

## MENGURAI TANTANGAN MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH: TINJAUAN DARI INPUT-PROSES-OUTPUT

**MARDIAN EFENDI, LUKMAN ASHA, DERI WANTO**

Indonesia

Email: mardianyayan@gmail.com, asha.lukman@gmail.com,  
deriwanto@iaincurup.ac.id

### ***Abstract: Deciphering the Challenges of Madrasah Education Quality Management: Overview of Input-Process-Output***

*Achieving quality and quality in educational institutions can be realized through the implementation of effective management. In the implementation of this management, educational institutions are often faced with various problems related to the quality and quality of input-process-output. This research was conducted by focusing on analyzing the problems that arise in educational institutions, especially madrasah, related to quality and quality. Understanding the existing problems provides valuable insights and experiences to improve quality management and quality in madrasah in the future. The research method used is a qualitative research method with a library research approach. This research indicates that the challenges in quality management and quality of madrasah include: low standards of educator qualifications, performance of educators who have not reached their maximum potential, damage to infrastructure and facilities, shortage of educators, availability and quality of learning resources that are not optimal, restrictions on financial resources, supervisory performance that is not optimal, and lack of competence in structural management.*

***Keywords:*** Management Challenges, Quality, Madrasah Education, Education Process.

### **Abstrak: Mengurai Tantangan Manajemen Mutu Pendidikan Madrasah: Tinjauan dari Input-Proses-Output**

Pencapaian mutu dan kualitas dalam lembaga pendidikan dapat terwujud melalui implementasi manajemen yang efektif. Dalam pelaksanaan manajemen ini, lembaga pendidikan sering dihadapkan pada berbagai masalah terkait dengan mutu dan kualitas input-proses-output. Penelitian ini dilaksanakan dengan menitikberatkan pada analisis masalah yang muncul di institusi pendidikan khususnya madrasah yang berkaitan dengan mutu dan kualitas. Memahami masalah yang ada memberikan wawasan dan pengalaman yang berharga untuk meningkatkan manajemen mutu dan kualitas di madrasah masa yang akan mendatang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan *library research*. Penelitian ini mengindikasikan bahwa tantangan dalam manajemen mutu dan kualitas madrasah meliputi: rendahnya standar kualifikasi pendidik, kinerja pendidik yang belum mencapai potensi

maksimal, kerusakan pada infrastruktur dan fasilitas, kekurangan tenaga pendidik, ketersediaan dan kualitas sumber belajar yang belum optimal, pembatasan sumber daya keuangan, kinerja pengawasan yang belum optimal, serta kurangnya kompetensi dalam manajemen struktural.

**Kata Kunci:** Tantangan Manajemen, Kualitas, Pendidikan Madrasah, Proses Pendidikan

## PENDAHULUAN

Menghadapi masa depan, madrasah akan menjadi lembaga pendidikan agama dan keagamaan yang terus berkembang di tengah masyarakat. Kemajuan lembaga pendidikan berbasis keagamaan dapat dicapai melalui tata kelola yang efektif. Pengelolaan lembaga pendidikan ini umumnya dikenal sebagai manajemen. Walaupun Manajemen Madrasah pada dasarnya dilaksanakan dengan metode yang sama seperti lembaga pendidikan lainnya, nilai-nilai yang mendasarinya cenderung memiliki perbedaan yang mencolok (Priatna, 2018). Secara khusus, dalam konteks sekolah Madrasah, pelaksanaan manajemen senantiasa mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan Islam.

Pengelolaan manajemen di lembaga pendidikan, dalam pelaksanaannya, tentu dihadapkan pada sejumlah permasalahan. Teori-teori manajemen yang ada, apabila diimplementasikan dalam praktik, seringkali menemui ketidaksesuaian antara konsep teoritis dan realitas yang terjadi. Dissonansi antara teori dan realitas inilah yang umumnya disebut sebagai permasalahan atau problem. Jika suatu lembaga pendidikan tidak mampu mengatasi tantangan yang ada dalam masyarakat, maka berbagai permasalahan pendidikan dapat muncul. Oleh karena itu, di era globalisasi dan modernisasi saat ini, lembaga pendidikan dituntut untuk mampu mengelola dirinya agar dapat menghadapi berbagai tantangan di dunia pendidikan (Kurniawan, 2017).

Pada era saat ini, masyarakat sangat mengharapkan kehadiran lembaga pendidikan yang memiliki standar mutu dan kualitas yang tinggi. Pencapaian mutu dan kualitas dalam lembaga pendidikan dapat terwujud melalui implementasi manajemen yang efektif. Dalam pelaksanaan manajemen ini, lembaga pendidikan sering dihadapkan pada berbagai masalah terkait dengan mutu dan kualitas input-proses-output. Oleh karena itu, penting bagi sebuah lembaga pendidikan untuk mengidentifikasi permasalahan mutu dan kualitas yang umumnya dihadapi agar mampu mengatasi tantangan tersebut di masa depan (Rosad, 2019).

Memahami dan memiliki kemampuan untuk menangani permasalahan bertujuan agar suatu lembaga pendidikan dapat bertahan dan bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Ini dapat diwujudkan melalui memberikan kontribusi sebagai contoh bagi lembaga pendidikan lainnya ke depan, interaksi antar lembaga pendidikan akan diwarnai oleh kompetisi sehat dalam upaya mencerdaskan peserta didik dengan

landasan keagamaan yang kokoh. Saat ini, manajemen madrasah dihadapkan pada sejumlah permasalahan yang cukup kompleks, mulai dari aspek internal hingga eksternal. Diperlukan analisis mendalam terhadap berbagai permasalahan dalam manajemen pesantren dan madrasah, dengan fokus pada aspek mutu dan kualitas dalam konteks input-proses-output (Maujud, 2018).

Mutu dapat diinterpretasikan dalam konteks kualitas input, mencakup aspek kualitas kepala lembaga, pendidik, kurikulum, perpustakaan, serta lingkungan fisik dan sosial kultural. Selain itu, mutu juga dapat dipahami sebagai proses, melibatkan kualitas dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, interaksi antara pendidik, interaksi antara pendidik dan kepala lembaga, serta interaksi antar komponen lainnya. Pengertian mutu juga mencakup kualitas lulusan, seperti nilai ujian nasional (UN), prestasi peserta didik dalam berbagai bidang ilmu dan keterampilan, serta evaluasi terhadap karakter dan perilaku peserta didik.

Makna mutu memiliki cakupan yang sangat luas dan dapat diartikan secara subjektif. Dalam konteks subjektif, konsep mutu memiliki interpretasi yang bervariasi bagi subjek yang menafsirkannya, seperti peserta didik, pendidik, kepala lembaga, orang tua, masyarakat, dan bahkan para pengusaha. Bagi pengusaha, sebagai contoh, mutu diartikan sebagai kemampuan lulusan pendidikan tinggi (PT) untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Lulusan diharapkan dapat langsung berkontribusi tanpa perlu melalui pelatihan tambahan, sehingga mampu mengembangkan diri mereka seiring dengan pengalaman kerja. Peningkatan kemampuan kerja ini kemudian dapat menghasilkan berbagai inovasi yang esensial dalam konteks dunia bisnis. Oleh karena itu, produktivitas kerja dan keuntungan perusahaan secara keseluruhan diharapkan akan mengalami peningkatan (Zamroni, 2011).

Banyak interpretasi mengenai mutu yang umumnya diterima oleh para ahli, dan apa pun definisinya, mutu tetaplah tidak bersifat netral. Mutu yang tidak bersifat netral berarti bahwa mutu merupakan suatu variabel yang terkait dengan faktor lingkungan, kondisi, dan budaya tertentu. Dalam konteks dunia pendidikan, mutu merupakan hasil dari suatu sistem pendidikan yang berlaku. Lembaga pendidikan yang bermutu tidak akan dapat muncul dari sistem pendidikan yang tidak memiliki mutu. Hal ini memunculkan pertanyaan, bagaimana seharusnya sistem pendidikan yang dianggap bermutu.

Jawaban atas pertanyaan tersebut pasti bervariasi, dan dapat dipastikan bahwa tidak semua orang akan merasa puas dengan jawaban tersebut. Oleh karena itu, yang dibutuhkan adalah jawaban yang ringkas. Sistem pendidikan yang baik adalah sistem yang organik, tumbuh dan berkembang dari filosofi nasional, sesuai dengan kebutuhan lokal, dan mampu memberikan arah yang jelas menuju perbaikan masa depan. Oleh karena itu, sistem pendidikan tidak dapat dengan mudah diadopsi atau disalin dari model pendidikan negara lain, sebaik apapun model tersebut.

Mutu dan kualitas saling beriringan, saling berdampingan, dan bersinergi. Kualitas yang baik dalam segi input-proses-output akan mencerminkan mutu yang baik. Sebaliknya, kualitas yang rendah akan membentuk mutu yang rendah, sementara kualitas yang tinggi akan mendorong terbentuknya mutu yang tinggi pula. Menurut Hidayat and Machali (2012) input pendidikan yang berkualitas dan bermutu dapat dikenali melalui beberapa kriteria, antara lain; 1) Kehadiran Kebijakan, Tujuan, dan Sasaran Mutu yang terdefinisi secara tegas; 2) Ketersediaan dan kesiapan Sumberdaya yang diperlukan; 3) Prakarsa Staf yang memiliki kompetensi dan tingkat dedikasi yang tinggi; 4) Memiliki Standar Prestasi yang tinggi; 5) Menitikberatkan pada pelayanan pelanggan, khususnya Siswa dan; 6) Implementasi Input Manajemen yang terukur dan efektif.

Proses Madrasah yang memiliki mutu dan kualitas tinggi dapat dikenali melalui beberapa karakteristik menurut Mutohar dan Masrokan (2013) yaitu; 1) Efektivitas tinggi dalam proses belajar mengajar; 2) Kepemimpinan kepala madrasah yang tangguh; 3) Terwujudnya lingkungan madrasah yang aman dan tertib; 4) Pengelolaan tenaga pendidikan yang efisien; 5) Pembentukan budaya mutu dalam lingkungan madrasah; 6) Teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis; 7) Adanya kemandirian dalam pengelolaan; 8) Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat; 9) Keterbukaan (transparansi) dalam manajemen; 10) Keterbukaan terhadap perubahan baik secara psikologis maupun fisik; 11) Pelaksanaan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; 12) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; 13) Komunikasi yang efektif; 14) Akuntabilitas yang terjaga dan; 15) Kemampuan untuk menjaga keberlanjutan (sustainabilitas).

Prestasi yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen pendidikan merupakan harapan dari Output Pendidikan. Umumnya, output dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yakni prestasi akademik dan prestasi non-akademik. Prestasi akademik mencakup indikator seperti Nilai Ekskul Matematika (NEM), prestasi dalam lomba karya ilmiah remaja, dan keberhasilan dalam lomba (bahasa Inggris, Matematika, Fisika), serta kemampuan berpikir kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Sementara itu, prestasi non-akademik mencakup aspek seperti rasa ingin tahu yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, kasih sayang terhadap sesama, solidaritas, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, serta prestasi dalam bidang olahraga, seni, dan kepramukaan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan library research. Dengan kata lain, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian kajian pustaka (*library research*) (Busrowi dan Suwandi 2008). Penelitian ini bertujuan utama untuk mengkaji dan menggali informasi dari buku-buku atau sumber kepustakaan lainnya. Artinya, data-data yang diperoleh diambil dan

ditemukan melalui analisis pustaka dari literatur yang relevan dengan topik pembahasan (Nawawi, 1994). Metode analisis konten, pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif digunakan dalam penelitian ini. Analisis konten merupakan proses analisis terhadap isi dari materi penelitian (Muhadjir, 1987). Metode ini dipergunakan untuk melakukan analisis isi dan upaya untuk menjelaskan struktur pemikiran terkait dengan masalah yang dibahas, dengan mengadopsi proses berfikir induktif dan deduktif dalam penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembentukan madrasah yang memiliki mutu dan kualitas yang tinggi memerlukan upaya dan perencanaan yang cermat. Proses pembentukan mutu dan kualitas madrasah, seiring berjalannya waktu, dapat menghadapi berbagai permasalahan. Berikut ini akan dijelaskan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan mutu dan kualitas pada tahap input-proses-output:

### **1. Rendahnya Kualitas Pendidik.**

Kualitas dan mutu lembaga pendidikan madrasah secara signifikan tergantung pada kualitas pendidik yang terlibat. Pendidik memegang peran sentral dalam menciptakan produk berkualitas, yakni peserta didik. Sayangnya, realitasnya menunjukkan masih terdapat pendidik dengan kualitas yang rendah. Penurunan kualitas pendidik saat ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pendidik. Beberapa faktor yang memengaruhi kualitas pendidik meliputi: a) penguasaan pendidik terhadap bidang studi, b) keterampilan pendidik dalam menggunakan metode pengajaran, c) kualitas pendidikan formal pendidik, d) proses rekrutmen pendidik, e) kompensasi yang diterima oleh pendidik, f) status sosial pendidik dalam masyarakat, g) manajemen pendidikan, h) dukungan dari masyarakat, dan i) dukungan dari pemerintah.

Dalam paper seminar di Universitas Ahmad Dahlan (UAD) yang disampaikan oleh Dr. Boediono, dijelaskan bahwa kelemahan utama pendidik sangat terlihat dalam hal penguasaan materi bidang studi. Suatu penelitian menunjukkan bahwa tingkat penguasaan bidang studi oleh para pendidik, jika diukur dalam skala 0-10, cenderung berada pada kisaran skor sekitar 7, dan untuk mata pelajaran matematika, tingkat penguasaan tersebut bahkan lebih rendah.

Rendahnya penguasaan bidang studi oleh pendidik merupakan hasil dari kualitas dan rekrutmen calon pendidik. Terdapat tiga bentuk kurikulum yang mencerminkan evolusi pemikiran di lingkungan lembaga pendidikan pendidik. Fase pertama ditunjukkan oleh kurikulum pendidikan pendidik (IKIP, FKIP, dan STKIP) sebelum adanya kurikulum IKIP 1980. Pada periode tersebut, kurikulum pendidikan pendidik tidak secara signifikan berbeda dengan kurikulum di jurusan yang sama di Universitas. Perbedaannya terletak pada penekanan bahwa mahasiswa pendidikan pendidik tidak hanya harus memiliki pemahaman yang memadai dalam bidang studi mereka, tetapi juga harus menyelesaikan beberapa mata kuliah yang berkaitan dengan didaktik khusus.

Pada implementasi kurikulum pendidikan pendidik tahun 1984, terjadi perubahan mendasar dalam penekanan. Mahasiswa pendidikan pendidik diharapkan untuk lebih fokus pada metode pengajaran daripada pada penguasaan materi bidang studi. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila beban sks di lingkungan pendidikan pendidik didominasi oleh mata kuliah pendidikan. Sebaliknya, jumlah mata kuliah di bidang studi mengalami penurunan yang signifikan. Secara metaforis, kurikulum 1984 ini seakan mengajarkan bagaimana memegang kapur di IKIP/FKIP/STKIP.

Dampaknya, lulusan pendidikan pendidik dengan kurikulum 1984 tidak mampu mengajar sesuai dengan standar yang diharapkan. Pada akhir tahun 1980-an, terjadi perubahan kurikulum di lingkungan pendidikan pendidik. Namun, kurikulum baru juga menunjukkan ketidakpastian dalam penekanan antara bidang studi dan metode pengajaran. Oleh karena itu, hasil pendidikan pendidik masih menimbulkan keraguan, terutama dalam hal penguasaan bidang studi. Adanya hubungan sebab akibat, kurikulum pendidikan yang tidak tepat menyebabkan keterbatasan penguasaan materi bidang studi oleh pendidik. Konsekuensinya, kualitas pendidik masih menjadi pertanyaan hingga saat ini.

## 2. Kinerja Pendidik yang Tidak Optimal

Prestasi kinerja pendidik selama ini tampaknya belum optimal. Tugas pendidik dilaksanakan sebagai kegiatan rutin tanpa ruang untuk kreativitas. Inovasi di kalangan pendidik cenderung terbatas, dan kreativitas tidak dianggap sebagai bagian dari pencapaian. Pendidik yang mencoba mengembangkan kreativitasnya sering dinilai sebagai pemborosan waktu. Hasil penataran pendidik di berbagai bidang studi belum menunjukkan perbedaan dalam kinerja dibandingkan dengan pendidik yang tidak mengikuti penataran. Kontrol terhadap hasil penataran tidak terlihat, meskipun biayanya cukup besar. Pertanggungjawaban lembaga yang mengelola kinerja pendidik dan tenaga kependidikan belum jelas, apakah sepenuhnya oleh pemerintah atau organisasi profesi pendidik dan tenaga pendidikan. Walaupun demikian, masih banyak pendidik dan tenaga pendidikan yang menjalankan tugas dengan keikhlasan dan semangat, karena sudah menjadi tanggung jawab hidup mereka (Sagala, 2010).

Mengingat peran yang sangat penting dari pendidik dalam proses pembelajaran, kualitas pelaksanaan tersebut dapat menjadi kurang optimal disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), keterbatasan penguasaan materi pembelajaran, dan ketidakmampuan dalam menyusun instrumen penilaian. Akibatnya, keberhasilan proses pembelajaran menjadi terhambat, dan hal ini dapat berdampak pada penurunan prestasi belajar peserta didik (Masuko, 2016)

## 3. Kerusakan Sarana dan Prasarana Ruang Kelas

Tidak dapat disangkal bahwa penilaian terhadap suatu entitas dimulai dari apa yang terlihat. Penilaian atau kesimpulan terkait mutu atau kualitas suatu lembaga pendidikan dapat dengan mudah diperoleh melalui evaluasi sarana dan prasarana ruang kelas. Kualitas yang baik dari fasilitas kelas dapat secara langsung menciptakan reputasi

positif di mata masyarakat, mengindikasikan bahwa lembaga pendidikan tersebut memiliki mutu dan kualitas yang baik. Sebaliknya, kondisi sarana prasarana kelas yang buruk dapat memberikan gambaran bahwa lembaga pendidikan tersebut memiliki mutu dan kualitas yang rendah.

Indonesia, seperti yang telah diketahui, masih terdapat banyak sarana prasarana kelas yang kondisinya buruk atau tidak memenuhi standar, terutama di daerah-daerah terpencil. Sebagai contoh, situasi ini dapat diidentifikasi melalui problematika yang muncul di Jawa Barat. Berdasarkan usulan yang diajukan oleh Kabupaten/Kota di Jawa Barat, jumlah ruang kelas yang mengalami kerusakan dan memerlukan rehabilitasi segera adalah 6.523 ruang kelas untuk Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan 2.729 ruang kelas untuk Madrasah Tsanawiyah (MTs) (Efferi, 2012).

#### 4. Kekurangan Jumlah Tenaga Pendidik

Pendidik, sebagai pilar penunjang utama dalam penyelenggaraan sistem pendidikan, merupakan salah satu komponen strategis yang memerlukan perhatian serius dari pemerintah. Sebagai contoh, dalam hal penempatan pendidik, kekurangan jumlah pendidik masih menjadi permasalahan yang dirasakan oleh masyarakat dan pemerintah. Sebagai ilustrasi, Iim Wasliman (Kepala Dinas Pendidikan Jawa Barat pada tahun 2002) menyatakan bahwa kekurangan pendidik di Jawa Barat saja sudah menjadi isu yang sering dibicarakan. Tidak hanya di tingkat daerah, namun juga merupakan permasalahan nasional. Di Jawa Barat, diperkirakan masih dibutuhkan sekitar 64 ribu pendidik untuk mengatasi kekurangan di lembaga pendidikan.

Ketidakcukupan jumlah pendidik merupakan permasalahan serius bagi madrasah dan pesantren, mengingat peran penting pendidik sebagai pilar utama dalam penyelenggaraan pendidikan di lembaga tersebut. Kekurangan jumlah pendidik berpotensi menurunkan kualitas input-proses-output pada madrasah dan pesantren. Defisit dalam jumlah tenaga pendidik berdampak negatif pada peserta didik. Ketidakseimbangan antara jumlah pendidik dan peserta didik menyebabkan kendala dalam mengontrol perilaku siswa. Tujuan utama adalah untuk meningkatkan prestasi belajar siswa dan menekan sikap-sikap yang kurang positif. Oleh karena itu, diperlukan inovasi-inovasi pembelajaran yang dapat diimplementasikan oleh madrasah (Atmanto & Muzayanah, 2020).

#### 5. Jumlah dan Kualitas Buku yang Belum Memadai

Ketersediaan buku sebagai dukungan proses pendidikan memiliki peran yang sangat signifikan. PP No 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) menegaskan pentingnya sarana dan prasarana pendidikan. Pasal 42 dari regulasi tersebut menyatakan bahwa setiap satuan pendidikan diwajibkan untuk menyediakan sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku, dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk mendukung proses pembelajaran yang berjalan secara teratur dan berkelanjutan (ayat 1).

Secara teknis, saat ini pengadaan buku harus mematuhi ketentuan pemerintah, dan tidak diperkenankan untuk dijual bebas kepada siswa. Pembatasan sumber buku tersebut dapat menjadi hambatan dalam pengembangan pengetahuan siswa, karena pemilihan buku terbatas pada ketentuan pemerintah. Dampaknya, distribusi buku tidak merata hingga ke daerah terpencil. Sebagai contoh, di Kalimantan Barat, beberapa wilayah seperti Satap Galing, Sambas, dan Pulau Maya, Kabupaten Kayong Utara mengalami kekurangan pasokan buku.

Mengamati kenyataan bahwa jumlah buku terbatas, jelas menunjukkan bahwa kondisi ini masih di bawah standar mutu. Buku dianggap sebagai jendela dunia, di mana pengetahuan dan ilmu dapat diperoleh atau dipelajari. Tanpa buku, sulit untuk mengatakan bahwa sebuah pendidikan dapat dikategorikan sebagai bermutu dan berkualitas. Keterbatasan buku akan terus menjadi tantangan dalam proses pembelajaran, dan pada akhirnya, hasil pembelajaran akan kurang bermutu dan berkualitas.

#### 6. Keterbatasan Anggaran

Berbagai permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan seringkali terkait dengan keterbatasan anggaran. Sebagai contoh, kekurangan sarana dan prasarana pembelajaran dapat terjadi karena anggaran yang terbatas untuk perbaikan atau pengadaan fasilitas yang berkualitas. Rendahnya kualitas pendidik atau jumlah pendidik yang terbatas juga disebabkan oleh anggaran yang terbatas untuk pelatihan pendidik dan penggajian pendidik honorer secara memadai.

#### 7. Kinerja Pengawas

Hasil kunjungan pengawas ke lembaga pendidikan madrasah, yang merupakan tanggung jawabnya, dilaporkan kepada Dinas Pendidikan tempatnya bekerja. Dinas Pendidikan menyimpan dan mengarsipkan hasil kerja pengawas tersebut. Namun, dalam penyusunan rencana strategis pendidikan, hasil kerja pengawas tidak dijadikan pertimbangan utama. Rencana strategis lebih cenderung memperhatikan Rencana Anggaran Pembiayaan Belanja (RAPBS) dan program kerja sebelumnya. Pengalaman menunjukkan bahwa sistem supervisi dan penilaian pendidik lebih fokus pada pemeriksaan administratif sebagai pegawai, sementara aspek pedagogis kurang mendapat perhatian. Penilaian yang terlalu administratif tidak memberikan motivasi bagi pendidik untuk melaksanakan tugas pedagogis dengan baik. Oleh karena itu, pendidik memerlukan supervisi dan pembimbingan yang lebih berfokus pada peningkatan kinerja profesional mereka secara efektif.

#### 8. Manajemen

Secara umum, beberapa permasalahan yang dihadapi antara lain adalah:

- a) Administrasi yang belum terkelola dengan baik, misalnya kurangnya dinamisme dalam data profil.



- b) Lemahnya kerjasama tim, di mana sebagian pejabat mengalami kesulitan berkoordinasi dengan para pendidik dan personel lainnya dalam pelaksanaan strategi.
- c) Kekurangan kelengkapan arsip, terlihat dari Standar Organisasi dan Tata Kerja (SOTK), peta, dan profil yang masih menggunakan data yang telah usang.
- d) Rendahnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan di daerahnya.
- e) Kekurangan fasilitas dan peralatan pembelajaran di ruang kelas.
- f) Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di beberapa daerah, karena rata-rata tingkat pendidikan masih rendah. Dampaknya, pola pikir masyarakat cenderung lebih fokus pada mencari nafkah, sehingga kurang perhatian terhadap pendidikan.
- g) Kesibukan masyarakat terdidik di sekitarnya yang mengurangi waktu luang untuk berkolaborasi dalam memikirkan kemajuan di sekitarnya.
- h) Peran karang taruna sebagai wadah pemuda desa untuk mengembangkan kreativitas dalam mendukung pembangunan desa kurang mendapat perhatian yang signifikan untuk kemajuan.
- i) Aspek lain yang memiliki potensi untuk kemajuan namun belum sepenuhnya dimanfaatkan.

### ***Solusi Bagi Madrasah***

Penanganan berbagai permasalahan mutu dan kualitas dalam lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beragam metode dan prosedur. Sebagaimana disampaikan oleh Zamroni, peningkatan mutu dapat diwujudkan melalui langkah-langkah, antara lain: 1) melakukan evaluasi lembaga pendidikan; 2) merumuskan visi, misi, strategi, dan program kerja; 3) memperluas partisipasi kepemimpinan; 4) melakukan intervensi pada berbagai tingkatan; 5) mengembangkan budaya organisasi; 6) meningkatkan kompetensi pendidik; 7) menggalang sumber dana; 8) melaksanakan pemantauan dan evaluasi. Berikut adalah langkah-langkah dalam mengatasi berbagai permasalahan mutu dan kualitas dalam lembaga pendidikan.

#### **1. Melaksanakan school review**

Permasalahan yang muncul di madrasah dan pesantren dapat diatasi melalui langkah awal yang mencakup evaluasi kondisi dan posisi. Kegiatan ini dikenal sebagai school review, yang bertujuan untuk mengevaluasi dan memahami kondisi saat ini, termasuk, namun tidak terbatas pada: a) jumlah dan kualitas pendidik, b) jumlah siswa beserta latar belakangnya, c) kepemimpinan dan manajemen kepala lembaga, d) sarana dan fasilitas serta keuangan, e) budaya organisasi, f) partisipasi orang tua siswa dan masyarakat, g) pelaksanaan proses belajar mengajar, dan h) kegiatan ekstrakurikuler. Hasil dari school review akan menghasilkan profil dan rekomendasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pelaksanaan school review dapat dilakukan oleh tim internal atau eksternal. Tim eksternal dapat terdiri dari orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan akademisi. Penggunaan tim eksternal dianggap lebih objektif dan kritis dalam memberikan evaluasi serta saran. Namun, tim eksternal juga memiliki keterbatasan, yaitu kurang memahami aspek nonfisik dari kondisi lembaga. Oleh karena itu, sebaiknya tim review terdiri dari kombinasi anggota internal dan eksternal untuk memperoleh sudut pandang yang lebih komprehensif.

## 2. Mempersiapkan dan Menyusun Visi, Misi, Strategi, dan Program Kerja

Setelah melaksanakan school review dan memperoleh pemahaman mengenai kondisi lembaga, langkah berikutnya adalah menyusun visi, misi, strategi, dan program kerja yang sesuai dengan konteks lembaga tersebut. Kegiatan penyusunan visi, misi, strategi, dan program kerja dilakukan melalui keterlibatan seluruh stakeholder terkait dengan lembaga madrasah, termasuk orang tua siswa dan pendidik.

Dengan mengadakan berbagai pertemuan, baik yang bersifat formal maupun informal, kepala lembaga pendidikan mendorong partisipasi pendidik dan peserta pertemuan untuk memberikan masukan dan pendapat. Berdasarkan profil lembaga dan hasil diskusi, kemudian dirumuskan visi, misi, strategi, dan program kerja. Setelah visi, misi, dan strategi dirumuskan, langkah berikutnya adalah merumuskan program kerja sebagai langkah konkret dalam mewujudkan strategi guna mencapai visi lembaga pada masa yang akan datang.

## 3. Memperluas Kepemimpinan Partisipatif

Setelah merumuskan visi, misi, strategi, program kerja, dan kegiatan, langkah berikutnya adalah implementasi kegiatan tersebut. Untuk itu, kepala lembaga perlu melakukan organisasi dan pengendalian kegiatan agar semua kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan secara sejalan menuju tujuan utama, yaitu peningkatan prestasi siswa. Dalam melaksanakan koordinasi dan pengendalian program dan kegiatan, kepala madrasah perlu menunjukkan kepemimpinan dan kemampuan manajerial yang dimilikinya. Koordinasi dan sinkronisasi menjadi aspek penting dalam pengendalian agar semua kegiatan pada berbagai tingkat dapat diarahkan menuju satu tujuan, yaitu mencapai prestasi siswa yang telah ditetapkan (Zamroni, 2007).

Rapat dan berbagai bentuk pertemuan diadakan oleh kepala madrasah sebagai wadah untuk melakukan koordinasi dan pengendalian program kegiatan. Secara rutin, kepala pesantren dan sekolah menyelenggarakan pertemuan bersama seluruh orang tua atau wali siswa, setidaknya dua kali dalam setahun. Dalam konteks pengembangan kepemimpinan partisipatif, kepala madrasah dan pesantren menginisiasi keterlibatan semua pihak, termasuk orang tua siswa dan bahkan siswa, dalam penyusunan peraturan. Partisipasi mereka dalam proses perumusan aturan diharapkan dapat mendorong kesadaran untuk patuh dan melaksanakan aturan tersebut. Selain itu, kepala madrasah dan pesantren membentuk tim-tim atau kelompok kerja untuk

melaksanakan kegiatan tertentu. Sebagai bagian dari upaya pengendalian, pertemuan rutin juga diadakan dengan wali kelas, di mana berbagai permasalahan dibahas secara rinci dan mendalam untuk menemukan solusi yang tepat. Ini menjadi sarana efektif dalam mengendalikan seluruh kegiatan yang dilakukan, serta membahas persoalan-persoalan dengan tingkat kedalaman yang diperlukan.

#### 4. Melaksanakan Intervensi Berbagai Level

Dapat diartikan sebagai suatu lembaga yang terdiri dari beberapa tingkat kegiatan. Paling tidak, ada tiga tingkat kegiatan yang saling terkait, yaitu: a) kegiatan pada tingkat manajemen dan peraturan, b) kegiatan pada tingkat mediator atau profesi, c) kegiatan pada tingkat kelas atau regulator. Interaksi yang terjadi pada tingkat kegiatan kelas ditentukan oleh dinamika pada tingkat kegiatan mediator. Selanjutnya, aktivitas pada tingkat mediator dipengaruhi oleh keadaan pada tingkat manajemen.

Pentingnya intervensi dan pengawasan menjadi jelas, sehingga kepala lembaga perlu melakukan intervensi pada ketiga tingkat kegiatan tersebut di atas. Dengan demikian, pelaksanaan berbagai program dapat berjalan lebih efektif dan terkoordinasi di antara ketiga tingkat tersebut. Keselarasan dan keterarahannya akan memberikan hasil yang optimal dalam pencapaian target yang telah ditetapkan.

#### 5. Pengembangan Kultur

Kultur merujuk pada kumpulan nilai-nilai, keyakinan, slogan, moto, kebiasaan, dan upacara yang telah terbentuk seiring berjalannya waktu, dipegang teguh oleh seluruh anggota masyarakat, dan diwariskan kepada generasi berikutnya sebagai pedoman dalam mengelola serta menghadapi berbagai permasalahan dalam perjalanan sejarah. Namun, seringkali, akibat perubahan dalam masyarakat, kultur menjadi kurang relevan dengan kondisi masyarakat yang baru. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan dan penyesuaian terhadap kultur guna menjadikannya sesuai dengan tuntutan dan dinamika masyarakat yang berkembang.

Kepala lembaga, melalui peran kepemimpinannya, memiliki tanggung jawab utama dalam mengubah dan mengembangkan kultur yang baru. Kepala perlu secara konsisten memberikan bimbingan dan menunjukkan contoh untuk mengarahkan perubahan kultur tersebut. Sebagai contoh, apabila kejujuran diinginkan sebagai suatu kebiasaan, kepala dapat memberikan nasihat, arahan, dan contoh tindakan jujur dengan menonjolkan nilai kemandirian. Hal ini menjadi penting mengingat permasalahan yang dihadapi oleh remaja semakin menjadi keprihatinan, terutama jika dikaitkan dengan kompleksitas dan tantangan yang semakin meningkat di masa depan, khususnya dalam konteks globalisasi (Saimroh, 2020).

#### 6. Meningkatkan Kemampuan Pendidik

Tujuan utama peningkatan mutu adalah meningkatkan prestasi siswa, dan kualitas proses belajar merupakan faktor krusial yang secara langsung memengaruhi pencapaian siswa. Kualitas proses pembelajaran, pada gilirannya, sangat ditentukan oleh kualitas pendidik, yang mencakup kemampuan dan dedikasi. Oleh karena itu,

untuk mencapai kualitas pembelajaran yang unggul, langkah yang paling tepat adalah meningkatkan kualitas pendidik. Ini mengimplikasikan perlunya memberikan perhatian khusus pada kegiatan peningkatan kualitas pendidik.

Pentingnya peningkatan kualitas pendidik juga tercermin dalam perlunya alokasi dana anggaran yang khusus untuk tujuan tersebut. Pendidik perlu diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal dan mengikuti berbagai seminar atau pelatihan untuk meningkatkan keilmuan dan wawasan mereka. Fasilitas pengajaran yang lebih modern dan pelatihan dalam pengembangan metode pembelajaran yang lebih mutakhir juga perlu diberikan kepada pendidik. Pada tahap akhir, evaluasi terhadap kinerja pendidik perlu dilakukan sebagai bagian integral dari upaya keseluruhan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

#### 7. Memobilisasi Sumber Dana

Tidak dapat disangkal bahwa peranan dana menjadi unsur krusial dalam usaha meningkatkan mutu, karena hampir seluruh kegiatan peningkatan mutu membutuhkan dukungan dana. Dana menjadi elemen penting yang harus diperjuangkan, terutama bagi institusi dengan kualitas dan mutu yang masih rendah. Institusi dengan mutu rendah memerlukan alokasi biaya yang signifikan untuk mendapatkan fasilitas penunjang pendidikan dan menjalankan berbagai program guna meningkatkan mutu pendidikan. Tantangan yang dihadapi saat ini adalah institusi dengan kualitas rendah cenderung mengalami kesulitan dalam mendapatkan dukungan finansial, sementara institusi dengan kualitas dan mutu yang baik lebih mudah mendapatkan sumber pendanaan. Institusi dengan mutu yang baik biasanya menjadi pilihan bagi siswa dari kalangan menengah atas, yang pada gilirannya dapat mendapatkan dukungan finansial dari orang tua siswa.

Dalam upaya memobilisasi dana, kepala madrasah dan pesantren tidak beroperasi secara sendirian. Lembaga memiliki komite yang memiliki kewenangan untuk mengawasi pengelolaan dan mobilisasi dana. Pada era sekarang, proses memobilisasi dana memerlukan penyusunan proposal sebagai tahap awal. Proposal menjadi syarat mutlak untuk mencari dan mendapatkan dukungan finansial, baik dari sumber eksternal maupun orang tua siswa. Keberadaan proposal menjadi hal yang kritis dalam mendapatkan bantuan dana dari luar

Umumnya, proposal dapat disusun untuk diajukan kepada pemerintah pusat guna memperoleh bantuan dana. Penyusunan proposal untuk mendapatkan dukungan keuangan dari pemerintah pusat hendaknya mencakup: a) profil lembaga, termasuk hasil dari school review, b) rencana yang diajukan, c) proyeksi hasil yang dapat dicapai apabila rencana dalam proposal tersebut diimplementasikan, d) kebutuhan dana secara menyeluruh, melibatkan jumlah dana yang sudah tersedia, sumber dana lainnya (seperti kontribusi dari orang tua siswa dan pemerintah lainnya), dan e) jumlah dana yang diajukan kepada pemerintah pusat.

## 8. Melaksanakan Monitoring serta Evaluasi

Tahapan terakhir dalam prosedur peningkatan mutu adalah melaksanakan monitoring dan evaluasi (MONEV). Dengan merujuk pada hasil MONEV, peningkatan mutu yang memerlukan perbaikan dan penyempurnaan dapat diidentifikasi. Pada tahun berikutnya, pelaksanaan MONEV dilakukan dengan beberapa tahapan, seperti berikut:

### a) Monitoring dan Evaluasi Lembaga Pendidikan

Kepala lembaga mengundang komite dan pendidik untuk bersama-sama menyusun suatu sistem dan mekanisme monitoring dan evaluasi (MONEV). Pelaksanaan MONEV dilakukan secara kontinu dan periodik untuk memastikan kelangsungan. Hasil MONEV dijadikan umpan balik yang berharga untuk perbaikan kegiatan mendatang. Sasaran MONEV meliputi: a) hasil, b) Proses Belajar Mengajar (PBM), c) manajemen, d) sumber daya, dan e) sarana dan prasarana. Untuk melaksanakan MONEV, tim-tim MONEV dibentuk dan berada di bawah pengawasan langsung kepala lembaga.

### b) Evaluasi Proses Pembelajaran

Mekanisme monitoring dan evaluasi (MONEV) dilaksanakan terutama melalui pengamatan terhadap data, antara lain: a) hasil ulangan harian, b) hasil ulangan, c) kehadiran siswa dan pendidik, dan d) pelanggaran terhadap aturan yang terjadi. Dalam melakukan PBM, kepala lembaga dan wakil kepala seringkali melakukan observasi di ruang kelas. Selain itu, perhatian khusus diberikan terhadap data terkait jumlah dan pelaksanaan pekerjaan rumah (PR). Hal ini melibatkan observasi terhadap frekuensi pemberian PR oleh pendidik dan disiplin siswa dalam mengerjakannya.

### c) Monev Sistem Informasi

Monitoring dan evaluasi (MONEV) terhadap sistem administrasi dilakukan melalui penghimpunan pendapat dan pandangan siswa serta orang tua siswa mengenai pelayanan yang diterima dari lembaga. Selain itu, evaluasi juga mencakup penilaian terhadap sistem pengelolaan keuangan, terutama administrasi keuangan.

### d) Monev Sumber Daya Manusia

Monitoring dan evaluasi (MONEV) dilakukan dengan mengkaji: a) peningkatan dalam bidang pendidikan formal; b) partisipasi dalam kegiatan akademik, termasuk pelatihan, seminar, dan workshop; c) keterlibatan dalam kegiatan in-house; dan d) kontribusi profesi yang dihasilkan, seperti penulisan artikel, pelaksanaan penelitian tindakan kelas, dan penyusunan buku.

### e) Monev Sarana dan Prasarana

Monitoring dan evaluasi (MONEV) ini dilaksanakan dengan melakukan perbandingan antara kondisi saat ini dan kondisi sebelumnya, melibatkan evaluasi tidak hanya terhadap kuantitas, tetapi juga terhadap kualitas.

## **PENUTUP**

Madrasah yang berkualitas memiliki keterkaitan erat dengan pencapaian tujuan lembaga tersebut. Keberhasilan dalam mencapai tujuan pesantren dan madrasah diindikasikan oleh efektivitas lembaga tersebut. Problem mutu dan kualitas pesantren dan madrasah melibatkan beberapa aspek, antara lain: rendahnya kualitas pendidik, kinerja pendidik yang suboptimal, kerusakan sarana/prasarana ruang kelas, kekurangan jumlah tenaga pendidik, jumlah dan kualitas buku yang belum memadai, keterbatasan anggaran, kinerja pengawas, serta aspek manajemen.

Solusi untuk meningkatkan mutu dan kualitas lembaga mencakup beberapa langkah, yaitu: 1) melaksanakan school review; 2) menyusun visi, misi, strategi, dan program kerja; 3) memperluas kepemimpinan partisipatif; 4) melakukan intervensi pada berbagai tingkat; 5) mengembangkan budaya; 6) meningkatkan kemampuan pendidik; 7) memobilisasi sumber dana dan; 8) melaksanakan monitoring serta evaluasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Atmanto, E. N., & Muzayanah, U. (2020). Sikat Toleransi Beragama Siswa Madrasah Aliyah Di Kabupaten Kendal Jawa Tengah. *Jurnal Smart Volume*, 6(2).
- Busrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Efferi, A. (2012). *Mutu Penyelenggaraan Pendidikan Dan Keterbatasan Anggaran*. Idea Pres. Yogyakarta.
- Hidayat, A., & Machali, I. (2012). *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*. Penerbit Kaukaba. Yogyakarta.
- Kurniawan, S. (2017). Pengembangan Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 25–36. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.111>.
- Masuko, N. M. and R. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Di Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus. *Jurnal Smart*, 2(1).
- Maujud, F. (2018). Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan). *Jurnal Penelitian Keislaman*, 14(1), 30–50. <https://doi.org/10.20414/jpk.v14i1.490>
- Muhadjir, N. (1987). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bayu Indra Grafika. Yogyakarta.
- Mutohar, & Masrokan, P. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing, Lembaga Pendidikan Islam*. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Nawawi, H. (1994). *Penelitian Terapan*. Gadjah Mada University Pers. Yogyakarta.

Mardian Efendi, Lukman Asha, Deri Wanto

- Priatna, T. (2018). Inovasi Pembelajaran PAI Di Sekolah Pada Era Disruptive Innovation. *Jurnal Tatsqif*, 16(1), 16–41.
- Rosad, A. M. (2019). Implementasi Pendidikan Karakter Melalui Manajemen Sekolah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(2), 73–90.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta Bandung. Bandung.
- Saimroh. (2020). Pembentukan Karakter Kemandirian Santri Pada Madrasah Berbasis Pesantren Di Madrasah Aliyah Al-Hamidiyah Jawa Barat. *Jurnal Smart*, 6(2).
- Zamroni. (2007). *Meningkatkan Mutu Sekolah: Teori Strategi Dan Prosedur*. PSAP Muhammadiyah. Jakarta.
- Zamroni. (2011). *Dinamika Peningkatan Mutu*. Gavin Kalam Utama. Yogyakarta.