Prinsip manajemen seperti bagaimana penerapan *planning, organizing, controlling dan evaluating* belum dijalankan sepenuhnya.
3. Pola kepemimpinan sebagai bagian dari manajemen pengelolaan madrasah masih bersifat sentralistik, dimana kebanyakan kepala madrasah masih dominan dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan. Tentu hal

ini, sangat menghambat pengembangan madrasah untuk mampu bersaing dengan sekolah formal lainnya atau paling tidak menjadi pilihan bagi masyarakat untuk mempercayakan pendidikan anaknya kepada madrasah (Qomar 2007, hlm. 82-85).

Adanya otonomi yang diberikan pemerintah kepada madrasah telah memberikan kesempatan kepada kepala madrasah dan warga madrasah untuk mengembangkan lembaga pendidikannya berdasarkan kemampuan manajerialnya. Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003, “pembelajaran sebagai proses interaksi peserta didik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar”. Dalam hal ini peranan madrasah dalam proses pembelajaran antara lain:

1. Memberikan kecerdasan pikiran dan memberi pengetahuan,
2. Memberikan spesialisasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran,
3. Memberikan pendidikan dan pengajaran yang lebih efisien kepada masyarakat,
4. Membantu perkembangan individu menjadi makhluk social,
5. Menjaga nilai budaya yang hidup dalam masyarakat dengan jalan menyampaikan kebudayaan tadi,
6. Melatih untuk dapat berdiri sendiri dan bertanggung jawab sebelum ke masyarakat (Ramayulis 2003, hlm. 141-143).

Proses belajar merupakan kegiatan utama madrasah. Madrasah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di madrasah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu kepala madrasah perlu menerapkan cara-

cara belajar siswa aktif seperti *active learning*, *cooperative learning*, dan *quantum learning*.

Perencanaan dan evaluasi madrasah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*). Kebutuhan yang dimaksud misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu madrasah. Menurut Malik Fadjar (1998, hlm. 121-122) ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan madrasah, antara lain :

1. Kebijakan tersebut harus memberikan ruang tumbuh yang wajar bagi aspirasi umat Islam.
2. Kebijakan tersebut harus memperjelas dan memperkuat keberadaan madrasah sederajat dengan sistem sekolah pada umumnya.
3. Bagaimana kebijakan tersebut itu bisa menjadi madrasah mampu merespon tuntutan masa depan.

Dari pendapat tersebut, kepala madrasah harus melakukan analisis kebutuhan mutu madrasah, berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian kepala madrasah membuat rencana peningkatan mutu. Selain itu madrasah juga diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Secara internal evaluasi dilakukan oleh warga madrasah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri yang harus dilaksanakan secara jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

Pemerintah memberikan aturan dan arahan mengenai standar pengelolaan madrasah/sekolah, sebagaimana tercantum dalam permendiknas nomor 19 tahun 2007, minimal sebuah madrasah/sekolah harus memiliki beberapa standar dalam pengelolaannya, yaitu :

1. Pengelolaan program, madrasah harus menerapkan manajemen pengelolaan program pendidikan dalam mengelola lembaganya. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam manajemen program adalah : (a) visi, (b) misi, (c) tujuan dan (4) rencana kerja madrasah.
2. Pelaksanaan rencana kerja madrasah, untuk menjabarkan strategi madrasah yang sudah dibuat, maka madrasah harus membuat perencanaan untuk mencapai visi dan misinya dengan memperhatikan: (a) pedoman madrasah, (b) struktur organisasi, (c) pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan, (d) operasional bidang kesiswaan, (e) bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, (f) bidang pendidikan dan tenaga kependidikan, (g) sarana dan prasarana, (h) keuangan dan pembiayaan, (i) budaya dan lingkungan madrasah, (j) adanya partisipasi masyarakat dan kemitraan madrasah.
3. Pengawasan dan evaluasi, Pedoman Madrasah semua hal yang sudah direncanakan dan dilaksanakan harus dievaluasi melalui berbagai pedoman madrasah, antara lain: (a) program pengawasan, (b) evaluasi diri, (c) evaluasi pengembangan KTSP, (d) evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, (e) akreditasi madrasah.
4. Kepemimpinan madrasah, yang harus memiliki kemampuan untuk menjabarkan visi kedalam misi target mutu dan tujuan madrasah agar dapat terlaksana dengan baik.
5. Sistem informasi manajemen, dengan mengelola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel.

Oleh karena itu para pemimpin lembaga pendidikan harus mampu membaca perkembangan zaman, dengan memiliki orientasi yang jelas dan melakukan pembenahan-pembenahan melalui strategi-strategi baru untuk meningkatkan mutu

sehingga menjadi lembaga pendidikan Islam yang menjanjikan dimasa depan, baik dari segi kepribadian maupun keterampilan.

Pengorganisasian Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Mutu Madrasah

Istilah pengorganisasian diambil dari kata *organiz* yang berarti sebuah identitas dengan bagian-bagiannya yang terintegrasi sehingga terjadi hubungan diantara mereka yang dipengaruhi oleh hubungan mereka sendiri secara keseluruhan (George R. Terry 1983, hlm. 247).

Organisasi sebenarnya merupakan suatu unit yang terkoordinasi terbentuk dari sedikitnya 2 (dua) orang anggota untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Tanpa adanya ikatan demikian tak mungkin suatu organisasi muncul. Untuk itu, paling tidak setiap kelompok manusia yang akan mengorganisir sesuatu harus lebih dulu menetapkan sasaran atau tujuan, mengelompokkan kegiatan atau tugas-tugas pokok, dan menetapkan pola hubungan kerja antara anggota yang terlibat dalam suatu organisasi.

Lee R. Stainer (1960) dalam Abdullah Idi (2013, hlm. 144) mengatakan bahwa sebuah organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

(1) *formalitas*, merupakan ciri organisasi sosial yang menunjukkan kepada adanya perumusan tertulis daripada peraturan, ketetapan, prosedur, kebijaksanaan, tujuan, strategi, dan lain sebagainya; (2) *hierarki*, merupakan ciri organisasi yang menunjukkan pada suatu pola kekuasaan dan wewenang yang berbentuk piramida. Artinya, ada orang-orang tertentu yang memiliki kedudukan, kekuasaan dan wewenang yang lebih tinggi dari pada anggota biasa pada organisasi tersebut; (3) *besarannya dan kompleksnya*, dimana umumnya organisasi sosial memiliki banyak anggota sehingga hubungan sosial antaranggota bersifat langsung (*impersonal*), gejala ini dikenaal dengan gejala birokrasi, dan (4) *lamanya (duration)*, menunjukkan pada diri bahwa eksistensi suatu organisasi lebih lama dari pada keanggotaan orang-orang dalam organisasi itu.

Ciri-ciri organisasi tersebut bertujuan untuk membedakan mana yang dikatakan organisasi dan mana yang dikatakan bukan organisasi, dengan demikian orang dapat memilih untuk mendirikan atau bergabung dalam suatu organisasi dengan sejumlah alasan yang bermanfaat bagi pengembangan potensi dan kepribadiannya dalam

kelompok sosial. Yang tidak kalah penting dalam pengorganisasian adalah pembagian tugas (*job discription*), wewenang dan tanggung jawab haruslah dikondisikan dengan bakat, minat, pengalaman, dan kepribadian masing-masing personil yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi tersebut.

Pengorganisasian sebagai proses menunjuk pada rangkaian kegiatan yang menghidupkan suatu struktur organisasi tertentu dan diterapkan dengan mempertimbangkan 4 (empat) faktor yakni: *pertama*, struktur organisasi harus merefleksikan tujuan-tujuan dan rancangan. *Kedua*, struktur itu hendaknya memberikan gambaran garis kekuasaan para manajer organisasi, dan hal ini bergantung pada tipe dan jenis organisasi. *Ketiga*, seperti halnya perencanaan, struktur organisasi harus merefleksikan lingkungannya baik yang menyangkut ekonomi, teknologi, politik, sosial, maupun etik sehingga tidak akan bertentangan dengan ke semua faktor ini dan harus dapat membantu kelompok/individu mencapai tujuan secara efisien di dalam situasi mendatang yang berubah-ubah. *Keempat*, organisasi harus diisi dengan tenaga manusia.

Organisasi adalah sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan pembedangan itu sebagai suatu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak ke arah satu tujuan. Dengan demikian, setiap pembedangan kerja dapat ditempatkan sebagai sub sistem yang mengemban sejumlah tugas yang sejenis sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan yang diemban oleh kelompok-kelompok kerjasama tersebut.

Pembagian atau pembedangan kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi disebut “segi formal”

dalam pengorganisasian karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hierarki/bertingkat. Diantara satuan-satuan kerja itu ditetapkan pula hubungan kerja formal dalam menyelenggarakan kerjasama satu dengan yang lain, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing.

Disamping segi formal itu, suatu struktur organisasi mengandung kemungkinan diwujudkannya “hubungan informal” yang dapat meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Segi informal ini diwujudkan dalam bentuk hubungan kerja yang mungkin dikembangkan karena hubungan pribadi antar personal yang memikul beban kerja dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Satuan kerja yang ditetapkan berdasarkan pembidangan kegiatan yang diemban oleh suatu kelompok kerja sama, pada dasarnya merupakan pembagian tugas yang mengandung sejumlah pekerjaan sejenis. Oleh sebab itu, setiap unit kerja akan menggambarkan jenis-jenis aktivitas yang menjadi kewajibannya untuk diwujudkan. Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan (Jawahir Tanthowi, 1983, hal. 71).

Dalam *Total Quality Management* kepuasan dalam sebuah organisasi yang membutuhkan keahlian menuju kepuasan pelanggan yang membutuhkan dalam sebuah organisasi. Organisasi yang baik memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Memiliki tujuan yang jelas.
2. Setiap anggota memahami dan menerima tujuan tersebut.
3. Ada kesatuan langkah sehingga timbul kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran.
4. Ada keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota.

5. Ada job discription/pembagian tugas sesuai dengan kemampuan, skill dan bakat masing-masing anggota, sehingga terwujud kerja sama yang harmoni dan kooperatif (Terry, hlm. 17).

Peningkatan kualitas sumber daya manusia bukanlah tugas yang ringan, karena tidak hanya berkenaan dengan permasalahan teknis, tetapi juga menyangkut berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan yang sering menghadapi kendala-kendala.

Menurut Basir Barthos (2004, hlm. 92-93), adapun kendala-kendala dalam pengembangan sumber daya manusia terutama dalam hal pendidikan antara lain :

1. Terbatasnya dana yang disediakan pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia.
2. Kurangnya koordinasi lembaga-lembaga pendidikan yang ditunjuk pemerintah dalam melaksanakan fungsi dan wewenangnya masing-masing.
3. Partisipasi swasta dalam bidang latihan belum memadai.
4. Harapan untuk mandiri belum sepenuhnya berkembang.

Disamping itu berbagai persoalan yang melatar belakangi timbulnya kelemahan manajerial madrasah disebabkan oleh ketidakjelasan visi, misi dan tujuan madrasah, ketidakjelasan struktur dan tata kerja yang seringkali terjadi tumpang tindih antara wewenang yayasan dengan pengelola madrasah, Salah satu konflik laten dalam pengelolaan madrasah adalah perbedaan kepentingan antara pihak pengelola madrasah dengan yayasan. Yayasan sebagai pemilik biasanya memiliki posisi tawar yang lebih, dan pada umumnya menggunakan kekuasaannya untuk mengatur segala hal. Sebaliknya, madrasah cenderung kurang memiliki posisi tawar sehingga secara psikologis menjadikan pengelola madrasah tersubordinasikan.

Kurangnya keterlibatan masyarakat dalam madrasah, sebelum isu desentralisasi pendidikan digulirkan dan lebih khusus lagi dengan adanya pendidikan berbasis masyarakat, madrasah adalah salah satu model pendidikan berbasis masyarakat yang telah lama ditengah-tengah masyarakat. Akan tetapi, perkembangan selanjutnya madrasah yang didirikan masyarakat tersebut kemudian mengalami kemandegan inilah problem klasik yang sering muncul. Ketika madrasah sudah berdiri, maka keterlibatan aktif masyarakat untuk memikirkan nasib, kelangsungan hidup (apalagi pengembangan dan kemajuan) madrasah relatif kurang dan dikatakan tidak ada. Lemahnya manajemen merupakan permasalahan yang sering dihadapi sebagian besar madrasah, pendanaan terbatas, kurangnya sarana dan prasarana, lemahnya SDM dan minimnya pengetahuan tentang organisasi dan tata kerja merupakan beberapa sebab yang saling kait mengkait.

Dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia, perlu adanya desentralisasi, dimana keputusan-keputusan yang diambil harus secara langsung berpengaruh bagi lembaga dan siswa, dalam arti keputusan-keputusan yang diambil di tingkat sekolah sesuai dengan suatu kerangka garis pedoman dan kebijakan lokal, nasional dan negara. Disini sekolah tetap bertanggungjawab terhadap sumberdaya yang ada.

Menurut Caldwell dan Spinks dalam Ibtisam Abu-Duhou (2002, hlm. 19) sumber daya dalam arti luas mencakup :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yang berkaitan dengan dengan kurikulum, termasuk keputusan mengenai tujuan dan sasaran pendidikan.
2. Teknologi (*technologi*), yang berkaitan dengan sarana belajar mengajar.
3. Kekuasaan (*power*), yang berkaitan dengan kewenangan membuat keputusan.
4. Material (*material*), yang berkaitan dengan penggunaan fasilitas, pengadaan dan peralatan sekolah.
5. Manusia (*people*), yang berkaitan dengan sumberdaya manusia.
6. Waktu (*time*), yang berkaitan dengan alokasi waktu.

7. Keuangan (*finance*), yang berkaitan dengan alokasi keuangan.

Pengorganisasian sebagai proses menunjuk pada rangkaian kegiatan yang menghidupkan suatu struktur organisasi tertentu dan diterapkan dengan mempertimbangkan 4 (empat) faktor yakni: *pertama*, struktur organisasi harus merefleksikan tujuan-tujuan dan rancangan sebab aktivitas-aktivitas organisasi justru bersumber dari kedua aspek ini. *Kedua*, struktur itu hendaknya memberikan gambaran garis kekuasaan para manajer organisasi, dan hal ini bergantung pada tipe dan jenis organisasi. *Ketiga*, seperti halnya perencanaan, struktur organisasi harus merefleksikan lingkungannya baik yang menyangkut ekonomi, teknologi, politik, sosial, maupun etik sehingga tidak akan bertentangan dengan ke semua faktor ini. Struktur organisasi harus dapat membantu kelompok/individu mencapai tujuan secara efisien di dalam situasi mendatang yang berubah-ubah. Tentu saja ia tidak boleh statis dan mekanis. *Keempat*, organisasi harus diisi dengan tenaga manusia. Pengelompokan kegiatan dan pembagian kekuasaan yang terlihat pada struktur organisasi disesuaikan dengan kebiasaan dan batas kemampuan seseorang. Hal ini bukan berarti struktur organisasi itu dirancang untuk memenuhi perbedaan individual setiap personel, melainkan difokuskan pada tujuan-tujuan dan aktivitas organisasional. Suatu pertimbangan penting dalam merancang sebuah organisasi adalah jenis orang-orang yang akan dipekerjakan. Sebagaimana para insinyur mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan jenis material yang akan dipergunakan dalam proyek-proyek mereka, begitu pula para organisator mempertimbangkan bahan-bahan mereka yaitu orang-orang.

Setelah memperhatikan sejumlah prinsip proses pengorganisasian itu, baru penyelenggara organisasi itu memulai kegiatannya secara sistematis, yaitu:

1. Mengidentifikasi dan mengelompokkan sejumlah aktivitas yang diinginkan.
2. Mengelompokkan aktivitas menurut sumber dan situasi yang ada.
3. Mendelegasikan kekuasaan pada anggota tertentu.

Selain itu bagi staf organisasi pendidikan adalah sumberdayanya akan lebih terlatih, berkemampuan, lebih dihargai dan diakui masyarakat.

Selain itu manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi pendidikan di masa yang akan datang adalah membuat institusi sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan hanya sekedar pengikut (*follower*), Membantu terciptanya *team work*, Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan, Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah.

Membangun Komitmen Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah

Komitmen dapat disebut sebagai kepemilikan tanggung jawab, loyalitas atau pengorbanan seseorang dalam bidang pekerjaannya (Tumpal Situmorang 2000, hlm. 2). Dengan demikian komitmen merupakan kepemilikan tanggung jawab dan loyalitas atau kesetiaan dan pengorbanan yang dipengaruhi oleh persepsi, moral, motivasi, konsistensi, kepemimpinan, kepuasan kerja, proses dan budaya organisasi. Sikap berani mengambil resiko merupakan manifestasi dari tanggung jawab seseorang terhadap lingkungannya, organisasi atau pekerjaannya. Bentuk tindakan yang akan muncul antara lain partisipasi aktif, berusaha untuk menguasai berbagai kemampuan bidang kerjanya dan lainnya. Sikap terbuka adalah sikap individu untuk menerima masukan dan saran berkaitan dengan hasil pekerjaannya.

Komitmen merupakan kesadaran dari semua warga madrasah tentang sesuatu yang terbaik, berani mengambil keputusan untuk mencapainya dengan cara melaksanakan keputusan tersebut dengan jujur dan bersungguh-sungguh dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menciptakan madrasah yang bermutu, perlu adanya komitmen dari seluruh perangkat madrasah disetiap tingkat untuk melakukan evaluasi guna perbaikan secara terus menerus agar

tujuan yang telah direncanakan dapat berjalan dengan baik. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, dkk (2006, hlm. 8-9) ada empat dasar yang diperlukan untuk melaksanakan suatu program mutu, antara lain komitmen pada perubahan, pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada, mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan dan mempunyai rencana yang jelas.

Komitmen pada perubahan mengandung arti bahwa sebuah organisasi yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot yang dilakukan melalui tindakan nyata oleh seluruh anggota organisasi. Mereka harus mempunyai keyakinan bahwa organisasi yang dibangun sama halnya dengan diri mereka sendiri dan sudah menjadi tanggung jawab masing-masing staf organisasi untuk melaksanakan rencana organisasi yang telah ditetapkan. Harus ada pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada guna meminimalisir kegagalan dari rencana yang telah ditetapkan, karena terjadinya kegagalan banyak disebabkan belum itu jelasnya rencana yang akan dilakukan.

Perubahan yang akan dilakukan hendaknya dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah dan peluang yang akan dihadapi oleh orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan tersebut. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu. Sebuah tim harus menyusun rencana yang jelas dengan mengacu pada visi, yang akan menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Untuk itu rencana yang dibuat harus selalu sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut dan sesuai dengan kondisi yang ada dilapangan. Dalam hal ini tidak ada program mutu yang terhenti (stagnan) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan selalu merefleksikan lingkungan pendidikan dimana pun ia berada.

Peningkatan mutu madrasah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada madrasah, dalam arti pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Langkah-langkah membangun komitmen ini menurut James M. Kouzes & Barry Z. Posner (1995, hlm. 259-265) menyarankan delapan langkah untuk membangun komitmen adalah sebagai berikut :

1. Mulailah proses dengan memperlakukan seseorang secara personal, singgunglah beberapa isu kritis yang bisa saja berkaitan dengan pendidikan, perawatan kesehatan, inovasi, komunitas dan lainnya. Perubahan khusus yang ada dimulai secara personal.
2. Buatlah perencanaan yang matang. Arah perencanaan yang disusun sebaiknya diwarnai oleh visi dan nilai yang dianut. Libatkan sebanyak mungkin pihak yang akan mengimplementasikan rencana. Susun rencana tersebut dalam rentang tahapan yang kecil-kecil atau jangka pendek. Gunakanlah proses penyusunan rencana sebagai sesuatu yang bermakna secara mental bagi orang yang mengikuti perjalanan ini.
3. Ciptakan sebuah model. Gunakan sebuah eksperimen yang dapat digunakan model apa yang sesungguhnya anda ingin lakukan dalam program atau lokasi lain.
4. Jangan ragu untuk berlatih, karena semakin banyak berlatih kita akan menjadi semakin terampil dan semakin ahli. Tetap jaga konsentrasi yang ada untuk fokus terhadap makna dan signifikansi visi yang dianut dan buatlah satu waktu khusus untuk mengingatnya.

5. Pentingnya seseorang yang bersifat sukarela mau menjadi bagian dari rencana yang dijalankan. Komitmen akan mudah timbul bila seseorang secara sukarela mau menjadi bagian dari peristiwa yang sedang berlangsung.
6. Gunakan sebuah papan buletin yang dapat mempermudah seseorang untuk melihat apa yang sedang berlangsung, menjaga semangat dan perhatian pada tugas yang sedang dilakukan.
7. Anda akan lebih mudah mendapatkan penerimaan dan komitmen terhadap inovasi yang anda tawarkan bila anda dapat menunjukkan pada orang lain apa keuntungan yang akan mereka dapatkan dari inovasi tersebut.
8. Bangkitkan rasa kebersamaan melalui aktivitas bersama dan informal seperti acara makan siang bersama. Melalui acara-acara tersebut, proses sosialisasi dapat berjalan lebih natural dan lancar, dan merupakan salah satu jalan untuk menjaga ikatan sosial yang ada.

Komitmen yang ada di madrasah tidak akan tumbuh dengan sendirinya tanpa adanya peran seorang kepala madrasah yang harus mampu menumbuhkan komitmen dalam diri setiap warga madrasah. Komitmen akan tumbuh dan berkembang jika seorang pemimpin mampu menunjukkan harapan yang besar dimasa yang akan datang kepada setiap orang dalam madrasah (Muhaimin, et.al. 2009, hlm. 57).

Secara filosofis komitmen yang diprioritaskan harus selalu mengacu pada tujuan dan keinginan masa depan dari suatu organisasi yang diusahakan untuk di wujudkan, dalam hal ini ada empat karakteristik tujuan yang harus diperhatikan, antara lain :

1. Tepat dan terukur. Tujuan yang terukur dapat memberikan standar pembandingan terhadap hasil yang telah dilaksanakan.
2. Menyebutkan isu yang penting. Untuk membangun komitmen yang kuat dalam suatu organisasi harus memilih beberapa tujuan untuk menaksir kinerja organisasi.

3. Menantang tetapi realistis. Memberikan sebuah tantangan tersendiri bagi semua anggota organisasi untuk mengimprovisasi kinerja dalam organisasi, jika tujuan tidak realistis atau terlalu mudah akan membuat putus asa dan bosan pada diri anggota organisasi.
4. Menetapkan dalam periode waktu tertentu yang seharusnya dapat dicapai. Tenggat waktu dapat menyuntikkan rasa urgensi dalam pencapaian tujuan dan bertindak sebagai motivator. Namun, tidak semua tujuan memerlukan kendala waktu.

Dalam meningkatkan mutu madrasah seorang kepala madrasah harus memiliki visi, tanggungjawab, wawasan dan keterampilan manajerial yang tangguh yang dapat memainkan perannya sebagai lokomotif perubahan menuju terciptanya madrasah yang berkualitas. Dan seharusnya kepala madrasah menyanggah dua macam profesi yaitu profesi keguruan dan profesi administratif (M. Arifin 1991, hlm. 106). Seorang kepala madrasah harus dapat menutup ruang dan celah yang dapat menyebabkan timbulnya kelemahan yang ada.

Menurut Muhammad Sirozi (dalam kuliah TQM pada Pasca Sarjana IAIN Raden Fatah tanggal 08 Januari 2014) dalam membangun komitmen diperlukan strategi sebagai berikut :

1. Menanamkan makna yang lebih besar terhadap apa yang dikerjakan.
2. Memberikan inspirasi terhadap orang yang dipimpin.
3. Mempunyai karakter (mempunyai sesuatu yang diandalkan) agar apa yang dikerjakan akan berjalan sesuai rencana.
4. Integritas (tahan uji dalam menghadapi semua permasalahan).

Dalam hal mengembangkan madrasah menurut Malik Fadjar dalam Mujamil Qomar (2007, hlm. 89) perlu mengakomodasi kepentingan berikut ini :

1. Bagaimana kebijakan itu harus memberikan ruang tumbuh yang wajar bagi aspirasi utama umat Islam.
2. Bagaimana kebijakan itu memperjelas dan memperkuat keberadaan madrasah sederajat dengan dengan sistem sekolah, sebagai ajang membina warga negara yang cerdas, berpengetahuan, berkepribadian dan produktif.
3. Bagaimana kebijakan itu bisa menjadikan madrasah mampu merespon tuntutan masa depan.

Dalam membangun komitmen organisasi pendidikan perlu adanya keterlibatan semua pihak yang terkait baik pemimpin, bawahan, peserta didik, serta Peran orang tua dan masyarakat.

Komitmen Pemimpin

Kepemimpinan mempunyai peran yang cukup signifikan dalam membangkitkan semangat kepada orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab terhadap usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nasution 2004, hlm. 212). Untuk itu seorang pimpinan harus memiliki visi dan misi yang jelas dalam menentukan arah dari lembaga yang menjadi tanggung jawabnya.

Memperoleh dan menjaga komitmen merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin, karena komitmen terhadap perilaku seseorang memiliki berbagai implikasi untuk meyakinkan orang lain mengenai harapan masa depan. seorang pemimpin harus dapat memberi alternatif pilihan, membuat pilihan tersebut mudah untuk dilaksanakan dan sulit untuk diubah seketika. Memberikan sebuah pilihan akan membantu menyingkirkan keraguan dan menghilangkan berbagai hal yang tidak konsisten antara perilaku dan sikap.

Pemimpin yang bijaksana tidak memaksakan perubahan terhadap orang lain, melainkan akan mengajak untuk bergabung, menawarkan berbagai pilihan untuk diambil kesepakatan bersama. Pemimpin yang demikian akan memelihara dorongan

alamiah terhadap otonomi yang dimiliki seseorang, sehingga akan memiliki rasa tanggung jawab secara pribadi terhadap keputusan yang disepakati bersama tersebut.

Ketika mengambil tindakan yang tidak mudah untuk diulangi, kita diharuskan untuk menemukan dan upaya untuk meningkatkan kualitas dan keberadaan madrasah tersebut, dalam perkembangannya tidak pernah lepas dari problematika-problematika yang dihadapi. Beberapa problematika yang terjadi di Madrasah dalam meningkatkan mutu antara lain sebagai berikut :

1. Praktek manajemen di madrasah sering menunjukkan model manajemen tradisional, yakni model manajemen paternalistik atau feodalistik. Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrem negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap tabiat su'ul adab.
2. Tidak optimalnya peran serta pengelola madrasah dalam menjalankan prinsip-prinsip manajemen dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, pengambilan keputusan, pelaksanaan kurikulum dan aktivitas kurikuler lainnya. Prinsip manajemen seperti bagaimana penerapan planning, organizing, controlling dan evaluating belum dijalankan sepenuhnya.
3. Pola kepemimpinan sebagai bagian dari manajemen pengelolaan madrasah masih bersifat sentralistik, dimana kebanyakan kepala madrasah masih dominan dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan. Tentu hal ini, sangat mengambat pengembangan madrasah untuk mampu bersaing dengan sekolah formal lainnya atau paling tidak menjadi pilihan bagi masyarakat untuk

mempercayakan pendidikan anaknya kepada madrasah (Muhaimin 2004, hlm. 177).

Untuk itu seorang pimpinan hendaknya dapat menghilangkan paradigma lama dalam menjalankan kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya dengan berusaha menerima berbagai pendapat dan masukan yang dapat mendukung peningkatan mutu madrasah baik secara internal maupun eksternal.

Komitmen Bawahan

Yang dimaksud dengan bawahan disini adalah tenaga kependidikan baik tenaga administrasi, tenaga edukatif, laboran, pustakawan, dan teknisi media yang tidak menjadi pimpinan pada unit pelaksana. Seorang pemimpin pendidikan sebaiknya menyadari bahwa tenaga kependidikan perlu dimotivasi dan diperlakukan secara tepat sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Untuk membangun komitmen terhadap organisasi di kalangan tenaga kependidikan, kita perlu menemukan terlebih dahulu nilai-nilai yang dianut dalam organisasi dan dianggap penting dan berharga bagi pekerja. Nilai-nilai tersebut dapat berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kependidikan, baik yang sifatnya kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan, juga dapat berkaitan dengan harga diri tenaga kependidikan, serta dukungan sosial yang didapatkan dalam lingkungan organisasi.

Guru sebagai tenaga pendidik mempunyai peran yang cukup menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan menciptakan kualitas sumber daya manusia, karena berhadapan langsung dengan peserta didik dikelas. Ditangan guru akan dihasilkan peserta didik yang berkualitas baik secara akademis, *skill* (keahlian), kematangan emosional, moral dan spritual (Kunandar 2011, hlm. 40). Oleh karena itu dibutuhkan sosok guru yang mempunyai kualitas, kompetensi, dedikasi dan berkomitmen tinggi untuk menjalankan tugas profesionalnya.

Seseorang akan merasa kuat dan berkomitmen terhadap tugasnya ketika mereka memainkan peranan dalam penentuan tujuan dan ketika pekerjaan mereka menawarkan kejelasan dan determinasi sendiri. Seseorang akan lebih memiliki komitmen ketika merasa memiliki kontrol dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil bersama akan menguatkan orang-orang di dalam kelompok dan menguatkan ikatan dalam kelompok.

Stephen R Covey (1997, hlm. 82) mengatakan bahwa bagian paling inti dari lingkaran pengaruh kita adalah kemampuan kita untuk membuat dan memenuhi komitmen dan janji. Komitmen yang kita buat pada diri sendiri dan orang lain, dan integritas kita pada komitmen itu adalah inti dan manifestasi paling jelas dari suatu produktivitas. Hubungan konstruktif antara tenaga kependidikan dan pemimpin pendidikan dan hubungan antara tenaga kependidikan adalah hal yang krusial untuk membangun komitmen. Melalui hubungan interpersonal orang dapat merasakan dukungan sosial yang dimilikinya dan menerima konfirmasi diri yang dapat memperkuat diri. Orang dapat bekerjasama sebagai sebuah tim yang produktif, bekerjasama untuk memuaskan kebutuhan, untuk mempengaruhi dan memiliki dampak terhadap orang lain. Tim produktif dapat memberikan umpan balik dan dukungan yang dapat memperkuat harga diri dan kepercayaan diri.

Komitmen Peserta Didik

Komitmen peserta didik terhadap organisasi pendidikan jangan sampai ditinggalkan karena peserta didik merupakan objek yang sekaligus subjek dari tujuan organisasi pendidikan. Membangun dan memelihara komitmen peserta didik untuk mencari dan memperoleh pengetahuan keterampilan dan sikap harus dimulai sejak peserta didik tersebut masuk sampai keluar dari organisasi / lembaga pendidikan.

Ketika memasuki lembaga pendidikan setiap siswa mempunyai visi yang diinginkan sehingga menarik minat peserta didik untuk mewujudkan visi tersebut, dan

untuk mewujudkannya tidak ada pilihan lain kecuali mereka memiliki komitmen Bobby Deporter dan Mike Hernacki (2001, hlm. 305) menyatakan bahwa orang yang berkomitmen secara intrinsik termotivasi dan terdorong oleh mimpi-mimpi mereka, komitmen adalah proses dua langkah (1) temukan keinginan anda, (2) putuskan untuk melaksanakannya, tanpa peduli apapun. Ketika anda mempunyai visi yang kuat tampaknya mungkin seakan-akan anda tidak mempunyai pilihan lain kecuali berpegang pada komitmen, komitmen ini juga bisa terkait dengan suatu prinsip, atau kepuasan dalam kebahagiaan orang lain .

Komitmen Orang Tua dan Masyarakat

Orang tua dan masyarakat adalah orang yang berkepentingan terhadap hasil pendidikan. Oleh karenanya komitmen orang tua dan masyarakat untuk membantu terhadap organisasi pendidikan sangat diperlukan melalui partisipasi aktif dalam pemikiran dan finansial Organisasi pendidik yang mendapat dukungan partisipasi aktif orang tua, dan masyarakat akan menumbuhkan komitmen mereka terhadap perkembangan dan kemajuan lembaga pendidikan tersebut.

Jam'an Satori dkk (2001, hlm. 38-39) menyatakan bahwa sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

Oleh karena itu dalam membangun madrasah yang bermutu diperlukan komitmen dan kesadaran dari semua pihak yang ada di madrasah untuk menentukan sesuatu yang terbaik, berani mengambil keputusan dan berusaha untuk mencapainya serta berusaha untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati baik secara individual maupun kelompok secara jujur dan bersungguh-sungguh untuk mengembangkan lembaga pendidikan yang bermutu.

Komitmen dalam keuangan dan pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Tanpa pendanaan yang baik maka suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan tidak akan dapat berjalan dengan maksimal. Untuk itu sekolah harus dapat merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Hal ini dilakukan agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Menurut Knezevich (1969) dalam Moch. Idochi Anwar (2013, hlm. 214) menyatakan bahwa :

Budgeting merupakan alat penjabaran suatu rencana dalam bentuk biaya untuk setiap kegiatan. Prosedur penganggaran dilakukan sebagai berikut: (1) menyusun ramalan tentang kemungkinan pendapatan dan belanja selama periode tertentu; (2) menetapkan anggaran berdasarkan ramalan; (3) statistik pelaksanaan dikumpulkan dan dibandingkan dengan dugaan-dugaan, (4) mengukur varian-varian dan menganalisa penyebab-penyebabnya; dan (5) melakukan perbaikan. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membuat anggaran adalah: (1) permintaan terhadap hasil produksi dan stabilitas permintaan potensi dasar; (2) jenis-jenis hasil produksi yang dibuat; (3) jenis-jenis dan sifat hasil produksi yang dibuat; (4) kemampuan menyusun jadwal dan mengatur pelaksanaan; (5) jumlah dana yang dipergunakan dibandingkan dengan hasil yang mungkin dicapai; (6) perencanaan dan pengawasan.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah/madrasah secara garis besarnya berasal dari tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pusat maupun daerah; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat baik yang mengikat maupun tidak mengikat (Mulyasa 2009, hlm. 48). Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 101 tahun 2013 tentang Petunjuk teknis Pertanggungjawaban Keuangan Bantuan Operasional Sekolah tahun 2014 (hlm.7) dikatakan bahwa:

Sekolah dapat menerima sumbangan dari masyarakat dan orang tua/wali peserta didik yang mampu untuk memenuhi kekurangan biaya yang diperlukan oleh sekolah. Sumbangan dapat berupa uang dan/atau barang/jasa yang bersifat

sukarela, tidak memaksa, tidak mengikat, dan tidak ditentukan jumlah maupun jangka waktu pemberiannya.

Adapun dimensi pengeluaran pada suatu lembaga pendidikan meliputi : (1) biaya rutin, yang harus dikeluarkan secara rutin untuk keperluan gaji pegawai, biaya operasional, pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat habis pakai; (2) biaya pembangunan, yang dikeluarkan untuk pembelian dan pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan gedung, serta biaya pengeluaran lainnya untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam hal pendanaan tersebut harus dimanajemen dan dilaksanakan dengan baik mulai dari penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dana tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.

Menurut Anwar (hlm. 135), untuk menghitung standar biaya, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan kategori biaya, yang dilakukan dengan langkah menghitung berapa jumlah biaya yang termasuk dalam unsur-unsur biaya yang seharusnya ada.
2. Menghitung ketidakefisienan, pengeluaran yang tidak termasuk dalam kategori biaya dimasukkan kedalam pemborosan.

Dengan menghitung biaya secara tepat, maka dapat menampilkan biaya apakah yang seharusnya ada untuk direalisasikan agar sumber dana yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini kepala sekolah mempunyai fungsi sebagai pejabat yang diberi tugas menerima dan memerintahkan pengeluaran anggaran (otorisasi) dan tidak dibenarkan melaksanakan fungsi kebendaharawan, karena ia mempunyai kewajiban melakukan pengawasan kedalam.

Dalam menggali dana pendidikan diperlukan strategi yang tepat agar dapat direalisasikan dengan cara sebagai berikut :

1. Melakukan analisis internal dan eksternal terhadap berbagai sumber dana.
2. Mengidentifikasi, mengelompokkan dan memperkirakan sumber-sumber dana yang dapat digali dan dikembangkan.
3. Menetapkan sumber-sumber dana melalui musyawarah dengan orang tua siswa pada awal tahun, dengan dewan guru melalui koperasi sekolah, menggalang partisipasi masyarakat melalui komite sekolah dan menyelenggarakan berbagai pentas dalam rangka mengumpulkan dana dengan memanfaatkan fasilitas sekolah/madrasah (Mulyasa, hlm. 173).

Untuk merealisasikan hal tersebut diperlukan perencanaan dan strategi yang matang dan memerlukan kerjasama semua pihak agar apa yang direncanakan tersebut dapat terealisasi sesuai dengan tujuan yang telah disepakati. Keberhasilan organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh taraf keberfungsian komponen-komponen organisasi secara optimal, dimana sumber daya manusia memegang peranan penting.