

# MODEL MANAJEMEN MUTU MADRASAH KAJIAN DI MIN & MI MA'RIF PAGERAJI PURWOKERTO

**Rohmat**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

**Abstract:** The quality of madrasah education needs to get serious attention both from process aspect and its result. The quality of madrasah education is also influenced by the family and community environment. This brings with it the need for a review and mapping of the quality management model of education in Madrasah Ibtidaiyah. The Madrasah Ibtidaiyah of Purwokerto and MI Ma'arif Pageraji Purwokerto were chosen to be the subject of this study with the consideration that the school has a good quality management system. This study aims to find the typology of quality management education in MI that is effective so that it can be replicated. Based on the findings of the data, it can be concluded as follows: (1) Quality planning conducted in MIN and MI Ma'arif pageraji Purwokerto through (a) improvement of teacher competence, through OJT activity (on the job training), (b) teacher. (c) Development of natural competence matrix. (d) Parent and community cooperation in establishing some madrasah programs. (2) Quality control system conducted in MIN and MI Ma'arif pageraji Purwokerto done through supervision activities. (3) Quality assurance conducted in MIN and MI Ma'arif pageraji Purwokerto done internally by madrasah and audited through accreditation activities run by the accreditation bodies of madrasah or other institutions externally.

**Keywords:** Management model, quality of madrasah.

**Abstrak:** Mutu pendidikan madrasah perlu mendapatkan perhatian yang serius baik dari aspek proses maupun hasilnya. Mutu pendidikan madrasah juga dipengaruhi oleh keluarga dan lingkungan masyarakat. Hal ini membawa pemikiran akan perlunya melakukan kajian dan pemetaan terhadap model manajemen mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Purwokerto dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto dipilih menjadi kancah penelitian ini dengan pertimbangan bahwa sekolah tersebut memiliki sistem manajemen mutu yang cukup baik. Penelitian ini bertujuan menemukan tipologi manajemen mutu pendidikan di MI yang efektif sehingga dapat direplikasikan. Berdasarkan dari temuan data maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Perencanaan mutu yang dilakukan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto melalui: (a) peningkatan kompetensi guru, melalui kegiatan OJT (on the job training), (b) Program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru, (c) pengembangan matrik kompetensi alam, (d) kerja sama orang tua dan masyarakat dalam menetapkan beberapa program madrasah; (2) Sistem pengendalian mutu yang dilakukan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto dilakukan melalui kegiatan pengawasan; dan (3) Penjaminan mutu yang dilakukan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto dilakukan secara internal oleh madrasah dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh badan akreditasi madrasah atau lembaga lain secara eksternal.

**Kata Kunci:** Model manajemen, mutu madrasah.

## A. PENDAHULUAN

Mutu pendidikan di Indonesia banyak tereduksi di sekolah. Sampai saat ini, dapat dikatakan bahwa dunia pendidikan belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Beranggapan bahwa pendidikan tidak lagi mampu menciptakan mobilitas sosial mereka secara vertikal, karena madrasah tidak menjanjikan pekerjaan yang layak, madrasah kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik<sup>1</sup>. Oleh karena itu, lanjutnya, perubahan paradigma baru pendidikan pada mutu (*quality oriented*) merupakan salah satu strategi untuk mencapai pembinaan keunggulan pribadi anak. Tempat pendidikan yang lengkap dengan sistem pengajaran serta tanggung jawab madrasah dalam mendidik siswa menjadi pilihan utama masyarakat.<sup>2</sup>

Dari beberapa kajian dan analisis ditemukan ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan secara merata<sup>3</sup>, yaitu: (1) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau analisis input output tidak dilaksanakan secara konsekuen, (2) penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik yang berakibat ketergantungan madrasah sangat tinggi dan kebijakan dari atas tidak sesuai dengan kondisi lokal madrasah, dan (3) peran serta warga madrasah khususnya guru dan peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa masih sangat minim. Sejak tahun 1999, Pemerintah telah menerapkan peningkatan mutu pendidikan dari sistem sentralistik bergeser ke sistem desentralistik dengan harapan dapat menjawab langsung permasalahan-permasalahan pendidikan di daerah bahkan di madrasah. Program ini dikenal dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS memiliki tiga esensi<sup>4</sup>, yaitu untuk memperluas otonomi madrasah dalam peningkatan mutu pendidikannya, meningkatkan partisipasi aktif semua komponen

madrasah dalam peningkatan mutu, dan meningkatkan fleksibilitas sesuai situasi, kondisi, dan kemampuan madrasah.

Namun demikian, beberapa fakta yang ditemukan Depdiknas berdasarkan hasil analisis pelaksanaan MPMBS di lapangan, terdapat beberapa kendala sebagai berikut<sup>5</sup>. (1) Peran kepala madrasah masih dominan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi program di sejumlah madrasah, namun sudah melibatkan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). (2) Sebagian madrasah masih lebih memfokuskan perhatiannya pada pembangunan fisik, sedang program untuk peningkatan mutu pembelajaran belum menjadi prioritas. (3) Sebagian madrasah sudah membuat RAPBS dengan mengintegrasikan komponen dana dari berbagai sumber, seperti: APBD, orang tua, masyarakat, dan sumber-sumber lainnya, sedang sebagian yang lain belum. (4) Beberapa madrasah masih mengalami kesulitan dalam menyusun RPS, maupun RAPBS, serta ringkasannya.

Mutu pendidikan di Indonesia masih rendah dan bahkan menurun. Hal ini disampaikan oleh Bank Dunia<sup>6</sup>, antara lain *the quality of schooling in Indonesia is low and declining*. Sebagai contoh, ekspansi tidak menghasilkan lulusan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk membangun masyarakat dan kompetisi ekonomi yang kuat untuk masa yang akan datang. Di sisi lain, menurut *World Bank*<sup>7</sup>, pendidikan di Indonesia tidak dipelihara secara teratur. Bank Dunia menyatakan bahwa *schools are not regularly maintained*. Berdasar data survey sekolah dari Depdiknas,<sup>8</sup> menunjukkan bahwa 1 dari 6 sekolah/madrasah di Jawa Tengah adalah sekolah/madrasah yang berkondisi tidak baik (*bad condition*), sementara sekolah/madrasah di NTT, siswa di kelas tanpa fasilitas dasar untuk pembelajaran: buku teks, papan tulis, alat-alat tulis, dan guru yang menguasai kurikulum secara tuntas. Kondisi ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan yang diupayakan secara nasional belum dapat merata dan diimplementasikan secara penuh di madrasah-madrasah sebagai peningkatan mutu terhadap pribadi murid secara utuh maupun mutu pendidikan pada umumnya.

Mutu pendidikan madrasah dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal sekolah. Hoy & Miskel<sup>9</sup>, mengemukakan bahwa proses transformasi di sekolah/madrasah dipengaruhi oleh input dan lingkungan. Mutu pendidikan, menurut UNICEF<sup>10</sup> sangat berkait dengan konteks politik, kultural, dan ekonomi. Secara internal, mutu pendidikan madrasah sangat berkait dengan bagaimana persepsi, pemahaman, maupun kesepakatan atau konsensus semua komponen madrasah terhadap mutu yang menjadi komitmen mereka, yang pada gilirannya akan tercermin pada realitas mutu pendidikan yang diwujudkan dan dicapai oleh madrasah yang bersangkutan. Untuk menghasilkan mutu yang tinggi, perlu adanya perencanaan yang matang, implementasi yang konsisten, serta pengendalian yang efektif. Berbagai sistem yang ada di madrasah berdampak pada bagaimana persepsi, pemahaman, konsensus, maupun komitmen madrasah terhadap mutu, baik dalam perencanaan, implementasi, maupun pengendaliannya. Dengan demikian, perlu dipelajari lebih lanjut tentang persepsi, pemahaman, maupun konsensus mereka terhadap mutu pendidikan dan seperti apa realita mutu pendidikan madrasah yang mereka wujudkan.

Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh proses pendidikan dan pembelajaran di madrasah, lengkapnya sumber daya fisik maupun sumber daya manusia, namun ditentukan pula oleh kondisi atau lingkungan keluarga maupun masyarakat. Oleh karena itu, pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara madrasah, keluarga, dan masyarakat<sup>11</sup>. Ini memberikan isyarat bahwa orang tua siswa dan masyarakat ikut andil dalam membantu keberhasilan pendidikan anak. Dengan demikian, orang tua (dalam keluarga), madrasah (guru, orang dewasa lainnya, dan teman-teman), serta masyarakat (orang dewasa maupun teman bermain), masing-masing memiliki pengaruh terhadap keberhasilan pendidikan anak. Pengaruh pendidikan tersebut berbeda-beda baik dari aspek intensitas maupun substansinya.

Di negara-negara maju, menurut Depdiknas<sup>12</sup>, sekolah/madrasah memang dikreasikan oleh masyarakat, sehingga mutu pendidikan menjadi pusat perhatian

mereka dan selalu mereka upayakan untuk dipertahankan. Hal ini dapat terjadi karena mereka sudah meyakini bahwa madrasah merupakan cara terbaik dan meyakinkan untuk membina perkembangan dan pertumbuhan anak-anak mereka. Mengingat keyakinan yang tinggi akan kemampuan madrasah dalam pembentukan anak-anak mereka dalam membangun masa depan yang baik tersebut membuat Mereka berpartisipasi secara aktif dan optimal mulai dalam perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan terhadap pengelolaan dan penyelenggaraan madrasah, karena kesadaran yang tinggi dari masyarakat yang bersangkutan. Dalam hal ini diperkuat oleh Richard Wolf dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa terdapat korelasi yang sangat signifikan (0.80) antara lingkungan keluarga dengan prestasi belajar.

Sebaliknya, partisipasi yang tinggi tersebut nampaknya belum terjadi di Negara berkembang (termasuk Indonesia). Hoyneman dan Loxley menyatakan bahwa di negara berkembang sebagian besar keluarga belum dapat diharapkan untuk lebih banyak membantu dan mengarahkan belajar murid, sehingga murid di negara berkembang sedikit waktu yang digunakan dalam belajar. Hal ini disebabkan banyak masyarakat/orang tua murid belum paham makna mendasar dari peran mereka terhadap pendidikan anak. Bahkan, Made Pidarta menyatakan bahwa di daerah pedesaan yang tingkat status sosial ekonomi yang rendah, mereka hampir tidak menghiraukan lembaga pendidikan dan mereka menyerahkan sepenuhnya tanggung jawab pendidikan anaknya kepada madrasah.

Pengaruh pendidikan di keluarga, madrasah, dan masyarakat masing-masing memiliki kekuatan yang berbeda terhadap keberhasilan pendidikan anak. Goodlad menyebutnya terdapat pergeseran konfigurasi lembaga pendidikan di Amerika Serikat<sup>13</sup>. Menurut Goodlad, konfigurasi pendidikan di Amerika Serikat antara rumah tangga, gereja, dan sekolah, masing-masing berperan pada aspek-aspek yang terkait antara satu dengan satu dengan yang lain. Di dalam konfigurasi

tersebut, terdapat kombinasi yang berbeda dari layanan yang berbeda di masyarakat, nilai-nilai dan substansi kesalehan, kesopanan, dan belajar.

Dari ketiga lembaga tersebut, sekolah yang paling marginal. Banyak dari imigran tidak ke sekolah. Mereka ke sekolah hanya cenderung satu tahun untuk belajar dua hal, yaitu menulis dan membaca. Dalam perkembangan selanjutnya, madrasah disediakan semata-mata merupakan tambahan (*add-on*) apa yang telah dipelajari oleh anak di rumah tangga dan gereja. Rumah tangga sebagian besar mengajarkan model yang diperlukan untuk hidup, sedang gereja mengajar arti hidup yang lebih luas (mengajar kesalehan). Ketiga lembaga tersebut (rumah tangga, madrasah, dan gereja) menopang satu sama lain dalam membesarkan dan mendidik anak. Di sisi lain, peran pers dalam pendidikan di Amerika sering diabaikan, padahal jauh lebih berkontribusi untuk keaksaraan, bahan cetak membuka pandangan baru, mengubah pribumi, merangsang kritik, dan membantu mengkomunikasikan gagasan. Setelah revolusi Amerika, lokus kerja bergeser dari rumah tangga ke pabrik dan pendapatan, sehingga lebih sedikit dalam rumah tangga yang melakukan pendidikan. Akibatnya, meskipun hubungan tradisional antara rumah, gereja, dan madrasah terus berlanjut, namun pengaruh pendidikan relatif dari madrasah dan pers.

Pergeseran keseimbangan antara rumah dan madrasah sebagai pendidik yang terjadi di abad kesembilan belas dipercepat pada abad kedua puluh. Akibat-akibat yang muncul, antara lain sebagai berikut, (1) sistem pendidikan dengan birokrasi yang tak terelakkan, (2) konseling di madrasah, (3) hubungan madrasah dan keluarga masih tetap, mendukung pendidikan anak, (4) rumah tangga menekankan etnisitas, asal-usul keluarga, dan pentingnya individu dalam rumah tangga, dan (5) madrasah menekankan pelajaran umum relatif untuk kehidupan, lebih dinamis mendekatkan dan memberikan keseimbangan pendidikan yang diinginkan, meskipun hal ini tidak pernah tercapai.

Studi Goodlad tersebut memberikan gambaran bahwa pengaruh pendidikan di keluarga, madrasah, maupun masyarakat dapat bergeser dari waktu

ke waktu dan akan membentuk konfigurasi yang berbeda-beda. Masing-masing konfigurasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap proses dan hasil pendidikan anak yang akhirnya berdampak pada mutu pendidikan yang dicapai sekolah. Fenomena ini menjadi menarik untuk dipelajari lebih lanjut dengan rasional bahwa mutu pendidikan secara utuh harus terus diperjuangkan agar mampu memberikan kepuasan dan meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat. Di sisi lain, pengaruh pendidikan dari keluarga, madrasah, dan masyarakat perlu mendapat perhatian serius karena akan memberikan warna terhadap mutu pendidikan. Oleh karena itu, perlu dilakukan antara lain menemukan atau bahkan menciptakan pola konfigurasi pengaruh pendidikan yang harmonis, kondusif, dan produktif untuk terciptanya mutu proses dan hasil pendidikan sesuai dengan spesifikasinya dan kebutuhan masyarakat.

Dinamika mutu pendidikan terjadi pula dalam pendidikan di Indonesia. Mutu pendidikan madrasah perlu mendapatkan perhatian yang serius baik dari aspek proses maupun hasilnya, sesuai dengan tuntutan masyarakat. Di samping itu, pengaruh pendidikan dari keluarga, madrasah, dan masyarakat juga harus mendapatkan perhatian yang kuat agar mampu menciptakan suasana pendidikan dan madrasah yang kondusif dan produktif untuk pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan. Hal yang demikian membawa pemikiran pada perlunya melakukan kajian dan pemetaan terhadap model manajemen mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah (selanjutnya disebut MI) pada umumnya dan MI Purwokerto pada khususnya. MI dipilih menjadi kancah penelitian ini dengan pertimbangan bahwa MI merupakan jenjang pendidikan dasar yang memiliki tugas berat menyiapkan lulusan yang berkompentensi untuk menyelesaikan tuntutan wajib belajar 9 tahun dan juga untuk melanjutkan studi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi di tingkat menengah pertama. Selain hal tersebut penelitian ini juga dalam rangka menemukan tipologi manajemen mutu pendidikan di MI yang efektif sehingga dapat direplikasikan pada seluruh MI di Indonesia.

## B. MUTU PENDIDIKAN

Akan sangat sulit untuk mendefinisikan mutu pendidikan yang pasti bagi seluruh situasi<sup>14</sup>. Senada dengan hal tersebut, Sallis secara singkat menyatakan bahwa mutu memiliki pengertian yang bervariasi<sup>15</sup>. Mutu memiliki implikasi yang berbeda pada masing-masing orang. Setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan, namun masalah yang muncul berikutnya adalah kurangnya kesamaan makna tentang mutu tersebut. Lebih lanjut, Sallis mengingatkan bahwa diperlukan pemahaman yang jelas terhadap variasi makna mutu tersebut, jika tidak, mutu hanya akan menjadi slogan belaka sebuah kata bermakna moral tinggi namun tidak memiliki nilai praktis.

Mutu, setidaknya mengandung dua konsep, yaitu konsep mutu yang bersifat absolute dan konsep mutu yang bersifat relatif. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh Sallis bahwa terdapat dua konsep tentang mutu<sup>16</sup>, yaitu mutu dalam konsep absolut dan konsep relatif dari mutu. Mutu secara absolut merupakan atribut produk atau layanan yang ideal yang tidak dapat dikompromikan. Di sisi lain, mutu dalam makna relatif merupakan sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Goetasch dan Davis (dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, mutu bersifat dinamis, yang berarti bahwa mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan<sup>17</sup>. Dari sisi yang berbeda, UNESCO menjelaskan bahwa mutu pendidikan merupakan konsep dinamis yang berubah dan berkembang secara perlahan-lahan sesuai dengan waktu dan perubahan di dalam sosial, ekonomi, dan konteks lingkungan di tempat yang bersangkutan<sup>18</sup>. Hal ini terjadi karena mutu pendidikan harus relevan dengan lokalnya (*locally relevant*) dan tepat dengan budayanya (*culturally appropriate*), sehingga mutu pendidikan memiliki banyak bentuk.

Berdasarkan kajian terhadap berbagai definisi mutu yang dikemukakan oleh beberapa ahli: Juran (1951), Crosby (1979), Deming (1982), Feigenbaum (1986), dan Garvin (1988), Nasution (2001: 160), sampai pada pemahaman bahwa tidak ada definisi mutu yang diterima secara universal, namun terdapat kesamaan elemen-elemen mutu, sebagai berikut.

- a. Mutu mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Mutu mencakup produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan.
- c. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan mutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada masa yang akan datang atau dalam konteks yang berbeda).

Glasser menjelaskan bahwa setidaknya-tidaknyanya ada lima kondisi untuk memahami definisi mutu, yaitu<sup>19</sup>:

- a. Mutu selalu merupakan hasil dari hubungan antar manusia yang hangat dan peduli.
- b. Mutu selalu bermanfaat dalam berbagai hal.
- c. Mutu yang terbaik jika setiap orang dalam organisasi bekerja, baik secara terpisah maupun bersama-sama, dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu tertentu; mutu organisasi tidak pernah tetap.
- d. Mutu selalu dapat ditingkatkan.
- e. Mutu selalu terasa baik, dan mutu yang paling baik, makin lama makin dirasakan hingga akhir.

Teori mutu pendidikan yang dapat dikembangkan agar mampu mengakomodasi semua aspek, yaitu sebagai berikut.<sup>20</sup>

- a. Madrasah sebagai pusat *communicating civilization*. Mutu pendidikan berangkat dari perspektif kepedulian madrasah terhadap komunikasi kepada pengetahuan siswa tentang budaya praktis dan prestasi, mencakup nilai estetika, seni, literatur, musik, drama, dan kreativitas.

- b. Tujuan mutu melibatkan *meeting the immediate personal needs of the students*, bahwa semua anak mampu untuk menjadi yang mereka inginkan, memiliki sumber aktivitas dan kesenangan yang akan memampukan mereka untuk mencapai tingkat keberterimaan kepuasan hidup mereka.
- c. Tujuan mutu untuk menjamin masyarakat bahwa *students are responsive to the needs of society* dan mencoba untuk memerankan dalam menjawab kebutuhan mereka variasi situasi sosial, ekonomi, aksi masyarakat dan budaya.

### C. MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Manajemen mutu pendidikan merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan<sup>21</sup>, diantaranya: 1) Pendidikan dan Perkembangan (*education and development*); 2) Pertimbangan-pertimbangan keadilan (*equity considerations*); 3) Kualitas pendidikan (*quality of education*); 4) Struktur, administrasi dan manajemen pendidikan (*structure, administration and management of education*); 5) Kurikulum (*curriculum*); 6) Biaya dan pendanaan pendidikan (*cost and financing of education*); 7) Teknik-teknik dan pendekatan perencanaan (*planning techniques and approaches*); 8) Sistem informasi, monitoring dan evaluasi (*information systems, monitoring and evaluation*).

J. M. Juran W. E. Deming, (1995) dalam J. L. Ashford, bahwa praktek-praktek pengelolaan sekolah yang membawa pesan baru sebagai berikut:<sup>22</sup> 1) Manajemen kualitas sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi dan komitmen dari manajemen puncak; 2) Tanggung jawab utama untuk kualitas sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengendalian dengan inspeksi merupakan nilai yang terbatas; 3) Untuk tanggung jawab untuk kualitas terletak pada lembaga penjaminan mutu. Manajemen membuat sistem kontrol dan verifikasi dalam pekerjaan, dan mendidik dan mengindoktrinasi tenaga kerja dalam

mengaplikasikan pekerjaannya; dan 4) Biaya pendidikan dan pelatihan untuk kualitas, dan biaya lain yang ditimbulkan oleh output (produk gagal sedikit) maka kualitas produk yang lebih baik dan keuntungan yang lebih tinggi.

Manajemen mutu pendidikan adalah praktek-praktek pengelolaan madrasah dari input, proses, dan output. Hal ini mendorong munculnya pemikiran konsep manajemen mutu pendidikan (MMS). Di dalam implementasi manajemen mutu pendidikan. Madrasah bertanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri terkait dengan masalah administrasi, keuangan, dan personil madrasah. Kepala madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah warga madrasah serta terlibat dalam proses perubahan madrasah melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu dengan menciptakan penghargaan di dalam madrasah itu sendiri Sallis mengemukakan mutu pendidikan terbaik negeri/swasta yang selalu mengedepankan kualitas dalam penyelenggaraan madrasah, antara lain adalah<sup>23</sup>: a) guru berprestasi; b) nilai-nilai moral yang tinggi; c) hasil pemeriksaan yang sangat baik; d) dukungan dari orang tua, bisnis dan masyarakat setempat; e) sumber daya berlimpah; f) penerapan teknologi terbaru; g) kepemimpinan yang kuat mencapai tujuan; h) fokus perhatian kepada siswa; dan j) kurikulum seimbang dan menantang.

Dengan demikian mutu pendidikan jika memenuhi standar yang tertinggi dan tidak dapat diungguli, sehingga mutu dianggap sesuatu yang ideal yang tidak dapat dikompromikan, seperti kebaikan, keindahan, kebenaran. Mutu pendidikan dalam konsep ini menunjukkan keunggulan status dan posisi dengan mutu tinggi (*high quality*). Jika dikaitkan dengan konteks manajemen mutu pendidikan, maka konsep mutu absolut bersifat elit karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada peserta didik. Sedangkan sebagian besar lembaga pendidikan, tidak dapat memberikan *high quality* (mutu tinggi) kepada siswanya. Jadi ada beberapa konsep manajemen mutu pendidikan tersebut, konsep mana yang dianut dalam praktek penyelenggaraan

madrasah?. Kalau dicermati dari praktek penyelenggaraan madrasah, konsep di atas digunakan secara integrasi, baik mutu dalam pengertian absolut, relatif (standar), maupun kepuasan pelanggan. Hal ini dapat dipahami bahwa manajemen mutu pendidikan merupakan program peningkatan kualitas lembaga/madrasah baik secara internal maupun eksternal.

Menurut W. Edward Deming, salah seorang pioner kualitas menyatakan bahwa kualitas itu memiliki banyak kriteria yang selalu berubah. Namun demikian, definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut : (1) mempertemukan harapan pelanggan (*customer*), (2) menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan, dan (3) kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas. Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan.

Sallis memandang bahwa kualitas itu memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Namun, ia menegaskan bahwa kualitas sekarang ini lebih digunakan sebagai konsep yang absolut. Karena itu, kualitas mempunyai kesamaan arti dengan kebaikan, keindahan, dan Kebenaran; atau keserasian yang tidak ada kompromi. Standar kualitas itu meliputi dua, yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk atau jasa; dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*). Kualitas yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi: (1) sesuai dengan spesifikasi, (2) sesuai dengan maksud dan kegunaannya, (3) tidak salah atau cacat, dan (4) benar pada saat awal dan selamanya. Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada customer, mempunyai kualifikasi; (1) memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*), (2) melebihi harapan pelanggan, dan (3) mencerahkan pelanggan. Tiga guru kualitas, yaitu Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran menyatakan bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri terhadap kualitas adalah pemahaman bahwa: *Pertama*, kualitas merupakan kunci ke arah program yang

berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. *Kedua*, perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil. Komitmen kepada kualitas ini harus terus-menerus. *Ketiga*, perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan. *Keempat*, perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan. Kelima, perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif, dan komitmen mutlak dari manajemen senior.

Menurut Crosby, kemutlakan bagi kualitas adalah: (1) kualitas harus disesuaikan sebagai kesesuaian terhadap kebutuhan-kebutuhan, bukan sebagai kebaikan, juga bukan keistimewaan, (2) sistem untuk menghasilkan kualitas adalah pencegahan bukan penilaian, (3) standar kerja harus tanpa cacat, bukan “cukup mendekati tanpa cacat”, (4) pengukuran kualitas merupakan harga ketidaksesuaian, bukan pedoman. Karena itu, menurut tokoh yang sangat terkemuka dengan gagasan kualitas ini, bahwa manajemen adalah penyebab setidak-tidaknya 80 % masalah-masalah kualitas di dalam organisasi. Karena itu, satu-satunya jalan memperbaikinya adalah melalui kepemimpinan manajemen. Crosby memberikan “vaksin kualitas” (*quality vaccine*), yaitu: (1) Tujuan: manajemen merupakan satu-satunya alat yang akan mengubah citra organisasi, (2) Pendidikan: membantu semua komponen organisasi mengembangkan satu pengertian umum tentang kualitas dan memahami peran mereka masing-masing di dalam proses perbaikan kualitas, (3) penerapan: membimbing dan mengarahkan program perbaikan.

Pengertian kualitas terpadu seperti di atas, memberikan kerangka yang jelas bahwa hakekat Total Quality Management atau manajemen kualitas terpadu sebenarnya adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*phylosopy of management*) yang berorientasi pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya manajemen mutu terpadu pendidikan adalah

memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan. Dengan demikian, manajemen mutu terpadu pendidikan dapat diartikan sebagai pengelolaan kualitas semua komponen (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi. Jadi, pada dasarnya manajemen mutu terpadu pendidikan itu bukanlah pembebanan ataupun pemeriksaan tetapi lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, daripada melakukan pemeriksaan (*checking*) pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan.

Manajemen mutu terpadu pendidikan bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (*customer*) dan klien. Demikian juga, bukan sesuatu yang diperuntukkan bagi manajer senior dan kemudian melewatkan tujuan yang telah dirumuskan. Total Quality Management adalah pelibatan semua komponen organisasi yang berlangsung secara terus-menerus. Sementara manajemen di dalam manajemen mutu terpadu pendidikan berarti pengelolaan setiap orang yang berada di dalam organisasi, apapun status, posisi atau perannya. Mereka semua adalah manajer dari tanggungjawab yang dimilikinya.

Senada dengan pengertian ini, Lesley dan Malcolm menyatakan bahwa dalam manajemen mutu terpadu pendidikan, maka semua fungsionaris organisasi, tanpa kecuali dituntut memiliki tiga kemampuan, yaitu : Pertama, mengerjakan hal-hal yang benar. Ini berarti bahwa hanya kegiatan yang menunjang bisnis demi memuaskan kebutuhan pelanggan yang dapat diterima. Kegiatan yang tidak perlu, maka jangan dilanjutkan lagi. Kedua, mengerjakan hal-hal dengan benar. Ini berarti bahwa semua kegiatan harus dijalankan dengan benar, sehingga hasil kegiatan tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ketiga, mengerjakan hal-hal dengan benar sejak pertama kali setiap waktu. Hal ini dilandasi dengan dasar pemikiran untuk mencegah kesalahan yang timbul. Prinsipnya, menurut Lesley dan Malcolm, Manajemen mutu terpadu itu merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap perencanaan dan manajemen aktivitas, yang

memiliki motto: *Do the right think, first time, every time*, yaitu “kerjakan sesuatu yang benar dengan benar, sejak pertama kali, setiap waktu” Total Quality Management merupakan suatu filosofi peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan dapat dijadikan alat praktis oleh lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan sekarang dan masa mendatang dalam bidang pendidikan<sup>24</sup>. Artinya, kualitas pendidikan difokuskan pada kepuasan pelanggan (internal dan eksternal). Manajemen mutu terpadu juga merupakan aktivitas untuk melakukan segala sesuatu secara benar pada setiap saat. Hal ini didasarkan pada realita bahwa aktivitas tersebut lebih baik daripada memperbaiki kesalahan. Oleh karena itu, sangatlah tepat apabila tujuan utama Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan adalah peningkatan kualitas pendidikan secara terus-menerus.

Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan dapat diimplementasikan atau dilaksanakan dengan menggunakan model yang diadopsi dari Tenner & Detoro. Berdasarkan model tersebut dapat dijelaskan beberapa hal yang terkait di dalamnya di antaranya<sup>25</sup>:

1. Tujuan Manajemen mutu terpadu pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, terus-menerus, dan terpadu. Dimana tujuan ini mengkhhususkan pada bimbingan belajar
2. Prinsip manajemen mutu terpadu pendidikan, Pencapaian tujuan di atas dapat terwujud jika menggunakan prinsip-prinsip dan pemfokusan pada pengguna atau pelanggan peningkatan kualitas pada proses melibatkan semua komponen pendidikan (bimbingan belajar)
3. Elemen pendukung mutu terpadu pendidikan: kepemimpinan, seorang manajer bimbingan belajar harus mampu memimpin anak buahnya untuk mencapai tujuan lembaga tersebut. Ketika digunakan sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer adalah sebagai penasehat, pembimbing dan pemimpin tidak boleh terabaikan. Artinya, ia harus memahami tujuan, prinsip, dan elemen-

elemen pendukung dan mampu mengatur secara terus-menerus untuk mencapai kualitas pendidikan yang di harapkan.

Pendidikan dan pelatihan, elemen pendidikan dan pelatihan bagi semua sumber daya manusia yang ada seharusnya dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh mereka sesuai dengan peningkatan kualitas pendidikan di bimbingan belajar. Misalnya, keterampilan pegawai (tentor/tutor atau staff pengajar) dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas dan pemecahan masalah di lingkungan bimbingan belajar. Hal utama untuk mendukung pendidikan dan pelatihan ini antara lain: program, materi, dan sumber daya yang memadai.

Struktur Pendukung, struktur pendukung bisa berasal dari internal dan eksternal bimbingan belajar. Dukungan yang cukup/baik dapat membantu jaringan kerja dengan manajer kualitas lain pada bagian lain di lembaga bimbingan belajar. Komunikasi, Komunikasi menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam mengimplementasikan program kualitas. Semua pegawai harus menerima informasi kualitas yang jelas agar mereka sungguh-sungguh melaksanakan program peningkatan kualitas. Secara ideal, pimpinan harus bertemu secara personal dengan pegawai untuk menseminasikan informasi, memberikan arahan, dan merespon pertanyaan dari setiap orang. Pengalaman sukses dari seseorang dalam mengimplementasikan alat dan teknik Manajemen mutu terpadu dapat meningkatkan kepuasan pelanggan pada semua bidang komunikasi kualitas.

Penghargaan, penghargaan perlu diberikan kepada tim maupun individu yang sukses dalam mengaplikasikan proses peningkatan kualitas. Hal ini dapat memacu mereka untuk lebih terdorong lagi mencapai kesuksesan, dan ini sangat berarti bagi organisasi atau lembaga bimbingan belajar. Kegagalan lembaga memberikan penghargaan kepada mereka yang sukses dapat mengancam kesuksesan lembaga dalam meningkatkan kualitas lembaga secara total. Pengukuran, Keberhasilan program perlu diukur. Ukuran yang digunakan tidak lain adalah kepuasan pelanggan di luar lembaga. Data-datanya

perlu dikumpulkan secara sistematis. Data yang terkumpul perlu diolah untuk melihat kepuasan mereka sekaligus untuk menemukan berbagai persoalan yang timbul sekaligus sebagai dasar untuk perbaikan terus-menerus melalui program manajemen mutu terpadu pendidikan.

#### **D. PERENCANAAN MUTU MIN DAN MI MA'ARIF PAGERAJI PURWOKERTO**

Dalam menjalankan proses pendidikan di level madrasah, kepala madrasah melakukan langkah-langkah perencanaan mutu yang berkaitan dengan pengelolaan madrasah. Perencanaan mutu di madrasah yang diobservasi lebih menekankan pada komponen kurikulum. Hal ini dilakukan karena dengan kejelasan kurikulum, akan menyangkut pada penyediaan maupun ketersediaan sumber daya yang harus dimiliki oleh madrasah, dalam mendukung PBM yang sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik. Terkait perencanaan mutu di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto, yang di observasi, pihak madrasah dalam menetapkan berbagai program, antara lain: (a) peningkatan kompetensi guru, melalui kegiatan OJT (*on the job training*), yang ditujukan pada guru-guru produktif bekerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan Tinggi seperti IAIN Purwokerto, Unsoed, UMP maupun perguruan tinggi yang lainnya, (b) Program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru. Kegiatan ini berlangsung selama tiga hari. Materi yang diberikan terkait teknik dan strategi pembelajaran aktif, (c) Pengembangan matrik kompetensi alam, matrik tersebut diidentifikasi kompetensi mana yang bisa dikembangkan di madrasah. dan (d) Kerja sama orang tua dan masyarakat dalam menetapkan beberapa program madrasah.

#### **E. PELAKSANAAN MANAJEMEN MUTU MIN DAN MI MA'ARIF PAGERAJI PURWOKERTO**

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan pada MIN dan

MI Ma'arif Pageraji Purwokerto yang menjadi objek penelitian, pelaksanaan dalam mengelola mutu, pada prinsipnya mengacu kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang berlandaskan Standar Pengelolaan Minimal dan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional 2003. Dalam rangka meningkatkan hasil lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, atau lulusannya dapat memiliki kemampuan untuk melanjutkan studi, maka madrasah yang di observasi merencanakan menerapkan system manajemen mutu yang mengacu pada prinsip-prinsip ISO 9001:2008, yaitu yang berkenaan dengan persyaratan system manajemen mutu (*Quality Management System Requirements*). Di mana madrasah menerapkan langkah-langkah sistem manajemen mutu sebagai berikut; (1) Identifikasi proses pelayanan, bisnis, dan pendidikan; (2) menetapkan kebijakan mutu; (3) menetapkan sasaran mutu dan rencana manajemen mutu; (4) identifikasi kebutuhan dokumen; (5) membuat dokumen pedoman dan prosedur mutu; dan (6) membuat dokumen intruksi kerja Setelah hal tersebut dilakukan, selanjutnya madrasah melakukan penerapan sistem manajemen mutu, dengan cara sebagai berikut; (1) sosialisasi dokumen yang digunakan; (2) penerapan dokumen sistem mutu; (3) melakukan tinjauan manajemen; (4) mengumpulkan catatan; dan (5) membuat laporan kinerja.

## **F. SISTEM PENGENDALIAN DAN PENGAWASAN MUTUMIN DAN MI MA'ARIF PAGERAJI PURWOKERTO.**

Manajemen mutu berkenaan dengan hal tersebut, kepala madrasah bersama-sama dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum melaksanakan supervisi atau pengawasan terhadap seluruh komponen sumber daya yang ada di madrasah, yang bertujuan untuk menjamin agar pelaksanaan kurikulum dan program pembelajaran di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto dapat berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah beserta wakil kepala madrasah, bahwa kegiatan pengawasan yang dilakukan dalam bentuk pengisian lembar

monitoring, atau jurnal kegiatan di kelas, serta kepala madrasah atau wakil secara rutin memonitor penampilan mengajar guru, atau setiap pagi berkeliling ke setiap kelas untuk melihat kehadiran guru di kelas. Selanjutnya, kepala madrasah atau wakil kepala madrasah menghimpun dan memeriksa administrasi kelas, silabus, dan RPP yang dibuat oleh para guru. Sementara ini kegiatan kunjungan kelas, belum secara menyeluruh dilakukan, karena dikhawatirkan dapat mengganggu konsentrasi guru yang sedang mengajar dan siswa yang sedang belajar.

Teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah, menggunakan pendekatan in-formal, yaitu dengan cara menanyakan secara langsung kepada murid mengenai penampilan guru ketika mengajar. Kepala madrasah beranggapan bahwa informasi yang disampaikan oleh siswa adalah sangat penting, karena siswa sebagai pelanggan internal merupakan pihak pertama yang merasakan secara langsung atas kualitas layanan yang diberikan oleh guru sebagai pelaksanaan program pembelajaran di madrasah. Hasil pengawasan tersebut, oleh kepala madrasah ditindaklanjuti secara rutin, dengan cara mengadakan rapat atau pertemuan dengan seluruh guru dalam rangka melakukan pembinaan, maupun menyampaikan koreksi secara informal terhadap penampilan mengajar guru di kelas, administrasi guru yang meliputi penyusunan Silabus dan RPP. Di samping itu, kepala madrasah mengingatkan dan memberikan motivasi kepada guru untuk selalu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan penuh rasa tanggung jawab. Kegiatan pengawasan dan monitoring bukan saja terhadap pelaksanaan pendidikan yang di madrasah saja, tetapi dilakukan juga terhadap kegiatan pendampingan terhadap siswa. Kegiatan tersebut dilakukan oleh guru, yang ditugaskan sebagai guru pendamping. Dalam pelaksanaannya, kegiatan monitoring tersebut dilakukan minimal sebanyak tiga kali, atau disesuaikan dengan kebutuhan lapangan. Implementasi monitoring yang dilakukan oleh guru, dilakukan dengan membawa lembar monitoring. Dimana setiap kegiatan monitoring, guru harus menggali dan mendapatkan informasi

mengenai yang dilakukan siswa, kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, perilaku dan masalah-masalah yang dihadapi siswa selama proses pembelajaran. Disamping itu, guru harus berupaya untuk mendapatkan masukan dari orang tua siswa, baik yang menyangkut kemampuan intelektual dan karakter siswa. Saran dan dari orang tua siswa dijadikan sebagai umpan balik bagi pihak madrasah untuk perbaikan atau penyempurnaan kurikulum, rumusan kompetensi maupun untuk penyempurnaan pengelolaan program madrasah. Dengan demikian pihak madrasah melakukan upaya perbaikan atau penyempurnaan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Upaya perbaikan ini dilakukan oleh kepala madrasah melalui pertemuan dengan para guru, atau mengadakan pertemuan dengan orang tua siswa dan komite, juga memberikan kesempatan kepada usulan mereka untuk melakukan perbaikan sesuai dengan masukan yang disampaikan guna untuk perbaikan madrasah.

## **G. PENJAMINAN MUTU MIN DAN MI MA'ARIF PAGERAJI PURWOKERTO**

Penjaminan mutu pendidikan di lingkungan MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto, ditujukan untuk memelihara dan meningkatkan mutu hasil pendidikannya secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu lembaga pendidikan secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan stakeholders melalui penyelenggaraan pendidikan yang efektif. Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh madrasah, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh badan akreditasi madrasah atau lembaga lain secara eksternal. Dengan demikian, objektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan dapat diwujudkan.

Penjaminan mutu pendidikan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto, diselenggarakan melalui berbagai model manajemen kendali

mutu. Salah satu model manajemen yang diterapkan dan digunakan adalah model PDCA (Plan, Do, Check, Action) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau kaizen mutu pendidikan madrasah.

## **H. MODEL HIPOTETIK**

Berdasarkan model hipotetik dijelaskan alur kerja model hipotetik pengembangan mutu MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto yang dapat direkomendasikan, yaitu sebagai berikut. Madrasah Ibtidaiyah merupakan jenjang madrasah formal yang memiliki ciri khas tersendiri bahkan ada sebuah filosofi yang memandang pendidikan MI sebagai pihak yang harus bertanggung jawab atas persiapan anak didik pada jenjang pendidikan selanjutnya, dengan diselenggarakan melalui berbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang diterapkan dan digunakan adalah model PDCA (Plan, Do, Check, Action) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau kaizen mutu pendidikan madrasah menengah kejuruan. Berdasarkan model hipotetik berikut ini di jelaskan alur kerja model hipotetik pengembangan mutu MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto yang dapat direkomendasikan, yaitu sebagai berikut: madrasah ibtidaiyah merupakan jenjang madrasah formal yang memiliki ciri khas tersendiri bahkan ada sebuah filosofi yang memandang pendidikan MI pihak yang harus bertanggung jawab atas persiapan anak untuk jenjang berikutnya, dengan adanya filosofi ini maka akan mempunyai dampak, yakni harus tersedia secara program pendidikan yang berfungsi untuk menyiapkan karakter anak. lebih lanjut, MI hendaknya mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu, yakni yang dapat memenuhi harapan dan kebutuhan orang tua. Layanan yang bermutu yang diberikan oleh pihak madrasah dapat dilihat dari aspek pendidikan sebagai suatu sistem, yaitu (1). Input, yang meliputi: visi, misi, tujuan madrasah,

kebijakan, kurikulum atau program pembelajaran, fasilitas belajar, rumusan standar kompetensi, tenaga kependidikan yang profesional, (2). Proses atau strategi pembelajaran yang dikembangkan oleh pihak madrasah atau guru, yang meliputi penggunaan strategi pembelajaran dan evaluasi serta partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan PBM dan evaluasi pembelajaran,3) sistem pengawasan dan pengendalian, yang mencakup penetapan ruang lingkup pengawasan, strategi pengawasan, tindak lanjut pengawasan berupa upaya peningkatan dan perbaikan pada rumusan kompetensi siswa, kurikulum, pelaksanaan proses pembelajaran dan sistem evaluasi pembelajaran sehingga relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Perencanaan mutu meliputi pedoman mutu, Kebijakan mutu dan rumusan standar kompetensi siswa. Keterlibatan masyarakat dalam proses pendidikan, memungkinkan para siswa memiliki pengalaman belajar yang lebih konkrit, sehingga akan menjadi bekal yang sangat berharga dalam pembentukan kultur akademik.

Pengembangan model manajemen mutu di madrasah MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto menggunakan pendekatan evaluasi CIPP yaitu context, input, proses dan product hal ini dipilih karena model ini dianggap sebagai sebuah model yang menekankan bukan pada membuktikan melainkan meningkatkan sebuah perkembangan dan peningkatan.

Evaluasi konteks mencakup analisis masalah yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi objektif yang akan dilaksanakan, dalam hal ini model pengembangan mutu menganalisis kondisi internal dan eksternal madrasah yaitu melihat kondisi komite madrasah dan pemerintah dengan tujuan untuk membuat sebuah perencanaan mutu yang akan diterapkan. Stakeholder akan memberikan pengaruh terhadap penerapan mutu di madrasah MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto karena stakeholder merupakan orang yang akan menerima lulusan dari MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto sehingga standar lulusan dari stakeholder menjadi pertimbangan dalam perencanaan mutu. Komite

madrasah berperan penting dalam penyusunan mutu di madrasah karena komite madrasah merupakan perwakilan masyarakat yang akan menjawab hasil akhir dari lulusan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Pemerintah juga mengambil bagian dalam perencanaan mutu untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan apa saja yang belum terpenuhi dalam penerapan mutu madrasah. Untuk mendapatkan mutu lulusan yang berkualitas, mutu pendidikan dan lulusan harus di perbaiki. Perbaikan mutu lulusan hanya dapat terjadi jika di dahului perbaikan mutu pendidikan di lingkungan madrasah yang melibatkan stakeholder, komite madrasah dan pemerintah, Mutu madrasah merupakan pencapaian tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan oleh madrasah di dalam rencana strategisnya atau telah sesuainya antara tujuan pendidikan yang dilaksanakan dengan standar akademik yang telah ditentukannya.

Hal ini berangkat dari konsep penjaminan mutu, bahwa madrasah dinyatakan bermutu apabila madrasah tersebut memiliki kemampuan untuk menetapkan dan mewujudkan visi melalui misi dan kemampuan memenuhi kebutuhan stakeholders yang meliputi kebutuhan masyarakat (*society needs*), dunia kerja (*industrial needs*) dan profesi (*professional needs*). Visi, misi harapan dan tujuan dari dituangkan dalam pedoman mutu madrasah, kebijakan mutu, sasaran mutu, dan pengendalian mutu. Pedoman mutu madrasah merupakan sebuah acuan dalam menjalankan proses pendidikan di madrasah.

Pedoman mutu merupakan panduan bagi setiap madrasah dalam mengimplementasikan dan mencapai mutu yang diharapkannya. Secara garis besar, pedoman mutu tersebut mencakup istilah dan definisi yang digunakan madrasah, peraturan, undang-undang, standar akreditasi, program setifikasi dan pelayanan pendukung, atau dapat dikatan sebagai suatu sistem manajemen mutu. Kebijakan mutu merupakan wujud komitmen mutu yang dituangkan dalam pernyataan formal yang menunjukkan tekad untuk selalu memberikan yang terbaik

kepada pelanggan/ pemangku kepentingan. Penyusunan kebijakan mutu tersebut, mengacu pada Visi, Misi pendidikan yang ditetapkan oleh madrasah dan Tujuan pendidikan secara nasional bagi setiap madrasah. madrasah perlu memastikan kebijakan mutu dipahami oleh seluruh personil dan menjadi acuan dalam penetapan target, penyusunan perencanaan dan evaluasi. Dalam upaya merealisasikan kebijakan mutu, kepala madrasah meminta kepada semua pihak, seperti: wakil kepala madrasah, guru, petugas BP, untuk menyusun program dan sasaran mutu yang akan dicapai. Pencapaian sasaran mutu ini yang akan menjadi indikator keberhasilan dari kebijakan yang sudah ditetapkan. Untuk mencapai sasaran mutu yang tertuang dalam pedoman mutu maka diperlukan pengendalian mutu oleh semua stakholder madrasah.

Pedoman mutu, kebijakan, sasaran dan pengendalian mutu ini akan menetapkan beberapa strategi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja madrasah, meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan. Dan meningkatkan kesejahteraan. Beberapa kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah, ditujukan pada aspek kurikulum, organisasi dan manajemen, ketenagaan, sarana prasarana, serta lingkungan/ budaya madrasah. Kebijakan dalam bidang kurikulum, berkaitan dengan pengembangan kurikulum yang sesuai kebutuhan, penyusunan rencana/ program pembelajaran yang mengacu pada pedoman MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto standar nasional, penerapan multi metoda dan media dalam pembelajaran, mendorong kreativitas dan inovasi dalam proses pembelajaran, pengembangan ssstem evaluasi. Standar kompetensi yang ditetapkan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto tidak hanya mengacu kepada tuntutan masyarakat, melainkan mempertimbangkan masukan dari sejumlah steakholeder dengan berbagai karakteristik dan kondisi yang sangat beragam. Untuk itu, khususnya dalam menetapkan standar kompetensi siswa pihak madrasah biasanya mengundang berbagai mitra, serta unsur perguruan tinggi yang memiliki program studi atau jurusan pendidikan MI yang relevan dengan

program yang ada di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto. Dengan melalui program ini dimungkinkan rumusan kompetensi yang ditetapkan dapat menggambarkan atau secara umum mewakili berbagai tuntutan utama dari orang tua siswa yang kemudian menjadi standar kompetensi tamatan MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto.

Kebijakan dalam bidang ketenagaan, berkaitan dengan supaya peningkatan profesionalisme guru, baik yang berkaitan dengan keahliannya maupun dalam penguasaan bahasa asing. Kebijakan mutu harus didukung oleh guru-guru yang memiliki kemampuan yang handal, memiliki komitmen, dan dedikasi kerja yang tinggi, dengan didukung oleh sumber daya manusia yang handal diharapkan efektivitas program pembelajar bisa terwujud. Dukungan sarana dan prasarana yang baik, yang disertai dengan tata kelola yang tertib memungkinkan Program peningkatan kualitas dan kuantitas sarana; (d) Menginventarisir dan menyeleksi lembaga mitra yang relevan. yang benar-benar bisa memberikan arahan program yang sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan dalam buku jurnal; (e) Juga mengundang nara sumber, (d) Pengembangan program madrasah memperhatikan masukan dalam penetapan kompetensi siswa (e) pengembangan mengaplikasikan teori pembelajaran yang dipelajari selanjutnya di implementasikan di madrasah, diharapkan program pendidikan yang menggunakan system ganda dapat berjalan efektif, yang pada akhirnya diharapkan siswa yang tamat menyelesaikan dapat memiliki kompetensi yang bisa memenuhi tuntutan orang tua, yang pada gilirannya MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto bisa meningkatkan kepercayaan masyarakat. Kebijakan dalam bidang sarana dan prasarana pendidikan, berkaitan dengan upaya pemenuhan kebutuhan fasilitas pendidikan serta optimalisasi pemanfaatan sarana yang ada. Kebijakan dalam bidang pembiayaan, adanya alokasi dana untuk berbagai kegiatan pengembangan personil, pengembangan kurikulum, program kesiswaan. Sedangkan kebijakan yang berkaitan dengan

hubungan masyarakat diarahkan pada upaya peningkatan kerjasama madrasah dalam menentukan program unggulan, upaya meningkatkan mutu lulusan. Kebijakan dalam bidang organisasi dan manajemen diarahkan pada pengembangan struktur organisasi yang disertai dengan mekanisme kerja dan deskripsi tugas serta pengembangan SIM dan internet. Sedangkan kebijakan dalam bidang kesiswaan diarahkan pada peningkatan kualitas uji kompetensi, pembinaan siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan bimbingan belajar sebagai upaya peningkatan kualitas hasil belajar, pengembangan sistem penerimaan siswa baru yang bisa menjaring siswa yang memiliki potensi dan minat untuk mengikuti pendidikan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto. Keseluruhan proses pencapaian mutu haruslah diawasi sehingga tidak ada penyimpangan yang terjadi dalam pencapaian sasaran mutunya. Sasaran mutu yang utama adalah untuk mempersiapkan lulusan untuk melanjutkan madrasah ke jenjang pendidikan berikutnya. tahap akhir dari sebuah penjaminan mutu adalah evaluasi dari semua kegiatan yang dilakukan sehingga menimbulkan feedback dan perbaikan dalam meningkatkan mutu selanjutnya. Evaluasi dilakukan oleh madrasah secara menyeluruh ditujukan untuk memelihara dan menemukan faktor-faktor yang memungkinkan untuk dapat lebih meningkatkan mutu hasil pendidikannya secara berkelanjutan. Evaluasi dimaksudkan untuk menetapkan dan menerapkan proses perbaikan berkelanjutan dari system manajemen mutu yang telah dilakukan, sehingga akan memberikan masukan atau timbal balik dalam penetapan sasaran mutu, pedoman mutu, kebijakan mutu dan pengendalian mutu serta proses mutu yang sedang berlangsung. Hal tersebut perlu dilakukan karena akan mempengaruhi terhadap kurikulum pembelajaran serta peningkatan kualitas sumber daya baik sumber daya baik guru, fasilitas dan keuangan untuk dapat menciptakan kondisi lingkungan dan suasana akademik yang kondusif, sehingga lulusan MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto menjadi lulusan yang siap bersaing baik dalam melanjutkan pendidikan. Dengan demikian tahap akhir dari sebuah penjaminan

mutu adalah evaluasi dari semua kegiatan yang dilakukan sehingga menimbulkan *feedback* dan perbaikan dalam meningkatkan mutu selanjutnya.

## I. KESIMPULAN

Berdasarkan dari temuan data maka dapat disimpulkan: *Pertama*, perencanaan mutu yang dilakukan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto berbagai program perencanaan mutu yang dilakukan, antara lain: (a) peningkatan kompetensi guru, melalui kegiatan OJT (*on the job training*), yang ditujukan pada guru-guru produktif bekerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan Tinggi seperti IAIN Purwokerto, Unsoed, UMP maupun perguruan tinggi yang lainnya; (b) Program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru Kegiatan ini berlangsung selama tiga hari. Materi yang diberikan terkait teknik dan strategi pembelajaran aktif; (c) Pengembangan matrik kompetensi dalam matrik tersebut diidentifikasi kompetensi mana yang bisa dikembangkan di madrasah, dan (d) Kerja sama orang tua dan masyarakat dalam menetapkan beberapa program madrasah.

*Kedua*, pelaksanaan manajemen mutu yang dilakukan di MIN dan MI Ma'arif pageraji Purwokerto. Pelaksanaan manajemen mutu sebagai berikut; (1) Identifikasi proses pelayanan/bisnis/pendidikan; (2) Menetapkan kebijakan mutu; (3) Menetapkan sasaran mutu dan rencana manajemen mutu; (4) Identifikasi kebutuhan dokumen; (5) Membuat dokumen pedoman dan prosedur mutu; dan (6) Membuat dokumen intruksi kerja setelah hal tersebut dilakukan selanjutnya.

*Ketiga*, sistem pengendalian mutu yang dilakukan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto. Sistem pengendalian mutu dilakukan melalui kegiatan pengawasan yang dilakukan dalam bentuk pengisian lembar monitoring, atau jurnal kegiatan di kelas, serta kepala madrasah atau wakil secara rutin memonitor penampilan mengajar guru, atau setiap pagi berkeliling ke setiap kelas untuk melihat kehadiran guru di kelas. Selanjutnya, kepala madrasah

atau wakil kepala madrasah menghimpun dan memeriksa administrasi kelas, silabus dan RPP yang dibuat oleh para guru. Sementara ini kegiatan kunjungan kelas, belum secara menyeluruh dilakukan, karena dikhawatirkan dapat mengganggu konsentrasi guru yang sedang mengajar dan siswa yang sedang belajar.

*Keempat*, penjaminan mutu yang dilakukan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto. Penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh madrasah, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh badan akreditasi madrasah atau lembaga lain secara eksternal. Dengan demikian, obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan dapat diwujudkan. Penjaminan mutu pendidikan di MIN dan MI Ma'arif Pageraji Purwokerto, diselenggarakan melalui berbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang diterapkan dan digunakan adalah model PDCA (Plan, Do, Check, Action) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau kaizen mutu pendidikan madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anton Prasetyo. (2010). "Pendapat Guru: Masa Memilih Madrasah". *Kedaulatan Rakyat*, hal. 7, 15 Juni 2010.
- Aspin, D.N., Champan, J.D., and Wilkinson, V.R. (1994). *Quality Schooling: A Pragmatic Approach to Some Current Problems, Topic, and Issues*. London: Cussel.
- Brandon, R.R., et.al. (2010). "An exploration of the alienation experienced by Afrikan Amerikan parent from their children's educational environment". *Remedial and special education*. Volume 31 Number 3, May-Juni 2010.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah: Konsep Dasar*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Depdiknas. (2007). *Pendidikan dan pelatihan: Manajemen hubungan madrasah dan masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat*. Jakarta: Ditnaga Ditjen PMPTK.
- EFA Global Monitoring Report. (2005). *Chapter 1: Understanding Education Quality*.
- Epstein, J.L. & Voorhis, F.L.V. (2010). Professional school counseling. Oktober 2010. [www.schoolcounselor.org](http://www.schoolcounselor.org).
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. (2000). *Total Quality Management. Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.
- Field, J. (2003). *Modal sosial. (Penerjemah: Nurhadi)*. Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Glasser, W.M.D. (1992). *The Quality School: Managing Students Without Coersion. Second. Expanded Edition*. New York: HarperCollins Publishers.
- Goodlad, J.I. (1984). *A place called school: Prospect for the future*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Guellali, C. (2008). "A quality framework for providers of further education in the German context". *International Journal of Educational Management Vol. 22 No. 2, 2008pp. 129-134 q Emerald Group Publishing Limited 0951-354X*.
- Hoy, W.K and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice 6<sup>th</sup> Edition*. Boston: McGraw Hill Higher Education.
- Lazar, A. & Slostad, F. (1999). "How to overcome obstacles to parent-teacher partnerships". *The Clearing House, Mar/Apr 1999, 72, 4; ProQuest Education Journals pg 206*.
- Made Pidarta. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia. Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mayer, D.P., et.al. (2001). *Monitoring School Quality: An Indicator Report*.

- Washington DC: U.S. Department of Education. National Center for Education Statistics.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis (2th ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- Nasution, M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- National Educational Association (NEA). (2002-2009). *Indicator of School Quality*. <http://www.keysonline.org/about/indicators.html>.
- Noeng Muhadjir. (2007). *Metodologi Keilmuan: Paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi V. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Quezada, R.L. (tth.). "Going for the gold! Field on effective home-school-community partnership programs". *The school community journal*.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Philadelphia: Kogan Page.
- Syafaruddin. (2002). *Majamemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- The World Bank. (2005). *Indonesia Policy Brief - Ideas for the Future: Improving Education Quality*. <http://siteresources.worldbank.org/indonesia/resource/Publication/Education.pdf>.
- UNESCO. (2005). *Contributing to a More Sustainable Future: Quality Education, Life Skill and Education for Sustainable Development*. Paris.
- UNICEF. (2000). "Defining Quality in Education". *A paper presented at the meeting of The International Working Group on Education Florence, Italy*. Juni 2000.
- Wang, D. (2008). "Family-school relations as social capital: Chinese parents in the United States". *The School Community Journal*, 2008, Vol. 18, No. 2.

---

## ENDNOTES

- <sup>1</sup> Syafaruddin. *Majamemen mutu terpadu dalam pendidikan: konsep, Strategi, dan aplikasi*. (Jakarta: Grasindo, 2002). hal.19.
- <sup>2</sup> Anton Prasetyo, "Pendapat guru: masa memilih madrasah". *kedaulatan rakyat, Juni 2010*. hal. 7, 15.
- <sup>3</sup> Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah: Konsep Dasar*. (Jakarta: Ditjen Dikdasmen, 2002).hal.1.
- <sup>4</sup> Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah: Konsep Dasar*. (Jakarta: Ditjen Dikdasmen, 2002).hal.1.
- <sup>5</sup> Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah: Konsep Dasar*. (Jakarta: Ditjen Dikdasmen, 2002).hal.9.

- 
- <sup>6</sup> The World Bank. *Indonesia Policy Brief - Ideas for the Future: Improving Education Quality*. <http://siteresources.worldbank.org/indonesia/resource/Publication/Education.pdf>. (2005).
- <sup>7</sup> World Bank. *Indonesia policy brief - ideas for the future:improving education quality*.<http://siteresources.worldbank.org/indonesia/resource/Publication/Education.pdf>. (2005).
- <sup>8</sup> Depdiknas. *Pendidikan dan pelatihan: manajemen hubungan madrasah dan masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat*. Jakarta: Ditnaga Ditjen PMPTK. (2007).
- <sup>9</sup> Hoy, W.K and Miskel, C.G.. *Educational administration: Theory, research, and practice 6<sup>th</sup> Edition*. Boston: McGraw Hill Higher Education. (2001).
- <sup>10</sup> UNICEF. "Defining Quality in Education". *A paper presented at the meeting of The International Working Group on Education Florence, Italy*. Juni 2000.
- <sup>11</sup> Depdiknas. *Pendidikan dan pelatihan: manajemen hubungan madrasah dan masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat*. (Jakarta: Ditnaga Ditjen PMPTK.2007). hal.7.
- <sup>12</sup> Depdiknas.. *Pendidikan dan pelatihan: Manajemen hubungan madrasah dan masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat*. (Jakarta: Ditnaga Ditjen PMPTK.2007).hal.7.
- <sup>13</sup> Goodlad, J.I. *A place called school: Prospect for the future*. New York: McGraw Hill Book Company.1984)
- <sup>14</sup> Glasser, W.M.D. (1992). *The Quality School: Managing Students Without Coersion. Second. Expanded Edition*. (New York: HarperCollins Publishers. 1992).
- <sup>15</sup> Sallis. *Total quality management in education*. (Philadelphia: Kogan Page.1993).hal.21.
- <sup>16</sup> Sallis. *Total quality management in education*. (Philadelphia: Kogan Page.1993).hal.22-23.
- <sup>17</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total quality management. Edisi Revisi*. (Yogyakarta: Andi. 2000).hal.4.
- <sup>18</sup> UNESCO. *Contributing to a More Sustainable Future: Quality Education, Life Skill and Education for Sustainable Development*. Paris.2005
- <sup>19</sup> Glasser, W.M.D. *The Quality School: Managing Students Without Coersion. Second. Expanded Edition*. (New York: HarperCollins Publishers.1992).hal.177-178.
- <sup>20</sup> Aspin, D.N., Champan, J.D., and Wilkinson, V.R.. *Quality schooling: a pragmatic approach to some current problems, topic, and issues*.(London: Cussel.1994).hal.4.

- <sup>21</sup> Epstein, J.L. & Voorhis, F.L.V. (2010). Professional school counseling. (. [www.schoolcounselor.org](http://www.schoolcounselor.org). Oktober 2010) hal,viii.
- <sup>22</sup> J. M. Juran W. E. Deming, (1995) dalam J. L. Ashford, Quezada, R.L. (tth.). "Going for the gold! Field on effective home-school-community partnership programs". *The school community journal*. (2003). hal.5.
- <sup>23</sup> Sallis, E. *Total Quality Management in Education*. (Philadelpia: Kogan Page. 2005). hal. 2-3.
- <sup>24</sup> Sallis, E. *Total Quality Management in Education*. (Philadelpia: Kogan Page. 2005).hal.34,
- <sup>25</sup> Wang, D. "Family-school relations as social capital: Chinese parents in the United States". *The School Community Journal*, 2008, Vol. 18, No. 2.