

BAB V

PENYAJIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, semua data penelitian yang telah dipresentasikan di Bab terdahulu akan dibahas secara berurutan sebagaimana telah disajikan dalam penyajian data. Peneliti juga mencoba untuk menganalisis dan membahas visi, misi dan target mutu madrasah dalam Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan karena pada dasarnya upaya Kepala madrasah dalam Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan yang saling berhubungan dan selalu berorientasi pada visi, misi dan target mutu madrasah itu.

A. Visi, Misi dan Target Mutu.

Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan kepada madrasah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan juga bertujuan untuk mempersiapkan kemandirian madrasah di era desentralisasi pendidikan. Kementerian Pendidikan Nasional menegaskan bahwa Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan juga bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian

kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya untuk meningkatkan mutu madrasah.¹

Madrasah yang mengimplementasikan konsep *Total Quality Management* harus membuat rencana pengembangan madrasah yang mencakup visi, misi, tujuan madrasah dan strategi pelaksanaannya. Visi madrasah adalah gambaran ideal masa depan yang akan dicapai oleh suatu madrasah dan kemudian dirumuskan misi madrasah sebagai wujud nyata atau realisasi dari visi tersebut.

Dari data penelitian yang diperoleh di lapangan diketahui bahwa Kepala MTsN Katingan Tengah memiliki visi, misi dan tujuan madrasah dan strategi pelaksanaan yang jelas untuk meningkatkan mutu dan kualitas madrasah. Data penelitian menunjukkan bahwa visi madrasah tsanawiyah ini ialah “Berprestasi Dalam Ilmu Pengetahuan, Beriman dan Bertaqwa dalam Kehidupan.” Sedangkan misinya ialah “menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang bermutu dan berkeseimbangan antara ilmu pengetahuan agama dengan ilmu pengetahuan umum, meningkatkan disiplin dalam pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), meningkatkan peranan dan fungsi perpustakaan sekolah, menyiapkan sumber daya insani yang berkualitas Islami dan mempunyai jiwa pengabdian, menyiapkan daya Kompetensi siswa dalam memasuki jenjang pendidikan selanjutnya maupun di dalam masyarakat.”

¹ Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta:Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, h.3.

Data penelitian juga menunjukkan bahwa Kepala MTsN Katingan Tengah juga memiliki target mutu yang ingin dicapai madrasah, yakni mengutamakan dan meningkatkan kualitas proses dan *output* madrasah tersebut. Target mutu tersebut tentunya juga sudah sangat sesuai dengan visi dan misi madrasah itu sendiri, karena target mutu yang disebutkan di atas merupakan implikasi dan implementasi dari visi dan misi madrasah ini.

Dalam menetapkan target mutu yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu, maka harus mengutamakan dan meningkatkan kualitas proses dan *output* madrasah. Target mutu tersebut jelas merupakan implikasi dari visi dan misi madrasah yang telah disebutkan di atas, karena pada dasarnya visi dan misi merupakan tujuan jangka panjang, sedangkan target mutu adalah tujuan jangka menengah.²

Rumusan visi, misi, dan target mutu tersebut, jelas menggambarkan tentang cita-cita dan pandangan ke depan yang pada intinya berorientasi pada peningkatan mutu dan kualitas pendidikan di madrasah itu. Hal ini tentu saja sesuai dengan apa yang diharapkan dalam Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

B. Upaya Kepala Madrasah dalam Implementasi *Total Quality Management*.

Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan lebih difokuskan pada peningkatan mutu. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa mutu pendidikan nasional kita saat ini sangat memperhatikan sehingga

² *Ibid*, h. 14

memerlukan perhatian yang lebih serius.³ Untuk itulah maka target utama *Total Quality Management* dalam pendidikan adalah pemberdayaan madrasah untuk secara mandiri agar dapat meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan di madrasah.

Usaha-usaha yang telah dilakukan oleh Kepala MTsN Katingan Tengah ini adalah: meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru; merencanakan program madrasah yang akan dilaksanakan; memberdayakan sumber tenaga kependidikan secara optimal; menyediakan sarana dan prasarana pendidikan; meningkatkan kesejahteraan guru; mengadakan program bimbingan dan pengayaan; dan menjalin kerjasama kemitraan dengan dewan madrasah serta dunia usaha.

Berikut ini akan dianalisis secara rinci mengenai usaha-usaha yang dilakukan Kepala MTsN Katingan Tengah tersebut dalam Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Profesionalisme dan Kompetensi Guru

Berdasarkan data hasil penelitian mengenai usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan terutama yang berhubungan dengan peningkatan profesionalisme personel madrasah khususnya guru, ditemukan bahwa kepala MTsN Katingan Tengah telah mengupayakan peningkatan profesionalisme dan kompetensi guru, yakni dengan cara mendorong para guru untuk mengikuti program penyetaraan dan sertifikasi guru yang dilakukan pemerintah.

³ Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), Ibid, h. 3.

Total Quality Management pada pendidikan memberikan kewenangan kepada madrasah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer. Demikian pula mengirim guru untuk mengikuti pelatihan di berbagai instansi dan institusi, pengiriman tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan, workshop, dan seminar-seminar yang harus dilakukan secara terus-menerus.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa dalam rangka Implementasi *Total Quality Management* Kepala MTsN Katingan Tengah telah melaksanakan upaya meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru dengan cara mendorong tenaga kependidikan yang ada di madrasah untuk mengikuti program penyetaraan yang sertifikasi yang dilaksanakan pemerintah, di samping menyediakan berbagai pelatihan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas tenaga kependidikan di madrasah tersebut.

Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tersebut sangat serius dan fokus akan peningkatan mutu dan kualitas pendidikan di madrasah, karena pada dasarnya *Total Quality Management* itu memberikan kewenangan yang luas kepada madrasah untuk mengontrol sumber daya manusia, dan juga fleksibelitas dalam merespon kebutuhan masyarakat.

2. Menyusun Rencana Program Madrasah

Data hasil penelitian mengenai usaha yang dilakukan oleh Kepala MTsN Katingan Tengah dalam Implementasi *Total Quality Management*,

khususnya yang berkenaan dengan penyusunan rencana program madrasah yang akan dilaksanakan.

Penyusunan program ini dilaksanakan setiap tahun sebelum tahun ajaran baru dimulai dan melibatkan berbagai unsur yang ada dan terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah tersebut, termasuk pimpinan madrasah, dewan guru dan komite madrasah. Penyusunannya pun tetap berpedoman pada visi dan misi serta tujuan madrasah. Menurut salah satu responden, program-program strategis yang akan dilaksanakan pada tahun ajaran baru biasanya menjadi pokok pembahasan yang menarik. Selanjutnya, setelah program kerja disepakati, semua program tersebut kemudian disusun dan dibuatkan jadwal pelaksanaannya dalam bentuk kalender akademik madrasah.

Hal tersebut sejalan dengan tahapan Implementasi *Total Quality Management* yang mengharuskan suatu madrasah atau sekolah untuk menyusun rencana program madrasah atau lebih tepatnya program peningkatan *Total Quality* atau mutu terpadu. Rencana program peningkatan mutu tersebut harus sesuai dengan visi dan misi serta target mutu yang ingin dicapai, dan harus menjelaskan secara detail tentang aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus ditempuh, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, serta berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut.

3. Pemberdayaan Sumber Tenaga Kependidikan Secara Optimal.

Data hasil penelitian mengenai usaha kepala madrasah dalam memberdayakan sumber tenaga kependidikan secara optimal didapatkan bahwa Kepala MTsN Katingan Tengah telah melakukan upaya tersebut dengan berusaha semaksimal mungkin memberdayakan tenaga kependidikan yang ada di madrasah ini untuk mencapai tujuan. Dia menekankan kepada para guru dan pegawai lainnya agar sebisa mungkin tidak meninggalkan kelas, atau tugasnya masing-masing. Dia juga mengusahakan berbagai pendanaan untuk melaksanakan berbagai pelatihan dan pendanaan untuk terlaksananya program pendidikan di madrasah ini.

Dengan demikian maka dapat dikemukakan bahwa Kepala MTsN Katingan Tengah telah melakukan upaya pemberdayaan tenaga kependidikan yang ada di madrasah tersebut. Dalam hal pemberdayaan sumber tenaga kependidikan, Kepala MTsN Katingan Tengah telah berusaha semaksimal mungkin memberdayakan tenaga kependidikan yang ada di madrasah ini secara optimal untuk mencapai target mutu atau tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Hal yang demikian sangat relevan dengan apa yang diinginkan dalam program Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan yang pada dasarnya menghendaki pemberdayaan sumber tenaga kependidikan di madrasah secara optimal. Karena peningkatan mutu hanya bisa dilaksanakan dengan adanya pemberdayaan dan melibatkan semua unsur yang ada di madrasah secara optimal.

4. Penyediaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Berdasarkan data hasil penelitian diperoleh keterangan bahwa kepala MTsN Katingan Tengah telah mengupayakan tersedianya sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka peningkatan mutu dan Implementasi *Total Quality Management*.

Ketersediaan sarana dan prasarana atau fasilitas pendidikan merupakan kebutuhan yang sangat penting untuk terlaksananya proses pendidikan di suatu lembaga pendidikan dengan baik. Fasilitas-fasilitas pendidikan yang mendukung usaha peningkatan mutu sudah seharusnya dilakukan oleh madrasah, karena pada dasarnya madrasahlah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar.

Hal tersebut tentunya sesuai dengan karakteristik yang dikemukakan sistem manajemen peningkatan *Total Quality* dan apa yang diharapkan dalam implementasi manajemen tersebut.

5. Meningkatkan Kesejahteraan Guru

Berdasarkan data hasil penelitian mengenai usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan terutama yang berhubungan dengan usaha meningkatkan kesejahteraan guru ditemukan bahwa Kepala MTsN Katingan Tengah telah mengupayakan peningkatan kesejahteraan guru yang ada di madrasahnyanya.

Madrasah Tsanawiyah ini adalah madrasah negeri, maka sumber pendanaan yang paling besar adalah DIPA madrasah. Disamping itu,

madrasah ini juga berusaha mencari peluang kerjasama dengan pihak-pihak terkait seperti instansi-instansi pemerintah baik pusat atau daerah, Kementerian Agama, dan Kementerian Pendidikan Nasional. Sejak tahun 2012, ada peningkatan insentif dan uang honor bagi guru-guru honorer dan pegawai tata usaha. Uang lembur juga dibayarkan bagi mereka yang kerja lembur, serta ada THR yang diberikan kepada semua pegawai setiap tahunnya.

Kesejahteraan guru harus ditingkatkan dalam upaya meningkatkan profesionalitas dan kompetensi guru di madrasah dan sekolah. Rendahnya kesejahteraan guru tentunya akan mempengaruhi motivasi guru dalam mengajar. Oleh karenanya seorang kepala madrasah mempunyai kewajiban untuk mengusahakan peningkatan kesejahteraan guru, terlebih lagi dalam kerangka Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan.

Dengan demikian, maka pada dasarnya Kepala MTsN Katingan Tengah telah berupaya meningkatkan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan lainnya, sehingga mereka lebih termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di madrasah tersebut.

Kesejahteraan guru harus di tingkatkan dalam upaya meningkatkan profesionalitas dan kompetensi guru di madrasah dan sekolah. Oleh karenanya seorang kepala madrasah mempunyai kewajiban untuk mengusahakan peningkatan kesejahteraan guru, terlebih lagi dalam rangka Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan.

6. Menjalinkan Kemitraan dengan Komite Madrasah dan Dunia Usaha.

Data hasil penelitian mengenai usaha kepala madrasah dalam menjalin kemitraan dengan komite madrasah dan dunia usaha ditemukan bahwa Kepala MTsN Katingan Tengah telah melakukan upaya tersebut dengan mengupayakan kerjasama dengan berbagai pihak, terutama pihak-pihak terkait seperti Pemerintah Daerah, dan Kementerian Agama yang merupakan atasan langsung dari madrasah ini.

Dalam konsep *Total Quality Management*, kerjasama kemitraan dengan komite madrasah, dan dunia usaha merupakan suatu keharusan dan mutlak dilakukan oleh suatu madrasah. Karena hal tersebut merupakan wujud kemandirian suatu madrasah, sehingga tidak terlalu bergantung dengan pemerintah, tetapi berusaha memanfaatkan masyarakat sekitar untuk turut ambil bagian dalam proses pelaksanaan pendidikan. Sehingga dengan begitu, madrasah memiliki tanggung jawab kepada masyarakat, karena esensi hubungan madrasah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan ketertiban, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial.

Berdasarkan uraian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa pada dasarnya Kepala MTsN Katingan Tengah telah melakukan usaha-usaha yang strategis dalam rangka Implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan di madrasahnyanya, terutama yang berkenaan dengan usaha meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru; menyusun program madrasah yang akan dilaksanakan; memberdayakan sumber tenaga

kependidikan secara optimal; menyediakan sarana dan prasarana pendidikan; meningkatkan kesejahteraan guru; mengadakan program bimbingan dan pengayaan; dan menjalin kerjasama kemitraan dengan komite madrasah serta dunia usaha.

C. Hambatan dan Tantangan dalam Implementasi *Total Quality Management*.

Dari hasil penelitian mengenai hambatan dan tantangan yang dihadapi MTsN Katingan Tengah menunjukkan bahwa madrasah ini hampir-hampir tidak mempunyai ancaman terhadap madrasahinya, kecuali jika dilihat dari kendala yang dihadapi madrasah ini, seperti Kementerian Agama sebagai pembina bagi madrasah ini, jika tidak memberikan perhatian serius, maka proses peningkatan pendidikan di MTsN Katingan Tengah tidak mungkin terlaksana dengan baik. Bahkan proses pendidikan akan terancam dan tidak bisa mencapai tujuan yang diinginkan.

Kurangnya kerjasama yang baik diantara pimpinan lembaga pendidikan dengan bawahannya juga merupakan tantangan yang utama dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan secara terpadu. Disamping itu minimnya dukungan dari masyarakat (*stackholder*) terhadap kemajuan pendidikan juga merupakan kendala serius dalam mengembangkan *Total Quality Management*.

Kurangnya perhatian pemerintah daerah, khususnya pemerintah daerah Kabupaten Katingan terhadap madrasah-madrasah yang berada di bawah Kementerian Agama juga menjadi tantangan serius bagi madrasah ini,

karena selama ini pemerintah daerah tidak terlalu memperhatikan proses dan jalannya pendidikan di madrasah-madrasah. Madrasah seakan-akan dijadikan anak tiri jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah umum yang ada di bawah binaan Dinas Pendidikan Nasional.

Dalam *Total Quality Management* seorang kepala madrasah diharapkan bisa menganalisis adanya ancaman yang akan mempengaruhi tercapainya tujuan madrasah, dan kemudian mampu mengatasi atau meminimalisir ancaman tersebut, atau bahkan menjadikannya sebagai kekuatan atau peluang bagi madrasahnyanya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tersebut.

