

# MADRASAH BERMUTU BERBASIS MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT)

**Didik Supriyanto<sup>1</sup>**

e-mail: *didiksupriyanto21@gmail.com*

## **Abstrak**

Membahas tentang madrasah merupakan hal menarik di era kontemporer. Mengingat, madrasah merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang lebih dekat dan familiar dengan rakyat daripada sistem pendidikan formal lainnya. Dalam analisis para pakar pendidikan, madrasah juga lebih strategis dalam pencapaian PUS-EFA (Pendidikan untuk Semua-*Education for All*), karena madrasah lebih murah dalam hal pembiayaan dan lebih mudah dijangkau oleh rakyat kebanyakan (*grass root*). Hal ini yang menjadikan madrasah semakin menemukan signifikansinya dalam kompetisi global saat ini, sehingga madrasah dapat dikatakan sebagai lembaga pendidikan Islam formal yang amat berkontribusi dalam pemberantasan buta huruf rakyat (Indonesia). Untuk tetap bisa eksis dalam percaturan global, maka madrasah perlu menerapkan berbagai strategi agar bisa tetap berdaya dan bermutu. Salah satu strategi di bidang manajemen (pengelolaan) yang bisa diterapkan madrasah untuk menuju ke arah lembaga (madrasah) yang bermutu adalah "Manajemen Mutu Terpadu". Dalam praksisnya, manajemen mutu terpadu berpijak pada pengelolaan berbagai sumber daya atau potensi yang dimiliki untuk dimanfaatkan secara total (terpadu) dan saling terkait -satu dengan yang lain- dalam memajukan dan mengembangkan madrasah agar menjadi lembaga pendidikan yang bermutu. Dalam penerapannya, manajemen mutu terpadu tidak selalu mengandalkan biaya yang besar, tetapi pemanfaatan secara optimal berbagai potensi yang dimiliki. Dalam kaitan ini, peran kepala sekolah/madrasah sangat diperlukan dalam mengarahkan pengelolaan berbagai potensi yang dimiliki lembaga (madrasah) dalam menuju keberdayaan dan kebermutuannya.

**Kata Kunci:** *Madrasah Bermutu dan Manajemen Mutu Terpadu*

---

<sup>1</sup> Dosen Tetap STITNU Al Hikmah Mojokerto

## Pendahuluan

Dalam catatan historis, keberadaan (*existing*) pendidikan Islam formal, ditandai dengan munculnya madrasah -sebagai lembaga dan jalur pendidikan. Sebagaimana sekolah pada umumnya, di dalam madrasah berlangsung proses komunikasi pedagogis antara pendidik dan peserta didik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>2</sup> Secara historis pula, kelahiran madrasah menjadi lambang kebangkitan sistem pendidikan Islam.<sup>3</sup>

Akan tetapi dalam perjalanannya, madrasah -juga lembaga pendidikan Islam yang lain- terus menghadapi pilihan yang tidak mudah, yaitu diantara kebutuhan keagamaan dan kebutuhan duniawi. Di satu sisi, madrasah dituntut bisa berfungsi meningkatkan pemahaman ilmu-ilmu agama dan kemampuan mengamalkan ajaran Islam. Sementara di sisi lain lembaga ini dituntut berfungsi menumbuhkan kemampuan peserta didik dalam memenuhi kebutuhan hidup yang tidak seluruhnya bisa dipecahkan dengan ilmu agama.<sup>4</sup>

Sebenarnya, keberadaan madrasah yang dituntut untuk memproduksi lulusan yang ahli ilmu agama dan ilmu umum sebagaimana tersebut di atas, merupakan peluang strategis untuk menjadikan madrasah sebagai lembaga sekolah yang unggul dan lebih bermutu dibanding dengan sekolah yang lain, tetapi dalam praksisnya hal itu tidak semudah membalik telapak tangan. Kecenderungan madrasah hanya bisa memproduksi lulusan yang ahli ilmu keagamaan tetapi lemah dalam hal ilmu umum; sekolah yang bisa memproduksi lulusan yang ahli ilmu umum biasanya dipenuhi oleh sekolah umum.

Oleh karena itu, merupakan hal penting dan mendesak untuk meningkatkan kualitas madrasah dengan program pengembangan madrasah bermutu melalui berbagai strategi. Sekarang ini, mutu menjadi satu-satunya hal yang sangat penting dalam pendidikan. Hal ini dalam rangka memproduksi *output* pendidikan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. *Output* pendidikan yang tidak siap menjadi warga negara yang bisa memenuhi kebutuhan masyarakat secara produktif dan bertanggung jawab, hanya akan menjadi beban masyarakat. *Output* yang tidak siap itu bisa terjadi karena produk pendidikan yang tidak terfokus pada mutu, yang akhirnya hanya memberatkan anggaran kesejahteraan sosial saja; akhirnya mereka merasa terasing dari masyarakatnya.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 1994), 158.

<sup>3</sup> Abdullah Idi & Toto Suharto, *Revitalisasi Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 20.

<sup>4</sup> Munir Mul Khan, *Nalar Spiritual Pendidikan* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2002), 187.

<sup>5</sup> Jerome, S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Cet. III, terj. Yosali Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 1.

### Memahami Kondisi Riil Madrasah

Berbeda dengan kondisi sekolah umum, madrasah mengalami sejumlah persoalan.<sup>6</sup> *Pertama*, mayoritas madrasah pada semua jenjang adalah berstatus swasta, bahkan madrasah yang berstatus negeri pada awalnya adalah madrasah swasta yang dikonversi menjadi madrasah negeri. Proporsi MI, Mts, dan MA Negeri hanya 5 %.

*Kedua*, masyarakat yang memilih madrasah lebih banyak didorong oleh motif praktis-ekonomis. Selain biayanya murah, madrasah juga memenuhi kebutuhan dasar masyarakat di bidang pengetahuan dan keterampilan praktis keagamaan. Di madrasah, ilmu akademik dasar seperti baca, tulis, dan hitung –betapapun rendah kualitasnya- bisa diperoleh murid, dan pada saat yang sama mereka pun memperoleh dasar keagamaan.

*Ketiga*, rendahnya sumber daya kependidikan. Hal ini dapat dilihat dari 1) rendahnya kualitas guru, 2) rendahnya kemampuan manajerial kepala madrasah, dan 3) birokrasi pada departemen Agama sangat lemah dilihat dari kurangnya sumber daya yang bisa menentukan kebijakan, perencanaan, dan manajemen.

Sekitar 75 % guru madrasah berlatar belakang pendidikan agama dan hanya 25 % yang sesuai bidangnya. Dengan begitu dapat dipastikan bahwa 75 % guru madrasah tergolong *mismatch* (tidak sesuai bidang keilmuannya), sedangkan yang *match* (sesuai bidangnya) hanya 25 %, itupun masih terbagi ke dalam dua kelompok, *qualified* (mampu mengajar dengan baik) dan sebagian *underqualified* (tidak mampu mengajar dengan baik). Dapat dipastikan bahwa 100 % kepala madrasah berlatar belakang pendidikan agama. Dengan latar belakang seperti itu, kepala madrasah kurang mampu mengembangkan inovasi pendidikan, kurang mampu menguasai prinsip manajemen, sistem administrasi yang lemah, dan monitoring serta evaluasi capaian pendidikan belum bisa dilakukan.

Dengan demikian, tidak ada kata lain kecuali bahwa mutu pendidikan madrasah harus diperbaiki. Apabila mutu pendidikan madrasah hendak diperbaiki, maka perlu ada pimpinan madrasah yang berasal dari kalangan profesional pendidikan. Setelah itu, manajemen mutu (terpadu) merupakan sarana yang memungkinkan para profesional pendidikan dapat beradaptasi dengan kekuatan perubahan. Pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi perbaikan sistem pendidikan, sebenarnya sudah ada dalam komunitas pendidikan itu sendiri.<sup>7</sup>

Upaya perbaikan madrasah dalam rangka peningkatan mutu telah dilakukan sejak lama, namun masih banyak menghadapi kendala, seperti masih banyaknya guru yang *underqualified* dan guru yang *mismatch*, kurangnya sarana yang mendukung kegiatan belajar mengajar, serta lemahnya manajerial kepemimpinan madrasah. Meski demikian, ada beberapa madrasah yang memiliki prestasi dan reputasi cukup

---

<sup>6</sup> Ali Maksum, "Pembaruan Sistem pendidikan Madrasah", *Nizamia* (Surabaya: Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel, 2005), Vol. 8 No. 1, 38-39.

<sup>7</sup> Jerome, S. Arcaro, *Op.Cit.*, 2.

baik, dan mampu bersaing dengan sekolah umum. Ini dibuktikan dengan meningkatnya minat masyarakat untuk belajar di madrasah, seperti yang terjadi di MIN Malang, MTs Brebes, MTs Al-Hikmah Surabaya, dan sebagainya, sehingga banyak madrasah yang menolak murid baru karena keterbatasan lokal belajar. Prestasi yang diraih madrasah ini menunjukkan bahwa kendala yang dihadapi madrasah sangat mungkin diatasi dan dicarikan solusinya.<sup>8</sup>

Pendidikan harus merubah paradigmanya; norma-norma dan keyakinan lama harus dipertanyakan. Madrasah mesti belajar untuk bisa berjalan dengan sumber daya yang sedikit. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa mengembangkan keterampilan yang akan mereka butuhkan untuk bersaing dalam perekonomian global. Sayang kebanyakan madrasah sering memandang bahwa mutu akan meningkat hanya jika masyarakat bersedia memberi dana yang lebih besar. Padahal dana bukanlah hal utama dalam perbaikan mutu pendidikan. Mutu pendidikan akan meningkat bila kepala sekolah mengembangkan sikap baru yang terfokus pada kepemimpinan, kerja tim, koperasi, akuntabilitas dan pengakuan. Dengan demikian, madrasah yang bermutu, harus siap dengan segala perubahan dan tidak stagnan.

Dengan paradigma baru di bidang pendidikan, khususnya kebijakan pendidikan yang demokratis, maka ke depan, peluang untuk memajukan pendidikan madrasah sangat luas dan terbuka. Demokratisasi pendidikan tersebut misalnya, dalam hal manajemen madrasah/sekolah, perlu dikembangkan *school based management* (SBM) atau manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/M). Melalui MBM, peran madrasah yang sesungguhnya akan bisa dilihat, sebagaimana visi dan misi pertama madrasah didirikan; yakni disamping menjawab kebutuhan masyarakat di bidang ilmu keagamaan, juga diusahakan memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang ilmu pengetahuan umum.

### **Komponen Madrasah Bermutu**

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu bukanlah benda magis atau sesuatu yang rumit, namun sesuatu yang didasarkan pada akal sehat. Setiap program mutu selalu mencakup empat (4) komponen penting.<sup>9</sup> *Pertama*, adanya komitmen untuk berubah, serta kepala sekolah mesti memperlihatkan komitmennya terhadap perubahan. Mutu adalah perubahan, dan berfikir tentang perubahan sering menimbulkan rasa takut pada pada banyak orang. Komitmen untuk berubah akan membantu mengurangi ketakutan pada orang-orang di lingkungan sekolah. Harap diingat bahwa tidak semua hal akan berjalan baik pada saat awal. Semua orang harus bersiap untuk menerima kegagalan. Kegagalan itu hal yang biasa, asalkan saja mau belajar dari kegagalan itu.

---

<sup>8</sup> Said Agil Husin Al-Munawar, *Aktualisasi Nilai-Nilai Qurani dalam Sistem Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2003), 202-203.

<sup>9</sup> Jerome, S. Arcaro, *Op.Cit.*, ix-xi.

*Kedua*, madrasah mesti menyadari bagaimana kondisinya sekarang ini. Banyak kegagalan yang disebabkan karena pimpinan sekolah tidak menyadari kondisi sebenarnya sekolah. Upaya untuk memecahkan masalah dimulai sebelum masalahnya sendiri jelas. Oleh karena itu, sebelum mengikhtiarkan perubahan yang berhasil, pihak madrasah mesti mengetahui bagaimana sistem sekolah sekarang berjalan.

*Ketiga*, pihak madrasah mesti memiliki visi masa depan yang jelas, dan semua orang di madrasah mesti berpegang pada visi itu. Visi merupakan *mercusuar* yang mejadi pedoman bagi tim madrasah dalam pengembangan madrasah bermutu. Setiap program mutu akan menghadapi kesulitan. Visi kepala madrasah akan membantu setiap orang untuk tetap terfokus dan berkomitmen terhadap transformasi mutu.

*Keempat*, pihak madrasah mesti memiliki rencana untuk mengimplementasikan mutu di madrasah. Rencana yang dibuat hendaknya memberikan serangkaian pedoman pada tim yang akan melaksanakan proses implementasi. Rencana mutu mesti merupakan sebuah dokumen hidup. Baik faktor internal maupun eksternal yang memiliki dampak terhadap pendidikan akan berubah. Rencana mesti secara rutin diperbaharui untuk mencerminkan perubahan ini. Tidak ada program mutu yang stagnan dan tidak ada dua program mutu yang identik. Program mutu harus mencerminkan lingkungan pendidikan madrasah.

### **Karakteristik Madrasah Bermutu**

Sampai saat ini masih dijumpai adanya berbagai persepsi beragam tentang pengertian madrasah bermutu. Sebagian berpendapat bahwa madrasah bermutu adalah madrasah yang memadukan antara keunggulan dalam bidang ilmu pengetahuan, keterampilan, dan teknologi dengan keunggulan dalam bidang keimanan dan ketakwaan. Keunggulan dalam bidang ilmu pengetahuan, keterampilan dan teknologi selama ini dimiliki oleh sekolah umum. Sementara keunggulan dalam bidang pengetahuan keagamaan, keimanan, dan ketakwaan dimiliki oleh lembaga pendidikan madrasah atau pesantren. Sintesis dari keunggulan yang dimiliki kedua lembaga pendidikan itu kemudian mengambil bentuk sekolah pesantren (*Boarding School*) atau madrasah.<sup>10</sup>

Gagasan menyatukan kelebihan sekolah umum (ilmu umum) dengan kelebihan sekolah pesantren (ilmu agama) dalam wadah sekolah (madrasah) sehingga menjadi madrasah bermutu patut dijadikan renungan untuk difikirkan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat sekarang sering bertumpu pada dua hal makro, yakni spiritualitas dan teknologi (juga ilmu sosial dan ilmu alam). Selama ini pesantren unggul di bidang spiritualitas sementara sekolah umum unggul di bidang iptek. Dengan demikian apabila dua keunggulan itu diintegrasikan, maka akan terpenuhi kebutuhan masyarakat, dan ini semestinya dimiliki oleh

---

<sup>10</sup> Abudin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Grassindo,2001), 252.

madrasah.<sup>11</sup> Konsep pemaduan yang dimaksud adalah hal-hal yang positif dari kedua lembaga. Hal-hal yang negatif dari kedua lembaga harus ditinggalkan.

Menurut Said Agil Husin Munawar,<sup>12</sup> dalam hal kurikulum, perlu dikembangkan kurikulum berbasis kompetensi (KBK). Dengan ketentuan ini, maka kurikulum yang berlaku secara nasional adalah kurikulum minimal yang harus diajarkan kepada peserta didik. Madrasah dapat mengembangkan, menjabarkan, bahkan menambah bahan kajian sesuai kebutuhan. Dengan begitu, ciri khas dan keunggulan masing-masing madrasah dapat ditumbuhkan kembali, dan kurikulum dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhannya riil masyarakat.

Tradisi untuk mempelajari ilmu-ilmu agama seperti ketaatan dalam menjalankan ibadah, akhlak yang mulia, kemandirian, kesabaran, kesederhanaan, adalah nilai-nilai pendidikan yang perlu dipelihara di madrasah. Sementara tradisi kritis, inovatif, kreatif, dinamis, progresif, terbuka, rasa percaya diri, dan lain-lain yang biasa ditemukan dalam tradisi sekolah umum perlu juga diadopsi oleh madrasah dalam rangka menuju madrasah yang lebih bermutu.

Dalam hal operasional, karakteristik sekolah bermutu bisa dilihat dari beberapa poin berikut ini:<sup>13</sup>

#### 1. Terfokus pada kostumer.

Agar sekolah mengembangkan fokus mutu, setiap orang dalam sistem sekolah mesti mengakui bahwa setiap *output* lembaga pendidikan adalah kostumer. Sekolah memiliki kostumer internal dan eksternal. Kostumer internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada di jalur organisasi, namun memanfaatkan *output* pendidikan.<sup>14</sup>

#### 2. Keterlibatan total

Setiap orang perlu terlibat dalam transformasi mutu. Manajemen mesti memiliki komitmen untuk memfokuskan pada mutu. Transformasi mutu diawali dengan mengadopsi paradigma baru pendidikan. Cara pikir dan cara kerja lama harus disingkirkan. Dalam bidang pendidikan, memang sungguh sulit untuk mengembangkan paradigma baru pendidikan. Ada dua keyakinan pokok yang menghalangi penciptaan mutu dalam sistem pendidikan.

*Pertama*, banyak profesional pendidikan yakin bahwa mutu pendidikan bergantung pada besarnya dana yang dialokasikan untuk pendidikan. Lebih banyak

---

<sup>11</sup> Ide ini juga pernah dikemukakan oleh Wahjoetomo dengan memakai sampel perguruan tinggi umum dan pesantren demi memformat perguruan tinggi alternatif masa depan demi memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat, yaitu perguruan tinggi yang di satu sisi bisa memenuhi kebutuhan imtak (iman dan takwa) dan di sisi lain bisa memenuhi kebutuhan iptek. Lihat Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 9.

<sup>12</sup> Said Agil Husin Al-Munawar, *Op.Cit.*, 203-204.

<sup>13</sup> Jerome, S. Arcaro, *Op.Cit.*, 11-14.

<sup>14</sup> Jerome, S. Arcaro, *Ibid.*, 40.

uang yang diinvestasikan dalam pendidikan maka lebih tinggi juga mutu pendidikan. Hal ini tidak sepenuhnya benar. Lebih dari satu dekade negara bagian Connecticut menginvestasikan jutaan dollar AS dalam sistem pendidikannya. Biaya pendidikan per siswa di sana tertinggi secara nasional. Para guru dan administrator pun mendapat gaji yang tinggi, tetapi ternyata rasio guru dan siswa merupakan yang terendah secara nasional.

*Kedua*, banyak profesional pendidikan yang tepat memandang pendidikan sebagai sebuah jaringan anak manis. Mereka bersikukuh untuk bertahan dari tarikan profesional non pendidikan yang mempengaruhi perubahan sistem. Banyak profesional pendidikan secara terbuka menyatakan bahwa mereka memiliki komitmen terhadap transformasi mutu, namun mereka tidak mengembangkan filosofi baru dalam pendidikan. Mutu pendidikan tidak akan mengalami perbaikan yang signifikan sampai ada penyelesaian terhadap kedua masalah tadi.<sup>15</sup>

Saat ini kita telah memasuki era globalisasi yang ditandai dengan perkembangan dan kemajuan di berbagai bidang. Seiring dengan itu dapat disaksikan bahwa tidak satupun bangsa dan negara di dunia yang mampu hidup sendiri tanpa bekerja sama satu dengan yang lain. Di sinilah diperlukan keterlibatann semua pihak terkait dalam pengembangan madrasah bermutu.

### 3. Pengukuran

Secara tradisional ukuran mutu atas keluaran sekolah adalah prestasi siswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Bila hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik. Para profesional pendidikan mesti belajar untuk mengukur mutu. Mereka perlu memahami pengumpulan dan analisa data yang diperlukan dalam proses yang sedang dibahas.

Menurut Nata,<sup>16</sup> madrasah bermutu juga bisa dilihat dari kualitas lulusannya yang tidak hanya menguasai materi-materi yang diajarkan, tetapi juga proses untuk mencapai dan menguasai matei tersebut. Dengan demikian, madrasah bermutu, disamping mampu mencerdaskan para lulusannya dengan menguasai ilmu pengetahuan yang relevan untuk kehidupan, juga harus memberikan kemampuan seseorang untuk menguasai cara atau proses mendapatkan ilmu pengetahuan.

### 4. Memandang pendidikan sebagai sistem dan mempunyai berkomitmen pada mutu

Pendidikan mesti dipandang sebagai sebuah sistem. Ini merupakan konsep yang amat sulit difahami oleh para profesional pendidikan. Umumnya, orang yang bekerja dalam bidang pendidikan memulai perbaikan sistem tanpa mengembangkan pemahaman yang penuh atas cara sistem tersebut bekerja. Dalam sebuah analisis rinci atas perguruan tinggi di Inggris belum lama ini, ternyata cukup mengejutkan. Perguruan tinggi itu tak punya catatan tertulis mengenai proses atau prosedur kerja. Fungsi-fungsi berjalan karena memang selalu dijalankan. Dengan memandang

---

<sup>15</sup> Jerome, S. Arcaro, *Ibid.*, 11-13.

<sup>16</sup> Abudin Nata, *Op.Cit.*, 256.

pendidikan sebagai sistem, maka para profesional pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

Kepala madrasah/ sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Orang biasanya tidak mau berubah, tapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem dan proses untuk meningkatkan mutu.<sup>17</sup>

Dalam hal strategi dan metode pembelajaran, para guru dapat berkreasi dan berinovasi dalam menjadikan murid memahami dan menguasai materi pelajaran. Dalam hal pengembangan potensi siswa, pimpinan sekolah dapat menciptakan suasana yang kondusif serta program-program khusus untuk mengembangkan bakat dan minat. Dalam hal lingkungan belajar, pihak penyelenggara pendidikan dapat menentukan desain dengan budaya yang berkembang di daerahnya.<sup>18</sup>

#### 5. Perbaikan berkelanjutan

Konsep dasarnya, mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi manajemen lama, kalau belum rusak, janganlah 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 diperbaiki, orang lain yang akan melakukannya. Inilah konsep perbaikan berkelanjutan.

Menurut Hussain dan Ashraf, sistem pendidikan Islam, termasuk madrasah, yang dinamis itu harus memiliki dua ciri pokok. 1) Memiliki ciri-ciri dasar yang tidak berubah, yang membedakannya dengan sistem-sistem lain. Jika ciri-ciri ini hilang maka hilang pula lah sistem tersebut. 2) Mempunyai satu mekanisme untuk mengubah ciri-ciri yang tidak mendasar. Jika sistem itu tidak ada, maka sistem itu tidak akan dapat menyesuaikan dirinya dengan perubahan ruang dan waktu. Jika demikian, sistem akan stagnan dan lalu menghilang.<sup>19</sup>

Untuk itu, diperlukan dua kemampuan sekaligus; 1) Menangkap esensi terdalam dari eksistensi pendidikan madrasah di Indonesia yang mungkin tidak bisa digantikan oleh peran lembaga lain, dan 2) Kejelian melihat situasi yang berkembang, yang menuntut perubahan pendidikan Islam secara konstruktif, sebagai langkah adaptif dan antisipatif. Dalam kenyataannya, kebutuhan terhadap dua hal tersebut mencerminkan interaksi antara aspek teoritis (idealis) dan aspek realistik (empiris).<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Jerome, S. Arcaro, *Op.Cit.*, 41-42.

<sup>18</sup> Said Agil Husin Al-Munawar, *Op.Cit.*, 204.

<sup>19</sup> Syed Sajjad Hussain dan Syed Ali Ashraf, *Menyongsong Keruntuhan Pendidikan Islam* (Bandung: Gema Risalah Press, 1993), 65.

<sup>20</sup> Ali Maksum, *Op.Cit.*, 30.



Di sini di butuhkan program berkala dalam rangka peningkatan mutu sumber daya manusia dalam bidang pendidikan Islam, dan ini merupakan langkah kunci untuk mencapai keunggulan mutu. Semua komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, baik secara internal maupun eksternal, hendaknya memiliki standard kompetensi dan perhatian yang bermutu agar satu sama lain dapat bekerja sebagai satu tim yang handal. Keunggulan pendidikan, bukan hanya terletak pada kurikulum dan proses pendidikannya, tetapi juga pada kepemimpinan, kecakapan tenaga administrasi, kehandalan tenaga edukatif, ketekunan tenaga konseling, dan perhatian orang tua serta masyarakat. Pada akhirnya indikator-indikator itu akan memperkuat manajemen berbasis sekolah (MBS).<sup>21</sup>

Lebih lanjut, mutu berasal dari kepala madrasah, siswa dan staf. Kepala madrasah mesti menciptakan paradigma baru pendidikan untuk komunitasnya. Pendidikan mesti dinilai atas kontribusinya untuk mengembangkan siswa menjadi warga negara yang bernilai dan dipersiapkan agar lebih baik dalam menghadapi tantangan akademik dan bisnis di masa depan. Madrasah bermutu membangun lingkungan yang memungkinkan setiap orang membawa ukuran perbaikan mutu terhadap proses kerjanya sendiri.<sup>22</sup>

### **Prinsip dan Kiat Menuju Madrasah Bermutu**

Para profesional pendidikan sekarang ini kurang memiliki pengetahuan atau pengalamann yang diperlukan untuk menyiapkan para siswanya memasuki pasar kerja global. Tradisi rupanya menghalangi proses pendidikan untuk melakukan perubahan yang diperlukan agar programnya sesuai dengan kebutuhan siswa. Masyarakat menuntut mutu pendidikan diperbaiki, namun masyarakat enggan mendukung dunia pendidikan untuk mengupayakan perbaikan. Banyak profesional pendidikan yang takut pada perubahan dan tidak tahu cara menjawab tantangan zaman.<sup>23</sup>

Para profesional pendidikan perlu sadar, program mutu di dunia komersial tidak bisa dijalankan dalam bidang pendidikan. Mengingat proses kerja, budaya, dan lingkungan organisasi di kedua bidang itu berbeda. Para profesional pendidikan harus diberi program mutu yang khusus dirancang untuk pendidikan. Salah satu komponen penting program mutu dalam pendidikan adalah mengembangkan sistem pengukuran yang memungkinkan para profesional pendidikan mendokumentasikan dan menunjukkan nilai tambah pendidikan bagi siswa dan komunitasnya. Penyelesaian yang cepat tidak akan memecahkan masalah pendidikan; penyelesaian harus bertahap (*steep by steep*).

Beberapa prinsip pokok dari Deming –pakar mutu- yang dapat diterapkan dalam bidang pendidikan dalam rangka mencapai mutu adalah sebagai berikut.

---

<sup>21</sup> Said Agil Husin Al-Munawar, *Op.Cit.*, 248.

<sup>22</sup> Jerome, S. Arcaro, *Op.Cit.*, 14-15.

<sup>23</sup> Jerome, S. Arcaro, *Ibid.*, 4-5.

1. Anggota dewan sekolah dan administrator harus menetapkan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai.
2. Menekankan pada upaya pencegahan kegagalan pada siswa, bukan mendeteksi kegagalan setelah peristiwanya terjadi.
3. Asal diterapkan secara ketat, penggunaan metode kontrol statistik dapat membantu memperbaiki *outcomes* siswa dan administratif.<sup>24</sup>

Sementara itu beberapa pandangan Juran –juga ahli mutu- tentang mutu adalah:

1. Meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir.
2. Perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan bukan program sekali jalan.
3. Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator.
4. Pelatihan massal merupakan prsyarat mutu.
5. Setiap orang di sekolah mesti mendapatkan pelatihan.<sup>25</sup>

### **Menuju Madrasah Bermutu melalui Manajemen Mutu Terpadu**

Lazimnya sebuah organisasi, persoalan yang dihadapi sekolah/madrasah bila dianalisa lebih mendalam bermuara pada masih miskinnya sistem manajemen yang digunakan. Kepemimpinan yang tidak efektif, administrasi yang belum tertata, sistem informasi yang tidak/kurang dikelola dengan baik serta kurangnya keterlibatan dan peran serta berbagai pihak dalam pengembangan pendidikan merupakan sebagian indikasi dari sekolah sebagai organisasi yang belum efektif. Menyadari kompleksnya organisasi sekolah, menuntut sistem manajemen yang komprehensif dan efektif dari para pengelola pendidikan dengan mendasarkan pada kondisi obyektif (kebutuhan dan potensi) yang dimiliki sekolah agar dapat meningkatkan mutu pendidikannya.<sup>26</sup>

Di samping banyak model manajemen yang bisa diterapkan dalam rangka mengembangkan mutu (seperti MBS, MBM, dll.), Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM), apabila diterapkan secara tepat, merupakan metodologi yang dapat membantu para profesional pendidikan menjawab tantangan lingkungan masa kini. MMT dapat dipergunakan untuk mengurangi rasa takut dan meningkatkan kepercayaan di lingkungan madrasah.

MMT bisa digunakan sebagai perangkat untuk membangun aliansi antara pendidikan, bisnis dan pemerintahan. Aliansi pendidikan memastikan bahwa para profesional pendidikan (madrasah) memberikan sumber daya yang dibutuhkan

---

<sup>24</sup> Jerome, S. Arcaro, *Ibid.*, 8.

<sup>25</sup> Jerome, S. Arcaro, *Ibid.*, 9.

<sup>26</sup> Lapis, "Menuju Pendidikan Mutu melalui Demokratisasi Sekolah", *Lapis*, No. 01/November 2005, 8.

untuk mengembangkan program-program pendidikan. MMT membentuk infrastruktur yang fleksibel yang dapat memberikan respons yang cepat terhadap perubahan tuntutan masyarakat. MMT dapat membantu madrasah menyesuaikan diri dengan keterbatasan dana dan waktu. MMT memudahkan madrasah mengelola perubahan.<sup>27</sup>

Transformasi menuju madrasah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru dan masyarakat. Prosesnya diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk setiap madrasah. Visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan kostumer, mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan, menunjang sistem yang diperlukan staf dan siswa untuk mengelola perubahan, serta perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk madrasah menjadi lebih baik.<sup>28</sup>

### **Kepala Madrasah sebagai Pioner Pengembangan Mutu**

Kepala madrasah berperan dalam memberi arah pada madrasah. Dialah yang harus memiliki visi masa depan, dan dia juga yang berkemampuan mengajak para guru dan staf untuk mau menerima visi itu sebagai miliknya. Ini mengacu pada konsep tanggung jawab bersama. Para guru dan staf memiliki komitmen untuk mewujudkan visi tersebut. Mungkin banyak orang yang menentang posisi dewan sekolah, pengawas dan administrator (kepala sekolah) sebagai pemilik visi untuk sekolah. Mereka menyatakan bahwa visi hendaknya dibuat oleh semua orang bukan hanya oleh manajemen lapis atas. Padahal sebenarnya, visi bagi setiap sistem pendidikan dibangun oleh dewan sekolah dan pengawas berdasar masukan dari komunitas dan staf. Kalau diskemakan bentuknya bisa seperti “piramida”.

Pemimpin mutu dalam pendidikan memiliki kemampuan untuk menggambarkan visi dari para stafnya di sekolah dan mengilhami para staf untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan guna mewujudkan visi tersebut. Ini yang disebut dengan konsep tanggung jawab bersama dan pemberdayaan. Di sini dibutuhkan model kepemimpinan yang demokratis.<sup>29</sup>

Munculnya paradigma baru menuju pendidikan demokratis antara lain memperbesar partisipasi masyarakat dalam pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah serta pengembangan pelibatan siswa dalam perencanaan operasional pengembangan proses pembelajaran menurut semua pihak/masyarakat sekolah untuk dapat bekerja sama, terlibat aktif dan berpartisipasi untuk meningkatkan kualitas sekolah masing-masing.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Jerome, S. Arcaro, *Op.Cit.*, 10.

<sup>28</sup> Jerome, S. Arcaro, *Ibid.*, 10-11.

<sup>29</sup> Jerome, S. Arcaro, *Ibid.*, 17.

<sup>30</sup> Lapis, “Menuju Pendidikan Mutu melalui Demokratisasi Sekolah”, *Loc.Cit.*

Pemberdayaan/partisipasi tidaklah berarti tiap orang akan jadi berbuat apa saja yang diinginkannya. Pemberdayaan berarti orang didorong untuk terbuka, kreatif dan inovatif dalam menemukan cara kerja baru untuk mencapai visinya. Tanggung jawab bersama dan pemberdayaan berarti bahwa orang didorong untuk terbuka, kreatif dan inovatif untuk menemukan cara baru dalam bekerja di dalam sistem yang memungkinkan setiap orang mencapai visi dalam keseluruhan sistem. Prinsip mengakui adanya interdependensi antara orang dan fungsi. Pemimpin mutu yang mencerahkan mendorong para stafnya untuk mencapai tujuan utama organisasi –perbaikan mutu berkelanjutan.<sup>31</sup>

Dalam piramida kepemimpinan mutu, dewan sekolah, pengawas dan kepala sekolah (administrator) harus memberikan kepada staf dan guru sejumlah sumber daya yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Ini berarti kekuasaan absolut yang dimiliki kepala sekolah tidak bisa dipertahankan lagi. Kata otoritas dan kekuasaan sudah dihapus dari kosa kata pemimpin mutu, namun tidak berarti kepala sekolah tidak memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan. Ketika kepala sekolah diminta membuat keputusan, keputusan tersebut merefleksikan kepedulian, pendapat, sikap dan kepentingan seluruh komunitas.

Lantas, bagaimana peran guru dan staf dalam piramida kepemimpinan mutu? Dalam piramida kepemimpinan mutu, setiap orang adalah pemimpin. Untuk mencapai visi mutu pendidikan, guru mesti mengajak siswanya untuk memandang dirinya sebagai pemilik visi dan mesti berkeinginan untuk mendengarkan dan bertindak berdasarkan gagasan inovatif dan kreatif siswa guna mencapai visi tersebut. Guru harus menghilangkan otoritas absolut di ruang kelas.<sup>32</sup>

Sudah menjadi rahasia umum bahwa carut marutnya kondisi pendidikan Indonesia tidak terlepas dari persoalan guru baik itu berkenaan dengan jumlah, kualitas maupun kesejahteraannya. Terlebih yang dihadapi oleh madrasah, yang *notabene* lahir dan dibesarkan masyarakat, tapi kurang mendapat perhatian dari pemerintah. Seolah sebuah takdir, madrasah lahir di lingkungan masyarakat miskin yang membutuhkan pendidikan, hidup dalam serba keprihatinan dan berakhir ibarat “hidup segan mati tak mau”.

Demikian juga kondisi guru-gurunya yang sebagian besar adalah guru honorer yang direkrut tanpa tuntutan kualifikasi standard profesi selain kemauan mengabdikan dan beramal bagi lingkungannya yang memerlukan pengetahuan dan mereka dibayar dengan honor di bawah upah minimum regional. Sebagian besar mereka tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai (*mismatch*). Kondisi seperti ini jelas akan berdampak pada mutu lulusan yang dihasilkan madrasah, dimana guru sampai saat ini merupakan sumber utama proses belajar mengajar.<sup>33</sup> Meski demikian, guru tidak boleh bersikap otoriter atau absolut.

---

<sup>31</sup> Jerome, S. Arcaro, *Op.Cit.*, 17-18.

<sup>32</sup> Jerome, S. Arcaro, *Ibid.*, 18-19.

<sup>33</sup> Lapis, “Guru dulu dong...please...”, *Lapis*, No. 01/November 2005, *Op.Cit.*, 11.

Dalam konteks Indonesia, sebagai aktualisasi dari paradigma baru pendidikan nasional, pemerintah secara sistematis menyosialisasikan empat hal berikut. 1) Partisipasi masyarakat dalam mengelola pendidikan (*community based education*). 2) Otonomi dan desentralisasi pendidikan. 3) Sumber daya manusia yang profesional. 4) Sarana dan sumber daya pendidikan yang memadai. Sesuai dengan tuntutan masyarakat demokratis, maka masyarakat harus ikut secara aktif di dalam menyelenggarakan pendidikannya. *Community based education* menuntut masyarakat (orang tua, pemimpin masyarakat lokal-nasional), dunia kerja dan industri terlibat aktif dalam membina pendidikannya.<sup>34</sup>

### **Sebuah Catatan Akhir**

Hal yang menarik dicatat, ternyata yang mempelopori pertama kali berdirinya madrasah adalah masyarakat secara perseorangan. Inilah yang membuat kemandirian madrasah lebih bisa dimiliki dan tidak banyak tergantung pada pemerintah, baik dalam hal manajemen maupun operasional bahkan pembiayaan. Pembiayaan kebanyakan diperoleh madrasah dari harta wakaf dan sumbangan masyarakat (wali murid).

Akan tetapi dalam perjalanannya, pembiayaan yang hanya mengandalkan wakaf masyarakat/swasta ternyata tidak bisa lancar sebagaimana yang diharapkan. Kenyataan menunjukkan bahwa peranan swasta untuk pembiayaan pendidikan dasar di Indonesia termasuk rendah. Oleh karena itu, partisipasi masyarakat dalam pendidikan perlu digalakkan, ditingkatkan, dan dihargai.<sup>35</sup>

Peningkatan partisipasi masyarakat atau swasta perlu dilakukan dalam rangka pengembangan mutu madrasah/sekolah. Dalam pengembangan madrasah bermutu, tidak harus dalam bentuk biaya SPP yang mahal. Meski SPP mahal bisa mensupport peningkatan mutu madrasah, tetapi ini tidak bersifat mutlak. Biaya sekolah yang mahal justru akan semakin menciptakan kesenjangan strata kelas sosial; yang kaya semakin jaya, yang miskin semakin terkikis.

Ivan Illich melalui karyanya "Pendidikan sebagai Praktik Pembebasan"; Keith Wittson dengan karyanya *Education in the Third World*, termasuk orang-orang yang mengkritik sistem sekolah dengan biaya mahal. Mereka berpendapat bahwa pendidikan sebagai tulang punggung kemajuan bangsa telah salah alur, ia telah menjadi barang komoditi yang cukup mahal dan hanya dapat dibeli oleh mereka yang punya kemampuan ekonomi yang memadai.<sup>36</sup>

Pendidikan telah lepas landas dari akarnya, ia tidak lagi menjadi milik lapisan masyarakat, bangsa, dan negara. Kritik yang mereka majukan itu pada dasarnya bertolak dari keinginan untuk melakukan reformasi terhadap dunia pendidikan yang dinilainya kurang berpihak kepada kaum lemah, dan kondisi yang terjadi di Amerika

---

<sup>34</sup> Ali Maksum, *Op.Cit.*, 32.

<sup>35</sup> H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 22-24.

<sup>36</sup> Abudin Nata, *Op.Cit.*, 253.

Latin (Brazil) itu juga terjadi di Indonesia dan negara-negara dunia ketiga pada umumnya. Kultur sekolah yang kurang memihak kepada kaum yang lemah inilah sebagai hal negatif dan perlu diberantas.<sup>37</sup> Boleh lah sekolah itu biayanya mahal dalam rangka mencapai mutu yang baik dan unggul, tetapi semestinya pembebanan pembiayaan tidak sepenuhnya dirasakan rakyat; mesti ada subsidi yang cukup dari pemerintah.

Oleh karena dewasa ini di Indonesia ada program pemerintah berupa BOS (biaya operasional sekolah) atau BOM (Biaya Operasional Madrasah), sebagai kompensasi dari kenaikan BBM, dan madrasah juga bisa menikmatinya, maka hal ini semestinya bisa memberikan *support* kepada madrasah untuk lebih bisa mengembangkan lembaganya menjadi lembaga yang bermutu. Kemandirian madrasah harus tetap dipelihara disamping tetap memanfaatkan subsidi dari pemerintah. Jangan hanya mengandalkan subsidi dari pemerintah melalui BOS atau BOM, sebab program tersebut hanya bersifat insidental.

Demi kemajuan madrasah, sudah tentu berbagai peluang harus secara maksimal dimanfaatkan untuk kemajuan madrasah. Peluang ini menuntut semua penyelenggara pendidikan baik pimpinan madrasah, pengurus yayasan, maupun para guru, untuk memiliki sifat kreatif dan inovatif.<sup>38</sup> Pelibatan secara partisipatif dan demokratis terhadap semua pihak (*stakeholders*) madrasah juga perlu dilakukan demi mencapai madrasah yang bermutu dan unggul.

## Daftar Pustaka

- Al-Munawar, Said Agil Husin, *Aktualisasi Nilai-Nilai Qurani dalam Sistem Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2003)
- Freire, Paulo, *Sekolah Kapitalisme yang Licik* (Yogyakarta: LKiS, 1998)
- Hussain, Syed Sajjad & Syed Ali Ashraf, *Menyongsong Keruntuhan Pendidikan Islam* (Bandung: Gema Risalah Press, 1993)
- Idi, Abdullah & Toto Suharto, *Revitalisasi Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006)
- Jerome, S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Cet. III, terj. Yosol Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006)
- Lapis, "Menuju Pendidikan Mutu melalui Demokratisasi Sekolah", *Lapis*, No. 01/November 2005
- Lapis, "Guru dulu dong...please...", *Lapis*, No. 01/November 2005
- Mulkhan, Munir, *Nalar Spiritual Pendidikan* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2002), 187.

<sup>37</sup> Paulo Freire, *Sekolah Kapitalisme yang Licik* (Yogyakarta: LKiS, 1998), 29.

<sup>38</sup> Said Agil Husin Al-Munawar, *Op.Cit.*, 204.

Maksum, Ali, "Pembaruan Sistem pendidikan Madrasah", *Nizamia* (Surabaya: Fakultas tarbiyah IAIN Sunan Ampel, 2005), Vol. 8 No. 1

Nata, Abudin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Grassindo, 2001)

Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 1994)

Tilaar, H.A.R., *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)

Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997)