

**AKTUALISASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU  
BERBASIS MADRASAH**

M. Sahibuddin  
Dosen Universitas Islam Madura Pamekasan  
m.sahibuddin@gmail.com

**Abstrak**

Execution conception of Islamic education marked with an institute, madrasah used to face several problems which relate to how education quality reached and fostered. It can be said that problems emerge in unexpected conditions such as poor of curriculum plan, inappropriate building management, environmental work that is not conducive, problem of management that procedure and system are not in accordance, time learning allocation, and human resources, represent the unqualified education. Here, quality improvement management is viewed as a must. This article initiates in how problems solved and intentionally describes only how madrasah based quality improvement management is actualized through idiographic approach with an analyst of SWOT..

**Keywords;** quality improvement management, madrasah based

**Pendahuluan**

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan selalu dipengaruhi oleh perkembangan dunia pendidikan, karena pendidikan mempunyai peran strategis dalam menentukan arah maju mundurnya kualitas generasi penerus masa depan, tidak terkecuali dunia pendidikan Islam. Hal ini bisa dirasakan ketika sebuah lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan yang benar-benar bagus, maka hasil kualitasnya juga akan bagus. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,

kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara<sup>1</sup>.

Pelaksanaan pendidikan harus mampu mencapai makna dari pendidikan itu sendiri, Edward salis mengatakan bahwa kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu miskinnya perencanaan kurikulum, ketidakcocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang kurang kondusif, ketidaksesuaian sistem dan prosedur (manajemen) tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya dan pengembangan staff.<sup>2</sup> Sedangkan syarifuddin menyebutkan rendahnya mutu pendidikan kita terletak pada unsur sistem pendidikan kita sendiri, terutama pada faktor kurikulum, sumber daya ketenagaan, sarana dan fasilitas, manajemen madrasah, pembiayaan pendidikan dan kepemimpinan merupakan faktor yang perlu dicermati.<sup>3</sup> Disamping itu, faktor eksternal berupa partisipasi politik rendah, ekonomi tidak berpihak terhadap pendidikan, sosial budaya, rendahnya pemanfaatan sains dan tehnologi, juga memengaruhi mutu pendidikan.

Dari berbagai pengamatan dan analisis pelaksanaan kegiatan pendidikan, sedikitnya ada tiga indikator yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. *Ketiga*, peran serta warga madrasah khususnya guru dan peran serta masyarakat, orangtua siswa pada umumnya, dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan di madrasah sangat tergantung pada guru. Guru memiliki peran

---

<sup>1</sup> Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Penerbit Citra Umbara, 2003), 3.

<sup>2</sup> Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, Dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), 12.

<sup>3</sup> *Ibid.*, 24.

sebagai figur dan juga sebagai penentu kebijakan dalam membangun pendidikan, namun demikian guru tidak bisa menjalankan sebuah lembaga pendidikan tanpa bantuan masyarakat. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas pada dukungan dana, sedang dukungan-dukungan lain seperti pemikiran, moral, dan barang atau jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas madrasah terhadap masyarakat juga lemah. Madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orangtua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*).<sup>4</sup> Warga madrasah hanyalah pelaksana belaka dari kebijakan yang telah ditetapkan atasannya, pendapat sallis ini mendukung pendapat Juram, salah seorang Begawan mutu dunia. Juran berpendapat bahwa masalah mutu 85% ditentukan oleh manajemennya, sisanya oleh faktor lainnya.<sup>5</sup>

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem madrasah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik.<sup>6</sup> Lemahnya manajemen pendidikan memberi dampak terhadap efisiensi internal pendidikan dari sejumlah peserta didik yang putus sekolah atau tinggal kelas.

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa, dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan kontribusi serta sarana dalam membangun watak bangsa (*nation character building*). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula, dan secara progresif akan membentuk kemandirian.

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah merupakan model Manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan-keluwesan kepada madrasah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga madrasah (guru, siswa, kepala madrasah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan

---

<sup>4</sup> Artikel pendidikan, *Konsep Dasar MPMBS*, [www.dikdasmen.depdiknas.go.id](http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id). 1-2

<sup>5</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, Jakarta, 2006), 496.

<sup>6</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 21

kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>7</sup>

Ketentuan otonomi daerah yang dilandasi undang-undang no 22 dan 25 tahun 1999, dan direvisi menjadi UU RI no. 32 tahun 2004 dan UU RI tahun 33 tahun 2004, telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan, bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat, dengan berlakunya undang-undang tersebut, kewenangan tersebut dialihkan ke pemerintah kota dan kabupaten. Sehubungan dengan itu, sidi (2000) menyebutkan dalam buku manajemen berbasis sekolah ada empat isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang perlu dikonstruksi dalam rangka otonomi daerah, berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan pendidikan, serta relevansi pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada madrasah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di madrasah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan sebagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan serta sistem yang ada dimadrasah

Dalam kerangka inilah manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah tampil sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui (1) peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia, (2) meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, (3) meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, (4) meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

### **Tinjauan Filosofi MPMBM**

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM) dapat diartikan sebagai sebuah model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada madrasah, dalam memberikan fleksibilitas, keluwesan dan keluwesan kepada lembaga pendidikan yang berupa madrasah, sehingga mendorong untuk berpartisipasi secara langsung dan aktif semua komponen madrasah tersebut, termasuk

---

<sup>7</sup> Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBM*., 3.

didalamnya adalah para guru, siswa, kepala madrasah , karyawan maupun masyarakat seperti orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan lain sebagainya.

Dengan pelaksanaan dan penerapan kebijakan otonomi yang lebih besar, maka madrasah diharapkan akan memiliki kewenangan yang lebih besar dalam rangka untuk mengelola lembaga pendidikan Islam yang berupa madrasah, yang kemudian madrasah diharapkan akan lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan, porsi dan potensi yang dimiliki madrasah tersebut.

Demikian juga, dengan partisipasi warga madrasah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di madrasah, maka rasa memiliki mereka terhadap lembaga pendidikan madrasah tersebut dapat ditingkatkan dengan maksimal yang akan juga menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab, dan pada akhirnya akan juga berimbas kepada meningkatkan dedikasi warga madrasah dan masyarakat terhadap lembaga madrasah tersebut.

Hal tersebut merupakan suatu esensi partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam pendidikan. Baik peningkatan otonomi madrasah, fleksibilitas pengelolaan sumberdaya madrasah maupun partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan madrasah tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>8</sup>

### **Konsepsi Dasar dan Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah**

Semenjak diberlakukannya UU no 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan UU no 25 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, dan derivisi menjadi UU no 32 dan 33 tahun 2004 yang berkenaan dengan otonomi daerah yang awalnya sentralisasi menjadi desentralisasi dan madrasah diberi kewenangan untuk mengatur dan melaksanakan pendidikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah tersebut berada dengan mengacu undang-undang yang telah ada.

Disebutkan pula dalam UU sisdiknas tahun 2003 pasal 50 ayat 5 yang berbunyi "pemerintah kabupaten atau kota mengelola pendidikan dasar dan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal". Dan juga disebutkan dalam pasal 51 ayat 1 yang berbunyi "pengelolaan satuan

---

<sup>8</sup> *Ibid.*

pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan menengah, dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah".<sup>9</sup>

Sedangkan MPMBM dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong madrasah meningkatkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk memenuhi *kebutuhan mutu* madrasah atau untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional.

Oleh karena itu, esensi MPMBM adalah otonomi madrasah dengan ciri fleksibilitas dan partisipasi untuk mencapai suatu sasaran peningkatan mutu lembaga pendidikan ke-Agama yang berupa madrasah. *Otonomi* dapat diartikan sebagai kewenangan atau suatu kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka tidak tergantung. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian madrasah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan madrasah (sustainability). Istilah otonomi juga sama dengan istilah "*swa*", misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan.

Jadi otonomi madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga madrasah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi dan menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan madrasah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan yang diberikan kepada madrasah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya madrasah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu Madrasah. Dengan keluwesan-keluwesan yang lebih besar diberikan kepada

---

<sup>9</sup> Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Penerbit Citra Umbara, 2003), 33-34.

madrasah, maka madrasah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdayanya. Dengan cara ini, madrasah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi.

Sedangkan peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga madrasah seperti guru, siswa, karyawan, serta masyarakat yaitu orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan lain sebagainya. didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika masyarakat dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai "rasa memiliki" terhadap madrasah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan madrasah. Singkatnya yang diharapkan adalah makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga madrasah dalam penyelenggaraan Madrasah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi sesuai dengan kebutuhan, kemampu dan fungsi yang diharapkan. Peningkatan partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan Madrasah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan.

Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan kolektif untuk meningkatkan mutu madrasah. Kerjasama madrasah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar warga madrasah yang erat, hubungan madrasah dan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa *output* madrasah merupakan hasil kolektif *teamwork* yang kuat dan cerdas.

Akuntabilitas madrasah adalah pertanggung jawaban madrasah kepada warga madrasah, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedang demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan pengertian di atas, maka madrasah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola madrasah (menetapkan

sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), memiliki fleksibilitas pengelolaan sumberdaya madrasah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok yang berkepentingan dengan madrasah. Dengan kepemilikan ketiga hal ini, maka madrasah merupakan unit *utama* pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota, Dinas Pendidikan Propinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional, merupakan unit pendukung dan pelayan Madrasah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Madrasah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- A. Tingkat kemandirian tinggi atau tingkat ketergantungan rendah,
- B. Bersifat adaptif dan antisipatif atau proaktif sekaligus, memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya),
- C. Bertanggungjawab terhadap kinerja madrasah,
- D. Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya,
- E. Memiliki control yang kuat terhadap kondisi kerja,
- F. Komitmen yang tinggi pada dirinya dan
- G. Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.<sup>10</sup>

Sedangkan prinsip-prinsip MPMBM itu sendiri diantaranya adalah:

- A. Komitmen, kepala madrasah dan warga madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menyelenggarakan semua warga madrasah,
- B. Kesiapan, semua warga madrasah harus siap fisik dan mental,
- C. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak,
- D. Kelembagaan, madrasah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif,
- E. Keputusan, segala keputusan madrasah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan,
- F. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum,
- G. Kemandirian, madrasah harus diberi otonom sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana,

---

<sup>10</sup> Artikel pendidikan, *Konsep Dasar MPMBM*, 10-13.



ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders*, madrasah.<sup>11</sup>

### **Penerapan MPMBM dalam konteks pendidikan**

Pada dasarnya esensi konsep MPMBM adalah peningkatan otonomi madrasah dan pengambilan keputusan secara partisipatif. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MPMBM sudah sepatutnya menerapkan pendekatan "*idiografik*" (membolehkan adanya keberbagaian cara melaksanakan MPMBM) dan bukan lagi menggunakan pendekatan "*nomotetik*" (cara melaksanakan MPMBM yang cenderung seragam konformitas untuk semua madrasah). Oleh karena itu, dalam arti yang sebenarnya, tidak ada satu resep pelaksanaan MPMBM yang sama untuk diberlakukan ke semua madrasah. Tetapi satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah bukanlah proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one-shot and quick-fix*), akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan.

Adapun tahapan-tahapan dalam pelaksanaan Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini adalah sebagai berikut:

#### **A. Melakukan sosialisasi**

Madrasah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di madrasah merupakan hasil kolektif dari semua unsur madrasah. Dengan cara berpikir semacam ini, maka semua unsur madrasah harus memahami konsep MPMBM "*apa*", "*mengapa*", dan "*bagaimana*" MPMBM diselenggarakan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh madrasah adalah mensosialisasikan konsep MPMBM kepada setiap unsur madrasah (guru, siswa, wakil kepala madrasah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota, pejabat Dinas Pendidikan Propinsi, dsb.) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa.

#### **B. Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah (tujuan situasional madrasah)**

a. Visi, adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah, agar madrasah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Dengan kata lain, visi madrasah harus

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, 14.

tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat.

- b. Misi, adalah tindakan untuk mewujudkan dan merealisasikan visi tersebut. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan madrasah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok madrasah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.
- c. Tujuan, Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai dan dihasilkan oleh madrasah yang bersangkutan dan "kapan" tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud madrasah menuju visi yang telah dicanangkan.

Setelah tujuan madrasah (tujuan jangka menengah) dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran atau target dan tujuan pendidikan. Sasarannya adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan oleh madrasah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan tujuan madrasah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektivitas, produktivitas, maupun efisiensi.

Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa besar kecilnya sasaran, tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah.

#### C. Mengidentifikasi tantangan nyata madrasah

Pada umumnya, tantangan madrasah bersumber dari output madrasah yang dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu *kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi*.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah kualitas output madrasah yang bersifat akademik misal: NEM dan non-akademik misal: olah raga dan kesenian.

Produktivitas adalah perbandingan antara output madrasah dibanding input madrasah. Baik output maupun input madrasah adalah

dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input madrasah, misalnya jumlah guru, modal madrasah, bahan, dan energi. Kuantitas output madrasah, misalnya jumlah siswa yang lulus madrasah setiap tahunnya.

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output madrasah (pencapaian prestasi belajar) dan input (sumberdaya) yang digunakan untuk memproses untuk menghasilkan output madrasah. Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomik, dan non-ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar madrasah.

D. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran

Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya, fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik madrasah, fungsi hubungan madrasah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.]

E. Melakukan analisis SWOT

Setelah fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, yang dinyatakan sebagai: kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal; peluang, bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan,

dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong internal; dan ancaman, bagi faktor yang tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman, sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan.

F. Alternatif langkah pemecahan masalah

Dari hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan ancaman, agar menjadi kekuatan dan peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu faktor yang bermakna kekuatan dan atau peluang.

G. Menyusun rencana dan program peningkatan mutu

Berdasarkan langkah pemecahan persoalan tersebut, madrasah bersama-sama dengan semua unsur membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Madrasah tidak selalu memiliki sumberdaya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan MPMBM, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.

Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan madrasah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orangtua siswa, baik dukungan pemikiran, moral, material maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut. Rencana yang dimaksud harus juga memuat rencana anggaran biaya (rencana biaya) yang diperlukan untuk merealisasikan rencana madrasah.

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh madrasah dalam penyusunan rencana adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan, khususnya orangtua siswa dan masyarakat (BP3/Komite Madrasah) pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan madrasah dan pemerintah untuk menanggung biaya rencana ini, dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orangtua peserta

didik dan masyarakat sekitar. Dengan keterbukaan rencana ini, maka kemungkinan kesulitan memperoleh sumberdana untuk melaksanakan rencana ini bisa dihindari. Dengan kata lain, program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan.

#### H. Melaksanakan rencana peningkatan mutu

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara orangtua siswa, guru dan masyarakat, maka madrasah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala madrasah dan guru hendaknya mendayagunakan sumberdaya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepala madrasah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, madrasah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, madrasah hendaknya menerapkan konsep belajar tuntas (*mastery learning*). Konsep ini menekankan pentingnya siswa menguasai materi pelajaran secara utuh dan bertahap sebelum melanjutkan ke pembelajaran topik-topik yang lain. Dengan demikian siswa dapat menguasai suatu materi pelajaran secara tuntas sebagai prasyarat dan dasar yang kuat untuk mempelajari tahapan pelajaran berikutnya yang lebih luas dan mendalam.

Untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala madrasah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan di madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan di madrasahnya berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan tenaga lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi amat terkekang dalam melaksanakan kegiatan, sehingga kegiatan tidak mencapai sasaran.

#### I. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, madrasah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir catur wulan untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada

satu catur wulan dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka madrasah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada catur wulan berikutnya. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Hasil evaluasi pelaksanaan MPMBM perlu dibuat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan. Laporan teknis menyangkut program pelaksanaan dan hasil MPMBM, sedang laporan keuangan meliputi penggunaan uang serta pertanggungjawabannya. Jika madrasah melakukan upaya-upaya penambahan pendapatan (*income generating activities*), maka pendapatan tambahan tersebut harus juga dilaporkan. Sebagai bentuk pertanggungjawaban (*akuntabilitas*), maka laporan harus dikirim kepada Pengawas, Dinas Pendidikan Kabupaten, Komite Madrasah, Orang Tua Siswa.

#### J. Merumuskan sasaran mutu baru

Hasil evaluasi berguna untuk dijadikan alat bagi perbaikan kinerja program yang akan datang. Namun yang tidak kalah pentingnya, hasil evaluasi merupakan masukan bagi madrasah dan orangtua peserta didik untuk merumuskan sasaran mutu baru untuk tahun yang akan datang. Jika dianggap berhasil, sasaran mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumberdaya yang tersedia. Jika tidak, bisa saja sasaran mutu tetap seperti sediakala, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan. Namun tidak tertutup kemungkinan, bahwa sasaran mutu diturunkan, karena dianggap terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumber daya pendidikan yang ada (tenaga, sarana dan prasarana, dana) yang tersedia. Setelah sasaran baru ditetapkan, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing fungsi dalam madrasah, sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan informasi ini, maka langkah-langkah pemecahan persoalan segera dipilih untuk mengatasi faktor-faktor yang mengandung persoalan. Setelah ini, rencana peningkatan mutu baru dapat dibuat.<sup>12</sup>

### Kesimpulan

Aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang terbagi dalam beberapa langkah seperti

---

<sup>12</sup> Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBM*, 27-45

perencanaan, dimana dalam perencanaan ini dimuali dengan pembacaan secara umum untuk menentukan program yang akan dibuat yang meliputi analisis situasi untuk mencapai sasaran yang dituju, kemudian merumuskan sasaran yang tercermin dalam visi dan misi dan baru kemudian melakukan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang akan dihadapi. Setelah perencanaan terselesaikan dengan melahirkan beberapa program, kepala madrasah melakukan pembagian beban kerja dengan memberikan porsi yang proposional kepada setiap individu maupun kelompok untuk melaksanakan program-program yang telah dibuat.

Sedangkan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan madrasah, adalah dengan membuat program-program sesuai dengan job dan wewenang masing-masing bagian, mulai dari kepala madrasah sampai karyawan ikut berperan secara aktif dalam melaksanakan program yang telah dibuat yang tentunya yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Sedangkan dalam pengawasan mutu pendidikan dari program-program yang telah dibuat dan laksanakan dan untuk mengetahui tingkat keberhasilan maka dilakukan evaluasi, dalam pelaksanaan evaluasi ini dilakukan secara rutin yakni setiap hari senin dan berkala serta setiap ada masalah.

#### **Daftar Rujukan**

Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik Dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Penerbit Citra Umbara, 2003.

Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, Dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2002.

[www.dikdasmen.depdiknas.go.id](http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id)