

Model Pengembangan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Minnah Elwiddah
Elly Surayya
UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

Abstrak

Tulisan ini dilatar belakangi oleh; 1) Madrasah adalah satuan pendidikan di lingkungan Kementerian Agama, 2) pendidikan yang diselenggarakan di Madrasah masih merupakan bagian dari program pendidikan, 3) mutu pendidikan di Madrasah melekat pada kemampuan lembaga madrasah itu sendiri dalam mendayagunakan berbagai sumber pendidikan yang ada, 4) madrasah merupakan agen pembauran yang mencoba memberikan keseimbangan antara kebutuhan *prapon* atau asketis secara simbolis bagi masyarakat, 5) tingginya kepercayaan masyarakat terhadap Madrasah yang menyangkut fungsi pengembangan intelektual peserta didik maupun untuk penanaman nilai-nilai keagamaan dalam rangka pengembangan akhlak yang sesuai dengan ajaran agama Islam, 6) kendala yang berpengaruh, baik dari aspek manajemen termasuk kepemimpinan, proses, maupun hasil pendidikan.

Hasil yang diperoleh : (1) Peningkatan mutu pendidikan di Madrasah secara formulatif dapat dilakukan dengan memperhatikan komponen-komponen dasar dalam pengelolaan lembaga madrasah, dengan memperhatikan lingkungan strategis madrasah meliputi lingkungan internal kelembagaan dan eksternal, (2) Implementasi pengembangan mutu pendidikan di madrasah secara strategik memperhatikan lingkungan eksternal, posisi madrasah saat ini sangat menguntungkan dengan visi pendidikan keagamaannya. Kebijakan-kebijakan yang dilahirkan oleh lembaga pengelola madrasah perlu diarahkan ke dalam satu kekuatan yang utuh antara Kemendiknas dan Kementerian Agama. (3) Formulasi strategis dalam pengembangan kelembagaan madrasah yang mengarah kepada peningkatan mutu dirumuskan dalam satu pola koordinasi yang baik melalui pemerintah tingkat kota dengan menggunakan instrumentasi monitoring dan evaluasi. (4) model pengembangan manajemen strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah bermula dari struktur program pengembangan madrasah yang bermutu menyentuh kepentingan substansi sebagai sekolah formal juga tidak meninggalkan sisi pendidikan keislaman khususnya.

Kata kunci : Manajemen Strategi, Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan

A. Pendahuluan

Dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, peran pendidikan diarahkan untuk mencapai pembangunan nasional yang dapat didekati melalui aspek agama, psikologis, ekonomis, budaya, dan tentu saja aspek ilmiah. UU Sisdiknas No.20 tahun 2003 mengamanatkan bahwa pendidikan nasional *berfungsi* mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, *bertujuan* untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Peran tersebut harus melekat pada setiap jalur, jenis, jenjang pendidikan yang ada dalam aturan penyelenggaraan pendidikan.

Sebetulnya model penyelenggaraan pendidikan berbasis agama telah diatur dengan baik dalam sistem pendidikan kita, dimana madrasah merupakan bagian di dalamnya yang secara terperinci posisi madrasah dalam setiap jenjang pendidikan memperoleh proporsi yang baik dari sisi normatif. Akan tetapi masih ada hal-hal yang harus diperbaiki dalam operasionalnya, bahwa mutu pendidikan tidaklah hanya sebatas dan berkisar pada mutu hasil belajar siswa akan tetapi mutu hasil belajar tersebut merupakan gambaran mutu pendidikan yang dilatarbelakangi banyak aspek yang mendorong tercapainya mutu pendidikan, baik yang berperan sebagai masukan-masukan mentah (*raw inputs*), masukan-masukan peralatan (*instrumental inputs*), masukan-masukan lingkungan (*environmental inputs*) ataupun mutu proses penerapannya.

Untuk memahami masalah mutu pendidikan, maka perlu dicermati masalah indikator variabel-variabel mutu pendidikan. Depdiknas (2000; 5) menyebutkan bahwa terdapat 7 variabel mutu pendidikan, yakni (1) nilai evaluasi belajar siswa, (2) angka mengulang (tinggal kelas), putus sekolah dan lulusan, (3) sarana dan prasarana pendidikan, (4) kualifikasi guru, (5) pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah, (6) biaya pendidikan dan (7) partisipasi pihak orangtua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Pembicaraan mengenai peningkatan mutu pendidikan, khususnya Madrasah, adalah karena pendidikan yang diselenggarakan di Madrasah Aliyah masih merupakan bagian dari program pendidikan menengah. Sebagaimana diketahui bahwa keberhasilan program pendidikan tidak hanya cukup dengan melihat dan menyoroti keberhasilan pendidikan sekolah menengah atas saja, akan tetapi juga melihat secara total keberhasilan program pendidikan yang diselenggarakan Madrasah Aliyah. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Tilaar (2000) bahwa keberhasilan yang merefleksikan mutu pendidikan menengah mendasari tercapainya pendidikan pada jenjang pendidikan selanjutnya.

Pencapaian mutu pendidikan di Madrasah yang baik, tentunya diperlukan berbagai rangkaian kegiatan madrasah yang bermutu. Madrasah yang pendidikannya bermutu di sini adalah dimaknai sebagai madrasah yang secara keseluruhan dapat memberikan kepuasan kepada warga madrasah. Oleh karena itu dalam kaitan ini dapat dikatakan bahwa mutu pendidikan di Madrasah melekat pada kemampuan lembaga Madrasah itu sendiri dalam mendayagunakan berbagai sumber pendidikan yang ada.

Pada umumnya lembaga pendidikan Madrasah masih dihadapkan pada beberapa kendala yang juga mempengaruhi mutu proses dan hasil pendidikan, baik yang berkenaan dengan latar belakang siswa dan keluarganya, dukungan berbagai sumber pendidikan, kualifikasi dan rendahnya partisipasi dari masyarakat. Berkaitan dengan penjelasan ini, terdapat beberapa jenis potensi internal dan eksternal madrasah yang menuntut pemberdayaan seoptimal mungkin dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Dan potensi-potensi internal dan eksternal lembaga pendidikan Madrasah ini sesungguhnya merupakan aset utama yang harus dikelola melalui perencanaan strategik peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Adapun potensi-potensi internal dan eksternal tersebut adalah sebagai berikut, yakni yang *pertama*, kentalnya pandangan yang ada di masyarakat bahwa Madrasah merupakan pilar dalam penyelenggaraan pendidikan yang dilandasi dengan nilai-nilai ajaran Islam. *Kedua*, Madrasah dipandang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki intelektual tinggi dan berwatak islami, hal ini diharapkan

para lulusan pendidikan Madrasah Aliyah dapat menguasai iptek dan imtak. Dan selanjutnya yang *ketiga*, sikap rasional dan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat muslim merupakan pilar bagi penegakan pendidikan yang berciri khas Islam.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kepercayaan masyarakat sedemikian tinggi terhadap madrasah, baik dalam fungsi pengembangan intelektual peserta didik, maupun untuk penanaman nilai-nilai keagamaan dalam rangka pengembangan akhlak yang sesuai dengan ajaran agama Islam, sehingga menuntut semua pihak berkepentingan terhadap pendidikan Madrasah. Hal ini memberikan pemahaman bahwa penyelenggaraan pendidikan oleh lembaga pendidikan Madrasah dituntut untuk dapat mengembangkan dan menerapkan model manajemen yang strategis dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya.

B. Pembahasan

1. Manajemen Strategi

Blocher dan Lin (1999) mengungkapkan bahwa manajemen strategi adalah *the development of a sustainable competitive position in which the firm's competitive provides continued success*. Menurut Yuwono dan Ikhsan (2004;11) manajemen strategi biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan seluruh elemen seperti *planning, implementing* dan *controlling* dari strategi bisnis. Manajemen strategi menurut Syaiful Sagala (2007; 128) meliputi formulasi strategi dan implementasi strategi. Dalam manajemen strategi pada dunia bisnis dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar dan peluang-peluang untuk memperoleh berbagai keunggulan bersaing. Sementara dalam dunia pendidikan menggunakan konsep strategi untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Dari uraian di atas diketahui sasaran dari manajemen strategi harus selaras dengan lingkungan. Oleh karena itu, membahas konsep manajemen strategi berarti membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Manajemen strategi memberikan petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang turbulen, dan juga memberikan petunjuk bagi para eksekutif

dalam mencoba mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan sehingga tidak sekedar mengendalikan arah perjalanan menuju sasaran yang dikehendaki.

Ansoff (1990) menjelaskan bahwa pendekatan manajemen strategi adalah menganalisis bagian-bagian yang dinamai dengan formulasi strategi dan proses formulasi itu oleh para manager adalah merumuskan strategi bersama-sama yang diberi nama perencanaan strategis. Pendekatan strategis itu terdiri dari (1) memposisikan perusahaan melalui strategi dan perencanaan kemampuan (*positioning of the firm through strategy and capability planning*), (2) *real time* tanggapan isu-isu strategis yang dikeluarkan manajemen (*real time through issue management*) dan (3) manajemen yang sistematis selama implementasi strategis (*systematic management of resistance during strategic implementation*).

Hal ini sejalan dengan pendapat Pearce dan Robinson (1997; 20) yang mengatakan bahwa manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Hal tersebut terdiri dari 9 tugas penting yakni (1) merumuskan misi perusahaan meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*), (2) mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya, (3) menilai lingkungan ekstern perusahaan meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum, (4) menganalisa opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern, (5) mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan, (6) memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki, (7) mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih, (8) mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, sumber daya manusia, struktur, teknologi dan sistem imbalan, dan (9)

mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Dari rumusan definisi yang cukup luas ini menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem dari satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan elemen-elemennya yang terdiri visi, misi, tujuan strategik dan strategik utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

2. Pengertian Mutu Pendidikan

Kata mutu adalah istilah yang relatif dan memiliki makna yang berbeda bagi tiap orang. Karenanya definisi tentang mutu sangat bervariasi, beragam dan sangat menarik untuk disimak. Secara umum, definisi mutu berdasarkan kepada orientasi seseorang individu yang terlibat di dalamnya, sebagaimana dikatakan Reeves dan Bednar yakni “tidak ada satupun definisi mutu yang terbaik untuk situasi dengan respect pengukuran, kegeneralisasian, kegunaan bagi manajemen dan relevansinya terhadap pelanggan(*customers*)” (1999; 13). Hal inilah yang membuat Sallis (1996; 2) menyebut mutu sebagai suatu konsep yang licin (*slippery concept*).

Dalam kamus lengkap bahasa Inggris, kata mutu juga memiliki arti yang banyak. Tiga di antaranya (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda, (2) standar tertinggi sifat kebaikan dan (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi. Sementara itu dalam literatur ditemukan sifat dan konsep yang multi dimensi dari mutu, sehingga untuk mendefinisikannya beraneka ragam.

Istilah mutu sesungguhnya memerlukan pengkajian yang cermat dan hati-hati, sebab sebagaimana menurut Anna Coote dalam Edward Sallis (1993; 21) bahwa *quality is a slippery concept. It implies different things to different people*. Mutu adalah sebuah konsep yang dapat diplesetkan, yang membingungkan, pengertiannya menjadi sesuatu yang berbeda bagi setiap orang. Bahkan para

ahlipun menyimpulkannya tidak ada yang sama. Artinya bahwa definisi mutu berbeda-beda.

Menurut Edward Sallis (1993; 24), mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang melebihi kepuasan dan keinginan konsumen. Adapun menurut Juran (1995; 9) mutu adalah produk yang memiliki keistimewaan, membebaskan konsumen dari rasa kecewa akibat kegagalan. Sedangkan menurut Crosby (1979) mutu dimaknai kesesuaian dengan kebutuhan pelanggan.

Jika dicermati istilah mutu yang berasal dari bahasa Inggris *quality* artinya *goodness or worth*, yang secara definitif dapat diartikan sebagai kebaikan atau nilai. Pada mulanya istilah mutu banyak digunakan dalam bidang ekonomi, khususnya dalam organisasi industri, dimana mutu diartikan sebagai karakteristik produk/jasa yang ditentukan oleh pihak pelanggan dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan secara berkesinambungan. Sejalan dengan perkembangan kehidupan masyarakat, pada akhirnya istilah mutu ini dipergunakan dalam hampir semua bidang organisasi termasuk dalam dunia pendidikan.

Menurut ISO 8402 mutu didefinisikan sebagai totalitas karakteristik produk yang mendukung kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang telah ditetapkan atau dispesifikasikan, bahkan seringkali dimaknai sebagai kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*).

Mutu dalam konteks pendidikan sangat esensial karena berkaitan dengan lembaga yang terdiri dari unsur guru, siswa, petugas kependidikan dan proses pengalaman pendidikan. Mutu juga dapat diartikan sebagai konsep relatif, karena mutu bukan atribut mutlak dari produk atau jasa tetapi harus ditinjau dari berbagai segi, misalnya objektifitas penilaian ataupun tingkat kemampuan penilainya.

Konsep mutu, harus difahami dalam berbagai situasi. Situasi yang dimaksud adalah produk pendidikan, mutu pelayanan, pendidikan konsumen atau kondisi lingkungan. Produk pendidikan berhubungan dengan pelayanan dan keberhasilan. Mutu pelayanan berhubungan dengan kepuasan. Sedangkan kondisi lingkungan ialah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi mutu.

Lembaga yang menyelenggarakan pendidikan tidak bisa mengabaikan pertimbangan mutu dalam kegiatan program-programnya. Untuk mencapai mutu dalam pencapaian tujuan pendidikan tentu saja tidak bisa mengabaikan perencanaan dan implementasi kebijakan-kebijakan kependidikan yang ditetapkan berdasarkan pertimbangan visi dan misi lembaga. Oleh karena itu mutu pendidikan berkenaan dengan apa yang dihasilkan dan siapa pemakai pendidikan. Pengertian ini merujuk pada nilai tambah yang diberikan oleh pendidikan dan pihak-pihak yang memproses serta menikmati hasil-hasil pendidikan. Secara substansif, menurut Sanusi (1995) mutu mengandung sifat dan tarap. Sifat dimaksudkan sesuatu yang menerangkan keadaan, kondisi, sedangkan tarap menunjukkan kedudukan dalam skala.

Mutu jasa atau layanan seperti dunia pendidikan, dimensi mutunya tidaklah sama dengan barang yang diproduksi, dimensinya berlainan. Dimensi mutu pada jasa atau layanan terdiri dari kepercayaan (*reliability*), kepastian (*assurance*), kemudahan (*access*), komunikasi (*communication*), kepekaan (*responsiveness*), kesopanan (*courtesy*), memiliki sikap, perasaan dan fikiran yang sama dengan orang lain (*empathy*), nyata (*tangible*).

Dalam konteks pendidikan pengertian mutu ini mengacu pada *input*, *process*, *out put* dan dampaknya. *Input* dapat dilihat dari beberapa aspek, yakni kondisi baik tidaknya *input* sumber daya manusia seperti kepala madrasah, guru, staff dan siswa. Sedangkan *process* memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material seperti media, sumber pembelajaran, kurikulum, sarana dan prasarana madrasah. Kemudian *out put* memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi tugas pokok. Dan dampak dilihat dari penerima layanan.

Mutu pendidikan tertuju pada mutu lulusan, karena adalah keniscayaan suatu lembaga pendidikan menghasilkan lulusan yang bermutu jika tidak melalui proses pendidikan yang bermutu. Artinya bahwa proses pendidikan yang bermutu tentunya didukung oleh personalia, seperti administrator, guru, konselor, dan tata usaha (staff) yang bermutu dan profesional.

3. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Penulisan di sini menegaskan kepala madrasah pada dasarnya sama dengan kepala sekolah. Kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab mewujudkan visi dan misi madrasah khususnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mulyono (2008; 148-149) menyatakan bahwa kepala madrasah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan madrasah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain: 1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, 2. Berpegang tujuan pada tujuan yang dicapai, 3. Bersemangat, 4. Cakap dalam memberikan bimbingan, 5. Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan, 6. Jujur, 7. Cerdas, 8. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.

Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha untuk memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah yakni :

1. Kepala sekolah/madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang mnenjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi dan sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf, dan juga para siswa.
2. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf daan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran anjuran dari kepala sekolah/madrasah sehingga dengan demikian saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Kepala sekolah/madrasah dalam hal ini bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu bahkan suasana yang mendukung.

4. Kepala sekolah/madrasah berperan sebagai fasilitator, dalam makna ia mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Kepala sekolah/ madrasah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah.
6. Kepala sekolah/madrasah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan para siswa. Oleh karena itu kepala sekolah/madrasah diharapkan harus dapat membangkitkan semangat kepada para guru, staf dan juga siswa yang ada di lingkungan sekolah.
7. Setiap orang dalam menjalani kehidupan berorganisasi, baik secara pribadi maupun secara berkelompok, kebutuhannya adalah diperhatikan dan dipenuhi kebutuhannya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti berbagai acara yang terkait, memberi peluang dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan berikutnya, dan lain sebagainya (M. Daryanto, 2006; 85)

Selanjutnya, peran kepala sekolah/madrasah dalam memimpin proses pembelajaran, kepala sekolah/madrasah adalah merupakan kunci keberhasilan dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin sekolah/madrasah diharapkan mampu untuk berusaha membina, mengelola dan mengembangkan sumber daya-sumber daya yang ada di sekolah. Kepala sekolah/madrasah mempunyai tugas pokok untuk mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

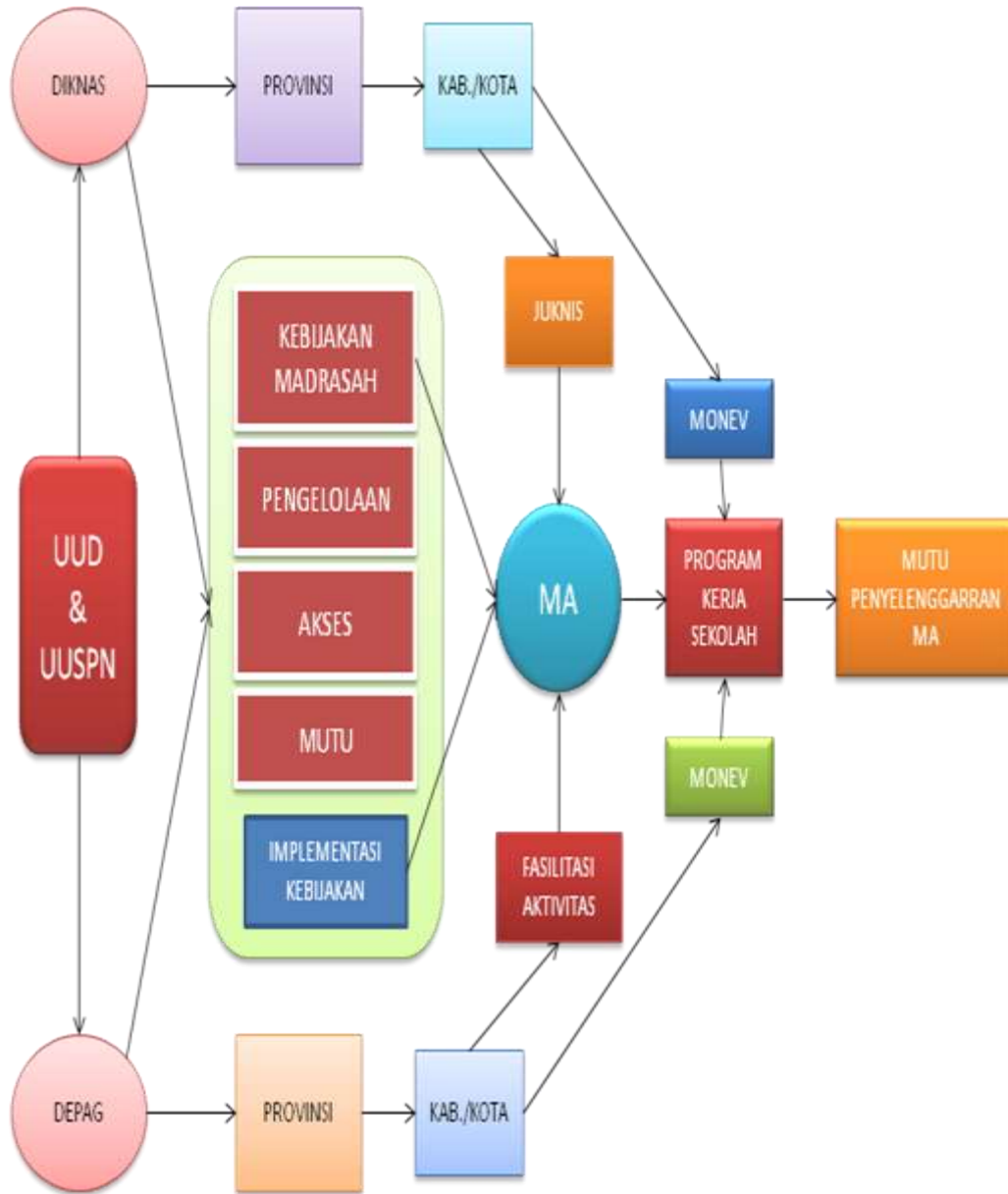
Secara lebih operasional, tugas pokok kepala sekolah/madrasah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah secara terpadu, dalam rangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Di antara tugas-tugas pokok kepala sekolah/madrasah ada yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran, yakni :

1. Pendidik (*educator*).
2. Pemimpin (*leader*).

3. Pengelola (*manager*).
4. Administrator.
5. Penyedia (*supervisor*). (Soejipto dan Kosasi Rafli, 2007;124)

Dunia pendidikan dalam merespon berbagai macam keadaan yang sering kali berubah, kepala madrasah dituntut untuk mendayagunakan sumber daya yang ada untuk mencapai visi dan misi madrasah. Kepala madrasah bertanggungjawab atas jalannya kegiatan madrasah. Kepala madrasah harus berada di garda terdepan dan dapat diukur keberhasilannya. Keberhasilan kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya dapat diukur dengan kemampuannya dalam menciptakan iklim belajar mengajar secara baik. Kepala madrasah harus dapat mempengaruhi, mengajak, dan mendorong guru, karyawan atau pegawai, dan peserta didik untuk menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim belajar secara tertib, lancar, dan efektif ini tidak terlepas dari tugas dan tanggung jawab kepala madrasah.

4. Model Pengembangan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan



5. Komponen dan Deskripsi Model Pengembangan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Komponen model pengembangan manajemen strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan terdiri dari komponen sistem, komponen sumber daya, komponen program dan tujuan. Komponen sistem merupakan bagian terpenting dalam pencapaian mutu pendidikan, dimana komponen sistem mewadahi dan memfasilitasi semua aktivitas organisasi madrasah. Komponen sistem memberikan wujud arah dalam proses pencapaian tujuan, komponen sistem juga memberikan wadah bagi aktivitas sumber daya manusia dan program.

Sistem manajemen strategi kepala madrasah meningkatkan mutu pendidikan, memposisikan madrasah sebagai bagian dari sistem pengelolaan pendidikan secara menyeluruh sebagai satu kesatuan pengelolaan pendidikan dengan mekanisme yang harmonis memadukan antara sistem pengelolaan pendidikan dalam wadah Kemenag dan kemendiknas.

Komponen sumber daya meliputi komponen manusia dan non manusia, komponen manusia menggambarkan kualitas sumber daya manusia di madrasah, mulai dari tingkat pengelola sampai kepada tingkat pelaksana pada satuan sekolah, guru, kepala sekolah, pengawas, tenaga kependidikan. Komponen sumber daya non manusia berupa unsur-unsur pendukung dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah yang meliputi pembiayaan, fasilitas, kebijakan, kepemimpinan, program, dan lain-lain.

Komponen yang ketiga adalah tujuan, tujuan akhir dari manajemen strategi kepala madrasah adalah peningkatan mutu pendidikan, oleh karenanya tujuan pendidikan nasional dan tujuan pendidikan Islam yang menjadi ciri khasnya menjadi pedoman. Manajemen stratejik dalam peningkatan mutu pendidikan untuk tingkat madrasah sebagai sebuah skema alur manajemen yang melibatkan dua Instansi Pemerintah yaitu Kemendiknas Kota/Kab dan kemenag Kota/Kab harus dimulai dari landasan yang menjadi titik tolak keberadaan lembaga tersebut yaitu Peraturan Perundangan yang secara normatif menaunginya.

Kemenag yang secara hierarkis sentralisasi dalam birokrasi dari tingkat pusat sampai kabupaten kota dan dinas pendidikan yang memiliki hierarkis dalam birokrasi sudah ter-desentralisasikan memiliki perbedaan yang mencolok dalam rentang kendali manajemen dan organisasi. Akan tetapi, ke arah mutu pendidikan kedua-duanya memiliki tanggungjawab dalam mengawal terselenggaranya pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu terlihat dari proses yang bermutu dengan mutu input yang terkendalikan dan mutu output serta outcome. Kelembagaan pendidikan dalam hal ini sekolah (madrasah) adalah ujung tombak dalam pelaksanaannya. Mutu manajemen pada kedua tingkat kelembagaan baik itu pada tingkat pengelola yaitu Kemendiknas Kota/Kab dan Kemenag Kota / Kab serta Sekolah bertanggungjawab untuk mencapai melalui pelayanan yang bermutu tentunya.

Kemendiknas khususnya dengan kekuatan normatif sebagai penanggungjawab pelaksanaan pendidikan di Indonesia, memiliki tanggungjawab terhadap penyelenggaraan pendidikan pada setiap jalur, jenis, dan jenjang pendidikan termasuk di dalamnya penyelenggaraan pendidikan pada jalur formal jenjang madrasah. Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dengan tegas dikatakan bahwa Madrasah adalah bagian dari sistem pendidikan nasional pada jalur formal di bawah tanggungjawab menteri pendidikan nasional, dan selanjutnya untuk penyelenggaraan pendidikan keagamaan diatur oleh peraturan pemerintah dengan keterlibatan Kemenag di dalamnya.

Dalam konstalasi mutu, manajemen pendidikan menjadi sangat penting dan pada kedua lembaga pengelola untuk tingkat madrasah. Kebijakan Kemendiknas dan Kemenag pada tingkat kabupaten/kota mengarahkan program dalam bentuk rencana jangka panjang maupun jangka pendek pada pilar pembangunan pendidikan yaitu manajemen, mutu, akses dan keadilan. Pada tingkat operasionalisasi program secara strategis pilar tersebut oleh dinas pendidikan kota diterjemahkan dalam bentuk pedoman-pedoman penyelenggaraan pendidikan pada tingkat madrasah yang bersifat teknis, sedangkan pada tingkat Kemenag koordinasi dan konsultatif fasilitasi proses pendidikan menjadi tanggungjawabnya, karena

bagaimanapun substansi pendidikan keislaman dalam konstruksi instansi yang bersangkutan.

Pada tatanan implementasi program, pola koordinasi dan konsultasi yang memposisikan kedua lembaga penanggungjawab secara proporsional dalam tanggungjawabnya. Program pengayaan dalam kerangka pendidikan kekhasan madrasah yang berbasis keislaman menjadi tanggungjawab departemen agama sedangkan program-program dalam kerangka bidang garapan tanggungjawab dinas pendidikan dengan standar-standar pelayanannya. Dengan demikian bukan berarti bahwa Kemenag tidak memiliki kewenangan dalam bidang garapan akan tetapi mengacu kepada kebijakan pengelola pendidikan.

Analisa lingkungan yang khas dari penyelenggaraan pendidikan madrasah akan terukur dengan baik melalui program-program strategis pada kelembagaan Kemenag. Rencana strategis pada Kemenag akan memiliki keterkaitan kuat dengan rencana strategis pendidikan pada Kemendiknas kota/Kab dengan payung rencana strategis pendidikan pemerintah Kota/Kab. Rencana strategis Pemerintah Kota/Kab dalam bidang pendidikan memposisikan rencana strategis pada tingkat Kemendiknas dengan pola koordinasi pada Kemenag di tingkat kota/Kab. Dengan demikian, rencana strategis pada tingkat sekolah akan mengacu pada satu kerangka strategis yang utuh yang di kelola oleh pemerintah tingkat kota/Kab, tumpang tindih dalam program tidak akan terjadi.

Jenjang pengawasan program akan terkendali dengan baik, mulai dari tingkat pengelola sampai tingkat sekolah. Pada tingkat sekolah pengawasan yang menyangkut substansi dan manajemen sekolah berada pada wewenang sekolah melalui jalur manajemen yang baik, adapun pada tingkat kelembagaan pengelola secara strategis akan dengan mudah memposisikan pengamanan pelaksanaan program sekolah melalui kewenangan yang dikoordinasikan oleh pemerintah daerah baik menyangkut substansi maupun manajemen.

6. Tujuan Model Pengembangan Manajemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Tujuan dari pengembangan model manajemen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan ini adalah:

1. Peningkatan efektivitas pencapaian tujuan pendidikan melalui manajemen lembaga madrasah.
2. Pengembangan pola kordinasi dan kosnultasi program pada tingkat pengelola yaitu Kemenag dan Kemendiknas kota/Kab.
3. Reposisi tugas pemerintah kota dalam pengembangan rencana strategis dalam bidang pendidikan dalam pengelolaan pendidikan berbasis keagamaan.
4. Penataan kewenangan kelembagaan dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah dalam struktur strategis pada tingkat Pemerintah Kota/Kab
5. Penjaminan mutu penyelenggaraan pendidikan pada tingkat sekolah melalui rencana strategis yang dikembangkan sekolah, diturunkan dari satu rencana strategis yang terkoordinasi antar pemerintahan dengan satu kerangka manajemen.
6. Menjembatani pemilihan alternatif-alternatif strategis dalam pengelolaan pendidikan pada tingkat madrasah ke arah peningkatan mutu pendidikan.

7. Strategi Implementasi dalam Model Pengembangan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Efektivitas pengembangan dan implementasi model manajemen strategis peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui prosedur sebagai berikut

1. Penyamaan visi dan misi penyelenggaraan pendidikan Kota/Kab ke dalam visi, misi kelembagaan.
2. Pengembangan rencana umum pendidikan Kota/Kab yang selanjutnya menjadi rencana strategis dengan melibatkan kedua lembaga pengelola pendidikan madrasah sebagai bagaian dalam tugas dan fungsinya masing-masing.

3. Mengembangkan rencana strategis yang melibatkan kelembagaan sekolah pada tingkat penyusunan rencana strategis pendidikan pada Kemenag dan rencana strategis pada tingkat Kemendiknas kota/Kab.
4. Melibatkan unsur masyarakat sebagai bagian dari stakeholder's pendidikan untuk terlibat dalam penyusunan rencana strategis dimulai pada tingkat sekolah samapai pada tingkat pengelola secara terbuka melalui lembaga komite atau dewan pendidikan.
5. Analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam peningkatan mutu pendidikan, baik analisa lingkungan eksternal maupun internal sebagai bekal dalam penyusunan rencana strategis.
6. Pengembangan alternatif-alternatif formulasi strategis peningkatan mutu pendidikan di madrasah.
7. Pengembangan model-model implementasi strategis program-program penyelenggaraan pendidikan pada tingkat madrasah .
8. Pengembangan model-model pengawasan strategis yang mengakomodasi Kemendiknas dan Kemenag dalam satu kerangka manajemen strategis.

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka untuk mempertahankan peningkatan mutu tersebut adalah dengan melakukan:

1. Sosialisasi strategi peningkatan mutu pendidikan
2. Analisis situasi sasaran
3. Merumuskan sasaran-sasaran strategi
4. Melakukan analisis SWOT (strength, weakness, opportunities, and threath)
5. Menyusun rencana peningkatan mutu
6. Melaksanakan rencana peningkatan mutu
7. Evaluasi keberhasilan pelaksanaan peningkatan mutu
8. Merumuskan sasaran mutu baru.

Kedelapan langkah-langkah tersebut dilakukan dalam siklus peningkatan mutu secara berkesinambungan dalam rangka meningkatkan mutu madrasah. Dan sebagaimana diketahui bahwa tugas dan fungsi utama madrasah adalah mengelola

penyelenggaraan peningkatan mutu di madrasahny sendiri, maka madrasah menjalankan tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut :

1. Menyusun dan merumuskan rencana dan program pelaksanaan peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah dengan melibatkan berbagai unsur antara lain Kepala Madrasah, wakil Kepala Madrasah, guru dan tata usaha, wakil siswa (OSIS), wakil orangtua siswa, wakil organisasi profesi, wakil pemerintah dan tokoh masyarakat.
2. Mengkoordinasikan dan menyelaraskan segenap sumber daya yang tersedia di dalam dan di luar madrasah itu sendiri untuk mencapai sasaran peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah yang telah ditetapkan.
3. Melaksanakan program peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah secara efektif dan efisien dengan menerapkan prinsip *Total Quality Management* (TQM).
4. Melaksanakan *monitoring* dan bimbingan dalam pelaksanaan peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah.
5. Evaluasi dilakukan pada setiap akhir tahun ajaran, dengan tujuan untuk menilai apakah tingkat ketercapaian (efektivitas) sasaran program peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah telah berhasil atau tidak. Pada dasarnya hasil evaluasi ini nantinya akan digunakan untuk menentukan sasaran baru program peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah pada tahun-tahun berikutnya.
6. Menyusun laporan penyelenggaraan peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah yang pada gilirannya untuk disampaikan kepada pihak-pihak terkait seperti Kantor Departemen Agama dan Komite Madrasah.
7. Mempertanggungjawabkan hasil penyelenggaraan peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah kepada pihak yang berkepentingan seperti Kantor Departemen Agama, Komite Madrasah dan masyarakat.

8. Indikator Keberhasilan Model Pengembangan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Indikator keberhasilan model manajemen strategis yang dikembangkan dari hasil penelitian ini

1. Peningkatan mutu pendidikan di madrasah dengan diikuti oleh peningkatan mutu lulusan, mutu pelayanan akademik, mutu fasilitas, mutu tenaga pendidik dan kependidikan.
2. Kordinasi kelembagaan, ditandai oleh keselarasan dalam rencana pendidikan baik jangka panjang maupun jangka pendek pada setiap lembaga yang mengacu kepada rencana pendidikan tingkat Pemerintahan Kota/Kab.
3. Peningkatan mutu madrasah, mutu input meliputi raw input dan environmental input, mutu proses penyelenggaraan pada tatanan manajerial maupun proses pembelajaran, mutu lulusan yang dapat dipersaingkan dalam dunia kerja maupun melanjutkan, dan mutu outcome yang dapat dirasakan langsung oleh pengguna lulusan.
4. Keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan maupun keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan.
5. Integrasi pengelolaan madrasah dalam dual-system manajemen pada tingkat Kota/Kab.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Shaikh F.N (2001), *Strategic Planning Process in Developing Countries: The Case of United Arab Emirates Business Firms*, *Management Research News Journal Volume 24 Number 12.2001*
- Abu Dhou, (2003) *School Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah)*. Buku Serial *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan UNESCO*. Terjemahan oleh Aini, Sapto dan Jauhari. Pengantar oleh Prof.Dr.H.A. Malik Fadjar, M.Sc. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bogdan, R.C dan Biklen S.K, (1975), *Introduction to Qualitative Research Methods : A Phenomenological Approach to the Social Sciences*, New York : John Willy and Sons, Inc.
- , (1992), *Qualitative Research For Education : An Intruduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Boast W.M dan Martin B, (2002). *Masters of Change*. Jakarta: Gramedia.
- Deming W Edwards, (1986), *Out of Ceisis, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advenced Engineering Study*. Boston: Massachusetts.
- Djam'an Satori, (1989), *Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar*. Bandung: IKIP Bandung.
- , (1999), *Pengawas Sekolah dan Pengelolaan Sekolah*, Makalah Pada Diklat Calon Pengawas Sekolah. Bandung: Kanwil Depdiknas Propinsi Jawa Barat.
- , (1999), *Perencanaan Pendidikan Makro dan Mikro*, Jakarta: Biro Perencanaan Sekjen Depdikbud.
- , (1996), *Sasaran Pengembangan Pendidikan*. Jakarta : Biro Perencanaan Depdikbud.
- , (1999), *Paradigma Baru dalam Pengelolaan Pendidikan*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Bidang Administrasi Pendidikan. Bandung: IKIP.
- David, R.F, (1999), *Strategic Management: Concept and Cases*, (7th edition). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

- Depdiknas, (2000), *Perencanaan Pembangunan Pendidikan*, Jakarta : Biro Perencanaan Depdiknas.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti), (2003), *Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Dikti.
- , (2000), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku I *Konsep Pelaksanaan*. Jakarta: Depdiknas, Ditjen Dikdasmen Direktorat PMU.
- , (2001), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 2 *Panduan Penyusunan Proposal dan Pelaporan*. Jakarta: Depdiknas, Ditjen Dikdasmen Direktorat.
- , (2002), *Pedoman Penyusunan Standar Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Mini Jaya Abadi.
- , (2003), *UU RI No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Tamita Utama.
- , (2003), *UU RI No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Restindo Mediatama.
- , (1989), *UU RI No.2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Restindo Mediatama.
- Depag RI, (2001), *Metodologi Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Ditjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.
- Depdikbud, (1993), *Empat Strategi Dasar Kebijakan Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdikbud.
- , (1994), *Indonesia Educational Statistic in Brief 1992/1993*. Jakarta: Depdikbud.
- , (2003), *Pedoman Komite Madrasah*. Jakarta: Depag, Ditjen Kelembagaan Agama Islam.
- Dess, GG dan Alex Miller, (1993), *Strategic Management*, New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Dhofier, (1992), *Kepemimpinan Dalam Pesantren, Mandar Maju Indonesia*.
- , (1982), *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.

- Edward Sallis, (1993), *Total Quality Management in Education*, London: Philadelphia.
- Field J.C (1994), *Total Quality for School*. Ontario: Prentice Hall Canada Inc.
- Goethsch and Davis, (1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood: Prtentice Hall.
- , (2001), *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. (3th edition). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gaspersz Vincent, (2003), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Harvey, D.F, (1982), *Business Policy Strategic Management*, Columbus, Ohio : Charles E Merril Publishing Company.
- Hornby, AS, (1983), *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, London : Oxford University Press.
- Juran, J.M (1992), *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Service*. New York: Juran Institute, Inc.
- Lofland J dan Lofland L.H, (1984), *Analizing Social Setting : A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Belmont, CA : Wadsworth Publishing Co.
- Miles M.B dan Huberman A.M, (1994), *Qualitative Data Analysis (Second Ed)*, London : Sage Publication.
- Makmun, Tb Abin Syamsuddin, (2000), *Kumpulan materi Seri Perencanaan Pendidikan*. Bandung: PPS UPI.
- Malik Fadjar, (1998), *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, Jakarta: CV Alfa Grafikatama.
- Moleong, L.J, (1990), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Montanari, R.J, Morgan P.C, and Bracker S.J, (1990). *Strategic Management: A Choice Approuch*. Chicago: The Dryden Press.

- Nanang Fattah, (2004), *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Okes D and Wescott T.R (2001), *The Certified Quality Manager Handbook*, (2th edition), Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Pearce II, J.A dan Robinson, Jr, R.B (1997). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa oleh Agus Maulana, MSM. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, (2010), *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, Sage Journals Onlines, Published online before print December 29, 2010, doi: 10.1177/1534484310384957
- Paul C. Nutt and Robert W. Backoff (2010), *Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership*, Sage Journals Onlines, Published online before print December 29, 2010, doi: 10.1177/1534484310384957.
- Robbins P.S, (2003), *Prilaku Organisasi* (terjemahan). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Simerly G.R and Associates, (1989). *Strategic Planning and Leadership in Continuing Education: Enhancing Organizational Vitality, Responsiveness and Identity*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc, Publisher.
- Supriadi, D, (2000), *Jaring Pengaman Sosial Pendidikan: Model Pengelolaan yang Ideal, Kunci-kunci Keberhasilan Komite dan Fungsi Terapi Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Soematri, M, (1999), *Model Model Perencanaan Strategis Penuntasan Wajib Belajar dan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar*, Disertasi PPs IKIP Bandung.
- Stephen Knezevich, (1969), *Administration of Technology The Schools Executive*. Washington DC ASSA.
- Stoner, J.A.F, Freeman R.E, (1995), *Manajemen*. Jakarta: PT Prehallindo.
- Tampubolon, D.P (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Thompson A.A and Strickland III A.J (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*, (12th edition), New York: McGraw-Hill Irwin.
- Tim Renstra Pendidikan Islam Depag Propinsi Jambi, (2009), *Rencana Strategis Pendidikan Islam Kanwil Depag Propinsi Jambi 2010-2014*.
- Tilaar, H.A.R, (2000), *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia : Strategi Reformasi Pendidikan Nasional*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- , (2000) *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- , (1991), *Sistem Pendidikan Nasional yang Kondusif Bagi Pembangunan Masyarakat Industri Modern Berdasarkan Pancasila*. Makalah disajikan dalam KIPNAS V yang diselenggarakan oleh LIPI di Jakarta.
- Thomas, J.A, (1970), *The Productive School, A System Analysis Approach, to Education Administrasi*. New York: John Willey & Son, Inc.
- Wheelen, Thomas L dan Hungger, J. Davis, (1995), *Strategic Management and Bussiness Policy*, Singapore, Addison Wessley.
- Zeitham, V.A dan Bitner M.J (1996), *Service Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Company.