

MEMBANGUN BUDAYA MUTU DI MADRASAH (*BUILDING THE CULTURE OF QUALITY IN MADRASAH*)

Al Kautsar Kalebbi*

Abstract

Improving the quality of the madrasah in the direction of improvement is a necessity amid tight competition among educational institutions in producing output quality. In this context, the implementation of total quality management (TQM) is one of the alternatives as a form in an attempt to increase the quality of the madrasah. There are at least three important steps in the implementation of TQM at the school, namely: 1) the environment of human resources and madrasah, 2) the environment surrounding communities, and 3) the state of the natural environment or atmosphere madrasah.

Keywords: *Culture, Quality, Total Quality Management, and Madrasah.*

Abstrak

Peningkatan kualitas madrasah ke arah perbaikan merupakan sebuah keniscayaan di tengah persaingan yang kian ketat antar lembaga pendidikan dalam menghasilkan *output* yang berkualitas. Dalam konteks ini, implementasi manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) merupakan salah satu alternatif sebagai bentuk usaha meningkatkan mutu di madrasah. Setidaknya ada tiga langkah penting dalam implementasi TQM di madrasah, yaitu: 1) lingkungan sumber daya manusia dan madrasah, 2) lingkungan masyarakat sekitar, dan 3) lingkungan alam atau suasana keadaan madrasah.

Keywords: Budaya, Mutu, Manajemen Mutu Terpadu, dan Madrasah.

* Al Kautsar Kalebbi adalah guru pada MTs PP. Al Urwatul Wutsqaa Benteng

A. PENDAHULUAN

Madrasah merupakan bagian dari Lembaga Pendidikan Islam yang tergolong eksis. Hal ini menjadi fenomena modern yang dimulai sekitar awal abad 20. Buku sejarah pendidikan Islam dan literatur lainnya di Indonesia sejauh ini agaknya tidak pernah menginformasikan adanya lembaga pendidikan yang disebut madrasah pada masa-masa awal penyebaran dan perkembangan Islam di Nusantara. Evolusi kelembagaan pendidikan di wilayah ini pada umumnya bermula dari pesantren, madrasah, dan kemudian sekolah. Madrasah di Indonesia bisa dianggap sebagai pembaharuan dari lembaga pendidikan pesantren atau surau. (Maksum, 1999 : 79-80). Perjalanan madrasah berada di bawah naungan Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama), dimana seluruh kebutuhan madrasah menjadi tanggung jawab Depag. Dari sini jelas bahwa perkembangan madrasah selama ini berada di bawah kekuasaan Depag.

Perubahan yang terjadi dalam tubuh madrasah hakekatnya merupakan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh Depag. Dalam konteks ini bisa dikatakan, madrasah masih menganut paham sentralistik. Perkembangan madrasah di Indonesia cukup pesat, hal itu dibuktikan dengan dikeluarkannya kebijakan berupa Keputusan Bersama Tiga Menteri (Menag, Mendikbud, dan Mendagri) pada tahun 1974 tentang peningkatan mutu pendidikan madrasah.²

Madrasah diharapkan mampu mengubah manajemen yang lebih mengarah ke peningkatan kualitas. Seiring dengan perkembangan zaman madrasah mulai “menanggalkan” pola manajemen yang masih menganut paham sentralistik. Saat ini madrasah sudah menganut berbagai pola manajemen, seperti Manajemen Berbasis Madrasah ataupun *Total Quality Management* (manajemen mutu terpadu).

Peningkatan kualitas pendidikan sangat menekankan pentingnya peranan sekolah sebagai pelaku dasar utama yang otonom, dan peranan orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan. Sekolah perlu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Sekolah sebagai institusi otonom diberikan peluang untuk mengelola dalam proses koordinasi untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Tulisan ini berupaya mendeskripsikan implementasi manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) sebagai bentuk usaha meningkatkan mutu di madrasah. Paling tidak,

² Usaha untuk meningkatkan pendidikan madrasah ditandai dengan memberikan porsi 70% untuk pendidikan umum dan 30% untuk pendidikan agama. Menurut Muhaimin jika dilihat dari isu sentralnya, pada waktu itu Mukti Ali ingin mendobrak pemahaman masyarakat yang bernada sumbang terhadap eksistensi madrasah, di mana ia senantiasa didudukkan dalam posisi marginal karena hanya berkuat pada kajian Islam semata, bahkan terkesan miskin dengan pendidikan umum, sehingga out put nya kurang diperhatikan oleh masyarakat. Terbukti ruh dari SKB tersebut belum banyak ditangkap dan dipahami oleh para pembina dan pengelola madrasah itu sendiri. Porsi 70% untuk pengetahuan umum dan 30% untuk pengetahuan agama tidak dipahami secara substansial tetapi simbolik, sehingga lagi-lagi out putnya menjadi mandul, penguasaan pengetahuan umum masih dangkal dan begitu pula halnya dengan pengetahuan agama. Dari sisnilah cikal bakal lahirnya Madrasah Aliyah Keagamaan Negeri yang digagas oleh menteri Munawwir Sadzali. (Maksum, 1999: 47-48)

dengan pola manajemen ini madrasah mampu menjadi lembaga pendidikan Islam yang menghasilkan *out put* pendidikan berkualitas.

B. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (MANAJEMEN MUTU TERPADU); PARADIGMA BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN

Sebelum menguraikan lebih jauh terkait perwujudan TQM di madrasah sebagai upaya peningkatan mutu, terlebih dahulu akan dipaparkan pengertian TQM dan prinsip-prinsipnya. Hal ini dilakukan untuk memahami konsep TQM sebagai pengantar dalam pembahasan ini. *Statistical Process Control* (SPC) dari Landasan TQM merupakan model manajemen manufaktur, yang pertama-tama diperkenalkan oleh Edwards Deming dan Joseph Juran setelah PD II guna membantu Jepang membangun kembali infrastruktur negaranya. (Soewarso, 2002 : 9).

Konsep TQM semakin matang dan banyak diadopsi dalam berbagai bidang, termasuk dunia pendidikan. TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Konsep yang dikembangkan Deming dan Juran berkembang secara pesat. (Edward, 1993 : 34). Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola madrasah harus selalu melakukan perbaikan dan peningkatan secara konsisten untuk menjamin bahwa penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan secara bersama. Sedangkan dilihat dari prinsipnya,

TQM memiliki empat prinsip yang membedakannya dengan manajemen pada umumnya. *Pertama*, kepuasan pelanggan. Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Dalam konteks ini, kualitas tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian dengan konteks tertentu, tapi juga ditentukan oleh pelanggan, yang meliputi eksternal dan internal. *Kedua*, respek terhadap setiap orang. Dalam TQM setiap individu dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri. *Ketiga*, Manajemen berdasarkan fakta. Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). *Keempat*, perbaikan berkesinambungan. Setiap institusi kiranya perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan yang terus-menerus. (Fandy, 2002 : 14-15).

Manajemen mutu terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara berkesinambungan difokuskan pada peningkatan kualitas agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pembangunan masyarakat.³ (Hadari, 2003 : 46). Dari uraian diatas, nampak bahwa TQM sebagai paradigma baru dalam manajemen dan lembaga pendidikan merupakan solusi konkret bagi lembaga pendidikan Islam untuk keluar dari keterpurukan, baik keterpurukan dalam kualitas sumber daya manusia maupun dalam kualitas *out put*. Di sisi lain, pada hakikatnya perwujudan TQM di madrasah merupakan

sebuah keniscayaan untuk menghadapi era globalisasi, yang ditandai dengan meningkatnya persaingan antar lembaga pendidikan, termasuk pendidikan Islam. Dalam konteks ini, Lembaga Pendidikan Islam harus melakukan perubahan dalam pengelolaannya, demi memenuhi kebutuhan peserta didik.

C. MEMBANGUN BUDAYA MUTU DI MADRASAH

Kebanyakan pengelola madrasah memahami TQM hanya sebatas wacana, bukan pada kemauan atau keinginan untuk berubah. Perubahan budaya yang berorientasi pada mutu di madrasah merupakan langkah penting demi suksesnya implementasi TQM di madrasah. Dengan kata lain, pemahaman aktifitas dan implementasi mutu harus dimulai dari diri sendiri (sekolah).

Pengelola madrasah terutama kepala madrasah perlu menanamkan budaya mutu kepada seluruh komponen yang terlibat dalam madrasah, baik itu kepala madrasah, guru ataupun karyawan. Sehingga, setiap individu dapat memahami mutu dan menjadikan mutu sebagai tujuan dari madrasah. Keberhasilan perubahan budaya di madrasah terletak pada keinginan dan komitmen setiap individu untuk sebuah perubahan, seperti tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan seluruh elemen di sekolah, dibawah koordinasi dari pemimpinnya. Seperti firman Allah SWT:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ... ﴿١١﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.* (Ar-Rad: 11).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan tidak datang sendiri, tetapi berdasarkan kemauan dan keinginan yang kuat dari dalam diri sendiri. Untuk itu melakukan perubahan budaya secara nyata di lapangan dimulai dengan mensosialisasikan secara nyata yang bisa dipelajari dan diikuti oleh para pengelola madrasah. Sebab, tanpa sosialisasi secara nyata mustahil TQM akan sukses di madrasah. Di sinilah peran penting Kepala Sekolah sebagai figur atau panutan bagi pengelola madrasah. Kesuksesan implementasi TQM di madrasah memerlukan 3 kategori lingkungan yang harus ditingkatkan.

Pertama, lingkungan sumber daya manusia (pengelola) dan institusi yang bersangkutan (madrasah) (internal). Lingkungan yang mengelilingi staf memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya secara tepat dan efektif. Diantaranya, lingkungan yang membantu tersebut adalah sistem dan prosedur dalam suatu organisasi memotivasi dan meningkatkan kinerja mereka. Prosedur yang baik dan motivasi memang tidak langsung akan menghasilkan mutu, namun prosedur yang tidak baik dan salah justru akan membuat mutu sulit dicapai.

(Edward, 1993 : 34. 37).

Seluruh staf sekolah memerlukan dukungan lingkungan yang peduli terhadap mutu. Dalam konteks ini, peranan pemimpin dalam menciptakan suasana mutu di madrasah sangat besar. Seorang pemimpin selalu menghargai dan membimbing para *stake-holder* untuk sebuah perubahan besar demi mencapai kesuksesan. Implikasinya, penghargaan dan kepercayaan yang diberikan pemimpin akan memupuk kepercayaan diri para staf madrasah. Lingkungan seperti inilah yang seharusnya dikembangkan oleh pengelola madrasah.

Perspektif manajemen mutu memandang lembaga pendidikan sebagai organisasi kolejal; perwujudan sebuah "*ideal of collegility*" atau kolejalitas ideal. (Sirozi, 2001 : 86). Hak suara setiap orang dalam proses kebijakan dan keputusan-keputusan dibuat berdasarkan suara mayoritas. Tidak ada suara kelompok yang lebih dominan dari suara kelompok lain dan tidak ada kebijakan yang mementingkan anggota kelompok tertentu.

Sejatinya pemimpin yang mampu memberikan penghormatan terhadap setiap individu dengan berbagai potensi merupakan kebutuhan yang sifatnya mendesak. Serta perlunya sikap saling menghormati antara pemimpin dan pekerja, dan antara pekerja dengan pekerja lainnya.

Kedua, lingkungan eksternal (masyarakat sekitar). Lingkungan eksternal dalam arti keberadaan masyarakat dalam lembaga pendidikan penting adanya. Dalam konteks ini, dukungan masyarakat sekitar melalui komite madrasah penting untuk mensukseskan pelaksanaan TQM. Masyarakat sekitar termasuk orang tua perlu mendukung dan berperan dalam pelaksanaan TQM. Tentunya lembaga pendidikan Islam (madrasah) membutuhkan masyarakat yang memiliki visi-misi mutu dalam prinsipnya. Sehingga, mereka dapat memberikan kontribusi yang besar dalam menciptakan lembaga pendidikan (madrasah) yang berkualitas. Dengan demikian, TQM membutuhkan lingkungan masyarakat yang berorientasi pada mutu.

Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan adalah kontribusi, sumbangan, dan keikutsertaan masyarakat dalam menunjang upaya peningkatan mutu pendidikan. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas pada dukungan dana, sementara dukungan dalam bentuk lainnya seperti ide-ide pengembangan kurang diperhatikan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat juga lemah. Sekolah tidak merasa berkeharusan untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*). (Zubaedi, 2006 : 130). Disinilah dibutuhkan kemampuan pemimpin yang dapat mengomunikasikan pesan mutu kepada masyarakat secara luas.

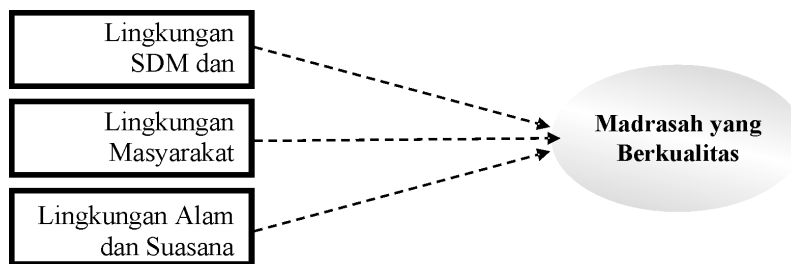
Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai bekal, termasuk komunikasi antar pribadi yang baik, karena komunikasi antar pribadi dapat membantu keberhasilan dalam menjalankan tugasnya sebagai penentu kebijakan. Seorang yang mampu berkomunikasi dengan baik akan mampu membaca perasaan orang lain yang sedang diajak berkomunikasi, sehingga dia juga mampu menciptakan kepuasan dalam

berkomunikasi.⁴ (Abdullah, 2010 : 38)

Komunikasi Kepala Madrasah harus mampu menjadi manajer yang baik. Kepala sekolah harus mampu menjadi manajer yang efisien dan pimpinan yang efektif. Kepala sekolah harus mencerminkan tampilan Kepala Sekolah sejati (*trully head master*), yaitu memiliki kemampuan manajemen dan dapat menampilkan sikap dan sifat sebagai kepala sekolah. (Sudarwan, 2009 : 13)

Ketiga, Lingkungan alam (dalam arti keadaan suasana madrasah) di mana lembaga tersebut berada. Keberadaan lingkungan yang nyaman, tenang dan bersih merupakan sebuah keniscayaan bagi sebuah lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, kenyamanan dalam belajar merupakan salah satu faktor pendukung demi terciptanya pendidikan yang berkualitas.

Ringkasnya, para pengelola lembaga pendidikan perlu menciptakan suasana yang damai bagi peserta didik dalam belajar. Pada masalah ini kenyamanan, kebersihan, dan keindahan merupakan daya tarik tersendiri bagi sebuah lembaga pendidikan. Dalam hal ini, sebuah lembaga pendidikan dapat menjadikan *mall* sebagai contoh untuk menarik orang datang mengunjungi. Ruang yang bersih dan indah adalah salah satu alasan kenapa orang-orang sering “nongkrong” di *mall*. Keadaan seperti inilah yang seharusnya menjadi contoh bagi sebuah lembaga pendidikan untuk tata ruang madrasah. Sebab, madrasah yang bersih nan asri akan membuat peserta didik akan betah untuk belajar. Penulis menguraikan kategori-kategori yang mendukung implementasi TQM yaitu:



D. LANGKAH-LANGKAH IMPLEMENTASI TQM DI MADRASAH

Implementasi TQM di madrasah membutuhkan sebuah komitmen yang tinggi dari setiap individu yang terlibat di madrasah. Artinya, tanpa ada dukungan, baik moril maupun materil mustahil TQM akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, menurut hemat penulis ada beberapa langkah yang perlu dilaksanakan dalam implementasi TQM.

Pertama, adanya komitmen yang kuat dari setiap individu, khususnya kepala madrasah. Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa TQM takkan berjalan tanpa ada komitmen yang kuat dari segenap pengelola pendidikan.

Kedua, adanya disiplin yang baik dari setiap individu. Komitmen yang kuat tidak akan berarti tanpa adanya disiplin dari setiap individu. Jika hanya komitmen, semua orang mungkin bisa melakukan, tapi komitmen dan disiplin seringkali menjadi biang dari kegagalan. Disiplin disini merupakan implementasi dari komitmen yang disepakati

bersama. Kedisiplinan merupakan kunci kesuksesan dalam pelaksanaan komitmen untuk mencapai visi yang telah dicanangkan bersama. Akhirnya, tanpa ada komitmen dan disiplin mustahil ada perubahan. Setiap perbuatan yang kita lakukan akan kembali pada diri kita sendiri, baik itu kesuksesan maupun kegagalan.

Ketiga, dukungan sumber daya yang berkualitas. Tak terbantahkan bahwa keberadaan sumber daya yang berkualitas dalam mensukseskan TQM merupakan sebuah keniscayaan. Artinya, tanpa dukungan SDM yang berkualitas maka TQM hanya sebatas wacana belaka. Untuk itu pengembangan SDM merupakan yang harus terus menerus dilakukan oleh pimpinan. Hal itu dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan secara rutin ataupun dengan melakukan workshop dan kegiatan lainnya yang meningkatkan kualitas sumber daya manusia di madrasah..

Keempat, mengidentifikasi kelemahan-kekuatan. Sebelum implementai TQM, pengelola madrasah perlu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan yang mereka miliki. Dalam hal ini, pihak sekolah dapat mengantisipasi segala hambatan-hambatan yang akan terjadi. Selain itu, dengan indetifikasi tersebut pihak pengelola madrasah dapat menentukan program berdasarkan prioritas, melalui perencanaan jangka panjang dan pendek. Dengan demikian, keenam langkah tersebut perlu diperhatikan oleh pengelola sekolah. Namun demikian, ada beberapa hal di luar itu yang perlu menjadi perhatian serius seperti strategi yang digunakan serta alokasi waktu untuk TQM.

E. PENUTUP

Kesimpulannya, perubahan kualitas madrasah ke arah perbaikan merupakan sebuah keniscayaan. Dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah, maka TQM merupakan salah solusi untuk keluar dari keterpurukan yang kian hari kian memperhatikan. Saat ini bukan saatnya untuk saling menyalahkan atau menunggu perbaikan dari pemerintah. Bukan saatnya untuk urung an, melainkan turun tanganlah yang diperlukan. Pemerintah memiliki tanggung jawab secara konstitusi untuk melaksanakan pendidikan yang bermutu. Setiap orang termasuk pengelola Madrasah bertanggung jawab secara moral untuk mendukung dan ikut serta dalam pelaksanaan pendidikan yang berkualitas dan bermutu. Dengan demikian, manfaat pengenalan dan menyamakan tujuan dalam rangka perbaikan konsep kualitas madrasah, maka sosialisasi tentang TQM harus terus dilakukan.

Konteks program pelatihan dan uji coba TQM perlu dilakukan untuk melihat kesiapan pengelola madrasah. Harapannya dengan konsep ini, peningkatan mutu madrasah dapat dicapai sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat. Pertanyaannya kemudian, Adakah pihak sekolah yang berani melakukan perubahan secara ekstrem dalam institusinya? Beranikah

mereka menerapkan konsep TQM yang sudah sangat baik dalam lembaganya?

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010)
- Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London: Kogan Page, 1993)
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (edisi revisi), (Yogyakarta: Andi Offset, 2002).
- Hadari Nawawi, *Manajemen Stretegik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang pendidikan* (Yogyakarta, Gadjah Mada University, 2003).
- M. Sirozi, *Agenda Manajemen Pendidikan Islam Melenium III*, Jurnal Ta'dib, No. 4, Maret 2001.
- Maksum, *Madrasah; Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999).
- Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management* (edisi revisi), (Yogyakarta: Andi Offset, cet ketiga, 2002).
- Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan; Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009).
- Zubaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006).