

# **PENGEMBANGAN KAPASITAS (CAPACITY BUILDING) KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**

**Erwin Indrioko \***  
**Ulfa Rhomaisha Basar**

\*STAIN Kediri, email: indriokoerwin@gmail.com

**Abstract:** *One of important challenges about facing educational organizations in the advancement of technology and information is how to manage a quality on an ongoing basis. In the context of education, the notion of including encryption of inputs, processes, outputs, and outcomes of education. In order to create an educational system that has a diversity way to realize the purpose of education can be achieved by renewing the madrasah mission and strategy as well as implementing it. All of these are subject to the discovery of capacity building in all areas of good governance as well as sustainable. Capacity building should be implemented effectively and continuously on three levels, namely: 1) Individual level, for example: personal skills and requirements, knowledge, behavior, grouping of work and motivation of people's work in organizations. 2) The institutional level or the whole unity, for example: organizational structures, decision-making processes within organizations, procedures and work mechanisms, arrangements and infrastructure, links to organizations. 3) System levels, such as work-related regulators, basic policy and policies that support the achievement of a certain policy objectivity.*

**Keywords:** *capacity building, education quality, organizations*

## **PENDAHULUAN**

Era kemajuan teknologi dan informasi yang penuh tantangan dan persaingan menuntut adanya profesionalisme di segala aspek kehidupan, baik keberadaan individu maupun keberadaan sebuah organisasi. Kemajuan teknologi dan informasi telah muncul sebagai fenomena baru yang lahir akibat kemajuan zaman. Kondisi tersebut menuntut organisasi pendidikan agar senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang sangat ketat. Organisasi pendidikan pada era saat ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, layanan jasa, biaya, maupun sumber daya manusia.

Salah satu tantangan penting yang dihadapi organisasi pendidikan di era kemajuan teknologi dan informasi adalah bagaimana mengelola sebuah mutu secara berkelanjutan. Mutu bagi setiap institusi pendidikan merupakan fokus utama dan meningkatkan mutu merupakan suatu keharusan. Para praktisi pendidikan menyatakan bahwa mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri lembaga pendidikan. Mutu adalah agenda dalam meningkatkan kualitas dan merupakan tugas yang penting demi peningkatan minat atas lembaga pendidikan oleh masyarakat luas. Menemukan sumber mutu dan mengelolanya pada lembaga pendidikan adalah sebuah petualangan yang menguras keringat. Pelaku-pelaku dunia pendidikan menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan menyampaikannya pada peserta didik.

Mutu sama dengan memberikan kepuasan kepada para pelanggan dan kepuasan pelanggan adalah ciri dari harga sebuah eksistensi lembaga di masyarakat. Meraih mutu mengharuskan lembaga melakukan kerja keras dalam segala hal dan sebuah institusi/lembaga harus memposisikan pelanggan secara tepat dan proporsional agar mutu tersebut dapat dicapai. Oleh karena itu, institusi-institusi pendidikan perlu mengembangkan sistem mutunya agar dapat membaktikan kepada publik bahwa mereka dapat memberikan layanan yang prima.<sup>1</sup>

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup tahapan *input*, *process*, *output*, dan *outcomes* pendidikan. *Input* pendidikan adalah segala hal yang telah didapat atau tersedia, *proses* pendidikan adalah melaksanakan pekerjaan untuk menjadikan input sesuai yang diharapkan/dicita-citakan, *output* pendidikan adalah keluaran yang dihasilkan dari pelaksanaan proses, sedangkan *outcomes* adalah keluaran/output yang mempunyai nilai guna dan bisa dimanfaatkan oleh pengguna pendidikan dan masyarakat. Jadi, target kematangan *output* sangat diperlukan, sehingga pada *outcomes* yang dapat diukur dari tingkat kesiapan dan kegunaannya di masyarakat.<sup>2</sup>

Dalam konteks Sistem Pendidikan Nasional bahwa; pendidikan merupakan proses untuk meningkatkan, memperbaiki, mengubah pengetahuan, ketrampilan dan sikap, serta tata laku seseorang atau kelompok dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan manusia melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan pelatihan. Proses pendidikan menunjukkan adanya aktivitas atau tindakan aktif dan interaksi dinamis yang dilakukan secara sadar dalam usaha untuk mencapai tujuan.<sup>3</sup> Jadi dalam konteks ini, mutu mengacu pada usaha perkembangan kemajuan pendidikan yang berkelanjutan (*sustainable*) dan melibatkan seluruh elemen pengguna kebijakan secara sadar, terencana, terarah, dan terukur dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

---

<sup>1</sup> Widiyarti, *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan*, (Semarang: PT Sindur Press), 4.

<sup>2</sup> S, Suranto, *Manajemen Mutu dalam Pendidikan (TQM in Education)*, (Surakarta: Mediatama, 2009), 8.

<sup>3</sup> Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, cct.I (Jakarta: Mini Jaya Abadi, 2003), 5.

Saat ini, dunia pendidikan sedang diguncang oleh berbagai perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta ditantang untuk dapat menjawab berbagai permasalahan lokal dan perubahan global yang terjadi begitu pesat. Perubahan dan permasalahan tersebut meliputi pasar bebas (*free trade*), tenaga kerja bebas (*free labour*), perkembangan informasi, serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang dahsyat.<sup>4</sup>

Bersamaan dengan itu, bangsa Indonesia dihadapkan pada fenomena yang dramatis, yakni rendahnya daya saing; sebagai salah satu indikator bahwa pendidikan belum sepenuhnya menghasilkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas. Ini merupakan tantangan agar seluruh komponen pemerhati pendidikan lebih meningkatkan kinerjanya. Upaya menciptakan sistem pendidikan yang bagus sebagai wahana untuk mewujudkan tujuan pendidikan dapat dilakukan dengan memperbaharui visi, misi, dan strategi pendidikan nasional serta mengimplementasikannya dalam lapangan. Semua itu diperlukan dengan diadakan pengembangan kapasitas (*capacity building*) di segala aspek kehidupan menuju pengelolaan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) secara berkelanjutan (*sustainable*).<sup>5</sup>

Dalam Undang-Undang No. 22 tahun 1999 mengatur tentang pemberian kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah dalam wujud otonomi daerah. Pada pasal 11 UU No. 22 Tahun 1999 mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, yaitu; pekerjaan umum, kesehatan, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertambangan, koperasi, tenaga kerja serta pendidikan dan kebudayaan.<sup>6</sup> Dari titik otonomi inilah lembaga pendidikan mempunyai keleluasaan untuk mengembangkan dirinya sesuai kapasitasnya (*capacity building*) guna tetap mampu bersaing dan diminati oleh masyarakat luas.

Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan di setiap daerah melalui otonomi pendidikan harus dilaksanakan dengan pendekatan yang jelas, terarah, serta berhasil guna, maka diperlukan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang baik dalam pelaksanaan otonomi pendidikan. Upaya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan menjadi mutlak diperlukan karena sifatnya yang selalu dinamis dan progresif. Lembaga pendidikan merupakan tempat yang strategis untuk meningkatkan kapasitas SDM suatu negara dari waktu ke waktu. Maka akan hancur peradaban suatu bangsa apabila lembaga pendidikan dalam menjalankan fungsinya tidak mampu bersaing dan menyesuaikan atas cepatnya perkembangan jaman.

---

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 3.

<sup>5</sup> Riyadi Soeprapto, *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance: The Capacity Building for Local Government Toward Good Governance*, (UPI: Jurnal Fakultas Ilmu Politik dan Sosial, 2010), 3. lihat di <http://www.docstoc.com/docs/5936090/riyadi-capacity-building>, diakses pada tanggal 25 Mei 2017.

<sup>6</sup> Marus Suti, *Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*, (UNM: Jurnal MEDTEK, 2011), Vol.3, no.2.

Saat ini upaya pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan bagian yang penting pada berbagai aspek pendidikan, yang tujuan utamanya adalah agar lembaga pendidikan menjadi bermutu dan diminati. Jadi, pengembangan kapasitas ada kaitannya dengan usaha mengembangkan mutu pendidikan dan sistem yang ada di sekitarnya.

Pengembangan kapasitas mengacu kepada proses dimana individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif untuk melaksanakan fungsi mereka, menyelesaikan masalah mereka, mencapai tujuan-tujuan mereka secara mandiri. Dengan demikian yang dimaksud pengembangan kapasitas (*capacity building*) dalam meningkatkan mutu pendidikan di sini mengacu kepada proses membangun kapasitas lembaga sebagai dasar pengembangan (*capacity building*) di lembaga pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan fungsi, menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain kemampuan lembaga dalam menjalankan pengembangan kelembagaannya.

Makna dari pengembangan adalah suatu tindakan proses hasil atau pernyataan ke arah yang lebih baik. Yang dimaksud dengan “ke arah yang lebih baik” adalah adanya kemajuan, peningkatan, pembinaan, dan pertumbuhan.<sup>7</sup> Menurut Bennis, inti dari pengembangan adalah respon terhadap realitas, pengembangan dilakukan untuk mengubah keyakinan sikap, nilai dan struktur, pengembangan itu ke arah yang lebih baik, pengembangan itu adaptif dan fleksibel karena harus sesuai dengan probabilitas zaman.<sup>8</sup>

Sedang istilah kapasitas dapat diartikan sebagai kemampuan manusia, kemampuan institusi dan juga kemampuan sistemnya. Jadi pengembangan kapasitas (*capacity building*) adalah suatu proses/usaha untuk dapat meningkatkan kemampuan atau mengembangkan diri pada diri seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan sejak awal.<sup>9</sup> Sebagian ilmuwan juga mengatakan bahwa *Capacity Building* sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993), 6.

<sup>8</sup> Warren G. Bennis .terj. Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Organisasi*, (Jogjakarta: Gadjah Mada University Press, 2010), 416.

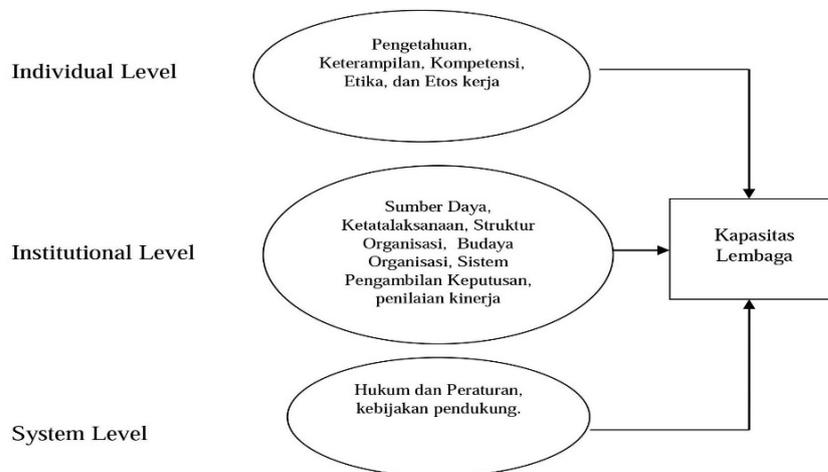
<sup>9</sup> Nugraha, *Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah*, (UPI: Jurnal Ilmu Administrasi, No.1 Vol.3, 2004), 186.

<sup>10</sup> Terente Morison, *Actionable Learning: A Handbook for Capacity Building through Case Based Learning*, (ADB Institute, 2001), 42.

Dalam buku “*The Capacity Building for Local Government toward Good Governance*”, juga menjelaskan bahwa World Bank menekankan perhatian *Capacity Building* pada:

1. Pengembangan sumber daya manusia; *training, recruitment* dan pemutusan pegawai profesional, manajerial dan teknis
2. Keorganisasian, yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen
3. Jaringan kerja (*network*), berupa koordinasi, aktifitas organisasi, fungsi *network*, serta interaksi formal dan informal
4. Lingkungan organisasi, yaitu aturan (*rule*) dan undang-undang (*legislation*) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antara lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi *development tasks*, serta dukungan keuangan dan anggaran
5. Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi dan situasi kondisi yang mempengaruhi kinerja.<sup>11</sup>

Dengan demikian dapat disampaikan bahwa upaya pengembangan kapasitas dilaksanakan di berbagai tingkatan yang mencakup berbagai macam aspek, mulai dari sumberdaya manusianya juga sistem-sistem yang mengatur proses kerja di dalamnya. Upaya pengembangan kapasitas dilaksanakan dalam berbagai tingkatan sebagaimana diilustrasikan melalui gambar 1.



**Gambar 1. Contoh Matrik Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)<sup>12</sup>**

Dari gambar di atas, dapat dikemukakan bahwa pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada 3 (tiga) tingkatan, yaitu:<sup>13</sup>

- (1) Tingkatan individual, contohnya: keterampilan-keterampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi-organisasi;

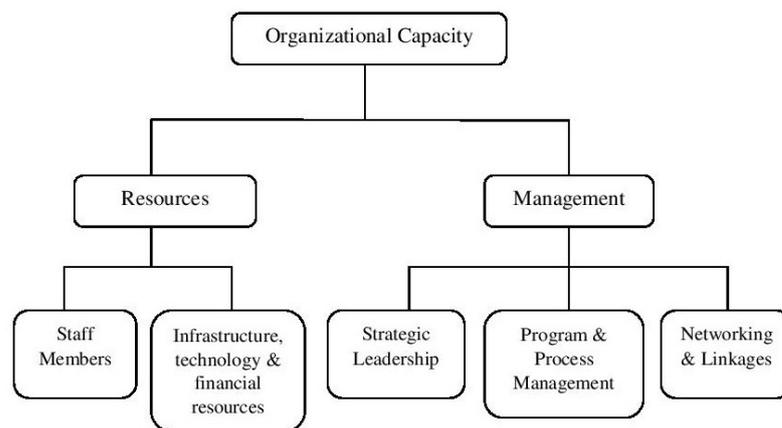
<sup>11</sup> Riyadi Soeprapto, *The Capacity Building...*, 9.

<sup>12</sup> Riyadi Soeprapto, *The Capacity Building...* 14.

<sup>13</sup> Riyadi Soeprapto, *The Capacity Building ...*, 15.

(2) Tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian objektivitas kebijakan tertentu.

Secara umum tujuan pengembangan kapasitas (*capacity building*) agar individu, organisasi maupun sistem yang ada dapat dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari individu maupun organisasi tersebut. Jadi siapapun dapat melaksanakan upaya pengembangan kapasitas kepada siapapun sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai; individu, kelompok, organisasi formal maupun non formal, institusi pemerintah maupun swasta dapat melakukan pengembangan kapasitas sepanjang prasyaratnya disepakati oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam elaborasi tentang pelaksanaan pengembangan kapasitas ini, Douglas menggambarkan keseluruhan elemen pengembangan kapasitas dalam gambar 2.



**Gambar 2. Types of Organizational Capacity<sup>14</sup>**

Jadi pengembangan kapasitas (*capacity building*) harus melibatkan seluruh elemen yang ada guna mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Semakin banyak elemen yang mendukung semakin meningkatnya pola pikir dalam berorganisasi dan menambah kedewasaan dalam menjalankan sebuah organisasi khususnya di lembaga pendidikan formal. Karena tak lain dan tak bukan tujuan daripada diselenggarakannya pengembangan kapasitas adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan baik dari segi *input*, *process*, *output* dan *outcomes*.

<sup>14</sup> Douglas, Norton, *Evaluating Capacity*....., 24.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas (*capacity building*) meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu; komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.<sup>15</sup>

*Pertama*, komitmen bersama. *Collective commitments* dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi (termasuk pemerintahan di lembaga pendidikan) sangat menentukan sejauh mana pembangunan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staf yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pembangunan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

*Kedua*, kepemimpinan. Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pembangunan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik (sepaimana pelayanan publik di lembaga pendidikan), harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor pelayanan publik lainnya. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektifitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.

*Ketiga*, reformasi peraturan. Kontekstualitas politik di Indonesia serta budaya pegawai di lembaga pendidikan selalu berlindung pada peraturan yang ada, serta lain-lain faktor (legal-formal-prosedural) merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pembangunan kapasitas. Oleh karena itu, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaran peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.

*Keempat*, reformasi kelembagaan. Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu; *structural* dan *cultural*. Kedua

---

<sup>15</sup> Riyadi Soeprapto, *The Capacity Building*..... 20-22.

aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pembangunan kapasitas dalam lembaga pendidikan di Indonesia.

*Kelima*, pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Oleh karena pembangunan kapasitas harus diawali pada identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*). Pengakuan ini penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas.

Ada beberapa persyaratan dalam *capacity building* yang perlu diketahui sebelum sebuah program pembangunan kapasitas lembaga (khususnya lembaga pendidikan formal) dilakukan. Persyaratan-persyaratan itu antara lain; partisipasi, inovasi, akses informasi, akuntabilitas dan kepemimpinan.<sup>16</sup> Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pembangunan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staf atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan program pembangunan kapasitas lembaga pendidikan. Guna mewujudkan hal ini, maka sudah semestinya inisiatif partisipasi ini dibangun sejak awal hingga akhir program pembangunan kapasitas dalam rangka menjamin kontinuitas program.

Inovasi juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah penting mendesak. Harus diakui bahwa inovasi adalah bagian dari program pembangunan kapasitas, khususnya dalam kerangka menyediakan berbagai alternatif dan metode pembangunan kapasitas yang bervariasi, dan menyenangkan. Hampir tidak mungkin terjadi pembangunan kapasitas tanpa diikuti oleh inovasi (karena *Capacity Building* merupakan bentuk dari sebuah inovasi). Pembangunan mengabaikan, menghambat ataupun tidak memberikan ruang terhadap inovasi. Inovasi penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis sifatnya, tetapi justru dinamis sesuai dengan tuntutan publik yang kian tinggi.

Kemudian, akses terhadap informasi merupakan persyaratan lain yang tidak kalah pentingnya dalam melakukan program pembangunan kapasitas. Pada bentuk organisasi yang tradisional dan birokrasi, semua informasi dipegang dan dikuasai oleh pimpinan. Kondisi seperti ini tidak memungkinkan pembangunan kapasitas. Sebaliknya, pembangunan kapasitas salah satunya harus dimulai dengan memberikan akses dan kesempatan untuk memperoleh informasi secara cukup baik dan efektif guna mendukung program yang akan dilaksanakan.

---

<sup>16</sup> Riyadi Soeprapto, *The Capacity Building*..... 22-24.

Akuntabilitas juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah urgen. Akuntabilitas penting untuk menjaga bahwa program pembangunan kapasitas juga harus dikendalikan sedemikian rupa sehingga menuju pada hasil yang diinginkan. Dengan kata lain akuntabilitas dibutuhkan dalam rangka penjaminan bahwa program pembangunan kapasitas lembaga pendidikan merupakan kegiatan yang *legitimate*, kredibel, akuntabel dan bisa dipertanggungjawabkan.

Persyaratan yang terakhir adalah kepemimpinan. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pembangunan kapasitas organisasi. Kepemimpinan yang dipersyaratkan dalam pembangunan kapasitas antara lain adalah keterbukaan (*openness*), penerimaan terhadap ide-ide baru (*receptivity to new ideas*), kejujuran (*honesty*), perhatian (*caring*), penghormatan terhadap harkat dan martabat (*dignity*) serta penghormatan kepada orang lain (*respect to people*). Semakin pemimpin memberikan kepercayaan dan suasana kondusif pada staf untuk berkembang, maka akan semakin sukses program pengembangan kapasitas dalam sebuah organisasi.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa dalam rangka pencapaian standar kualitas mutu pendidikan (khususnya di lembaga pendidikan Islam) dalam rangka mencetak SDM berkualitas, maka harus dilakukan upaya perubahan paradigma sebagaimana disebutkan di atas:

1. Melaksanakan program menjadi merumuskan/melaksanakan program
2. Keputusan terpusat menjadi keputusan bersama/partisipatif
3. Ruang gerak terbatas menjadi ruang gerak fleksibel
4. Sentralistik menjadi desentralistik
5. Individual menjadi kerjasama
6. Basis birokratik menjadi basis profesional
7. Diatur menjadi mandiri
8. Malregulasi menjadi deregulasi
9. Informasi terbatas menjadi informasi terbuka
10. Boros menjadi efisien
11. Pendelegasian menjadi pemberdayaan
12. Organisasi vertikal menjadi organisasi horizontal

## PEMBAHASAN

Berangkat dari bagaimana menemukan solusi terbaik dalam mengembangkan kualitas pendidikan di era otonomi daerah dan otonomi pendidikan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen yaitu tata kelola lembaga yang transparan dan menumbuhkan budaya mutu. Pada dasarnya otonomi juga berarti mampu untuk menentukan langkah keinginan dan kebutuhannya sendiri yang dipandang sesuai dengan keberadaannya selaku instansi pendidikan yang bebas mengatur diri sendiri.

Pengertian otonomi bersifat multi-dimensional, artinya otonomi berlaku dalam berbagai aspek kebutuhan dan sektor kehidupan, antara lain; kebutuhan institusi atau organisasi pendidikan dalam menentukan lokasi tempat beroperasi, menentukan jenis usaha, mencari dan menentukan pelanggan, menentukan bentuk dan lokasi tempat usaha, melakukan perjalanan studi banding dari satu tempat ke tempat lain dan yang lebih penting lagi otonomi dalam menentukan bentuk, jenis dan jenjang pendidikan yang ditawarkan.

Berbicara mengenai mutu pendidikan Islam maka tidak terlepas dari definisi itu sendiri. Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan secara berkesinambungan.<sup>17</sup> Mutu pendidikan yang dimaksud di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin yang mengarah pada tujuan kualitas keluaran.<sup>18</sup> Dalam konteks pendidikan, menurut Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana dikutip Mulyasa, pengertian mutu mencakup *input*, *process* dan *output* pendidikan.<sup>19</sup> *Input pendidikan* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala madrasah, guru termasuk guru BK, karyawan, peserta didik) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya.). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh madrasah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

---

<sup>17</sup> Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

<sup>18</sup> Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1993), 159.

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 76.

*Proses pendidikan* merupakan berubahnya *sesuatu* menjadi *sesuatu yang lain*. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input madrasah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan mampu *memberdayakan* peserta didik. Kata *memberdayakan* mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

*Output pendidikan* adalah merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya. Khusus berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, EBTA, EBTANAS, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu madrasah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.<sup>20</sup>

Lembaga pendidikan yang berkualitas menurut standar pemenuhan harapan pelanggan adalah lembaga pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas melalui proses dan layanan yang berkualitas oleh sumber daya manusia yang berkualitas dalam sebuah lingkungan yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan oleh pelanggan (*stakeholders*). Kemudian jika mengacu pada pengukuran spesifikasi perencanaan, sebuah lembaga pendidikan disebut bermutu jika lembaga tersebut dapat mewujudkan cita dan program mutu yang telah ditetapkan oleh lembaga yang bersangkutan dari visi dan misi yang disepakati di awal.

---

<sup>20</sup> Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBM*, <http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id>, diakses pada tanggal 5 Mei 2017.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, Abudin Nata mengajukan beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai parameter dalam menilai mutu lembaga pendidikan Islam, yaitu: (1) secara akademik lulusannya dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, (2) secara moral, lulusannya dapat menunjukkan tanggung jawab dan kepeduliannya kepada masyarakat, (3) secara individual, lulusannya semakin “bertaqwa”, (4) secara kultural, ia mampu menginterpretasikan ajaran agamanya sesuai dengan lingkungan sosialnya.<sup>21</sup>

Transformasi menuju sekolah/madrasah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan madrasah, administrator, staf, siswa, guru, dan komunitas. Proses diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap madrasah serta departemen dalam wilayah tersebut. Visi mutu difokuskan pada lima hal:

a. Pemenuhan kebutuhan konsumen

Dalam sebuah madrasah yang bermutu, setiap orang menjadi kostumer dan sebagai pemasok sekaligus. Secara khusus kostumer madrasah adalah siswa dan keluarganya, merekalah yang akan memetik manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Sedangkan dalam kajian umum kostumer madrasah itu ada dua, yaitu kostumer internal meliputi; orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan madrasah yang berada dalam sistem pendidikan. Juga kostumer eksternal yaitu masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi namun memanfaatkan output dari proses pendidikan.

b. Keterlibatan total komunitas dalam program

Setiap orang juga harus terlibat dan berpartisipasi dalam rangka menuju kearah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan madrasah atau pengawas, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak.

c. Pengukuran nilai tambah pendidikan

Pengukuran ini seringkali gagal dilakukan di madrasah. Secara tradisional ukuran mutu atas madrasah adalah prestasi siswa, dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilamana hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.

d. Memandang pendidikan sebagai suatu system

Pendidikan mesti dipandang sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para profesional pendidikan. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para profesor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

e. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik

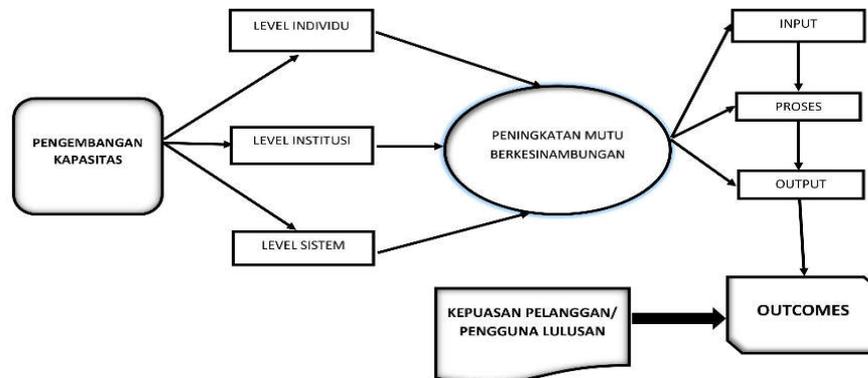
---

<sup>21</sup> Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), 172.

Mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi manajemen lama “kalau belum rusak jangan diperbaiki”. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi manajemen yang baru “*bila tidak rusak perbaikilah, karena bila tidak dilakukan anda maka orang lain yang akan melakukan*”, inilah konsep perbaikan berkelanjutan.<sup>22</sup>

Kepala madrasah merupakan tokoh kunci keberhasilan sebuah madrasah. Kepala madrasah sebagai *key person* atau aktor utama untuk membawa madrasah menjadi *center of excellence* (pusat keunggulan) dalam mencetak dan mengembangkan kualitas keluaran madrasah. Jadi kepala madrasah adalah bukan sekedar *leader* ataupun manajer saja, tetapi adalah seseorang yang cakap dalam memimpin, mengatur, mengembangkan, merencanakan, mengawasi, mendidik/membina, mengevaluasi, memupuk semangat guru dan pegawai demi tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.

Kepala madrasah dalam usaha pengembangan kapasitas tidak lepas dari usaha memberdayakan keterlibatan seluruh unsur internal dan eksternal lembaga untuk bersama bekerja mencapai titik tujuan yang disepakati di awal. Kepala madrasah dalam pengembangan kapasitas pada sebuah individu, organisasi/institusi, dan sistem yang mana dalam aktifitas tersebut terdiri atas beberapa fase umum. Adapun fase tersebut dapat dilihat pada gambar 3.



**Gambar 3. Fase Pengembangan Kapasitas Individu**

Kepala madrasah dalam pengembangan kapasitas untuk mencapai mutu yang ditargetkan harus terlibat dan berperan aktif dari semua unsur kegiatan yang ada di dalamnya. Pada pengembangan kapasitas yang meliputi; (1) pengembangan level individu dimana wujud indikatornya adalah SDM yang spiritualis, mental yang kuat, bisa bekerja dalam tim, cakap dalam komunikasi, cara kerja yang efektif dan efisien, ulet, terampil, stamina kerja yang kuat, dan mampu bekerja sesuai target,

<sup>22</sup>Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar ...*, <http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id> diakses pada tanggal 5 Mei 2017.

(2) pengembangan level institusi/madrasah dimana wujud indikator capaiannya adalah meningkatnya geliat rasa untuk maju dan berkembang, mencapai prestasi-prestasi yang targetkan dari awal, mampu berada di depan dibanding dengan lembaga lain, mampu menjadi *brand icon* utama daerah, membawa nama baik negara, (3) pengembangan level sistem (sistem pendidikan) dimana indikatornya solidnya kerjasama semua unsur, pola kerja yang jelas dan terarah, iklim kerja yang kondusif, suasana kerja yang nyaman, kesejahteraan yang merata, suasana kekeluargaan yang terasa.

Individu yang kompak, institusi madrasah yang terus berkembang, dan sistem pendidikan yang jelas maka akan mewujudkan gerak peningkatan mutu yang berkesinambungan pada level input, proses, dan output. Pada peningkatan mutu bagian input akan terlihat bagaimana penyaringan yang ketat setiap unsur input yang masuk di madrasah dan adanya pandangan yang mendalam akan ramalan tentang gambaran hasil input setelah dilaksanakannya proses pendidikan nantinya. Peningkatan mutu pada bagian proses adalah hal yang sangat utama; melibatkan kecermatan dan ketelitian dalam meningkatkan perencanaan kerja, pelaksanaan kerja, pengawasan kerja, dan evaluasi kerja. Dalam lingkup pendidikan apabila pelaksanaan proses pendidikan sempurna maka dipastikan output pendidikan akan menjadi baik pula terlepas bagaimana kondisi input yang diterima. Tahap peningkatan mutu bagian output adalah bagaimana mengontrol peningkatan kualitas output sebagai tolak ukur pelaksanaan proses; hal ini dapat terlihat bagaimana para output mampu bersaing dengan lulusan lembaga lain, mempunyai mental petarung, ulet dalam berada pekerjaan, mampu *survive* dalam berbagai kondisi, disiplin, dan mampu berprestasi dalam kompetisi.

Hasil pengembangan kapasitas dalam peningkatan mutu dapat terlihat jelas bagaimana kekuatan *outcomes* madrasah di masyarakat; apabila para pelanggan pendidikan merasa puas, konsumen pendidikan merasa terpenuhi, dan para lulusan mempunyai peran di masyarakat maka disitulah buah dari keberhasilan pengembangan kapasitas terhadap mutu madrasah.

## **PENUTUP**

Perkembangan dan kemunduran sebuah madrasah tergantung dari bukti kerja nyata kepala madrasah. Apabila kepala madrasah terlena dengan rutinitas pekerjaan harian yang ada maka dipastikan madrasah yang ia pimpin akan lambat perkembangannya, hal ini berbeda jika kepala madrasah sangat aktif dan disiplin mencari terobosan-terobosan baru demi perkembangan madrasah maka hasil yang diperoleh adalah meningkatnya kemampuan lembaga yang ia pimpin untuk bersaing dengan madrasah lain bahkan bila mungkin menjadi potret percontohan madrasah di kawasannya. Salah satu cara kepala madrasah dalam meraih mutu pendidikan adalah dengan mengembangkan kapasitas lembaga (*capacity building*) yang ia pimpin dimana titik tekannya pada peningkatan/pemberdayaan kemampuan individu (sumber daya manusia) yang terlibat dalam madrasah, peningkatan kemampuan institusi dalam meraih target yang ditetapkan di awal, dan peningkatan penerapan sebuah sistem yang dianut atau sedang berjalan dalam madrasah.

Dengan pelaksanaan pengembangan kapasitas madrasah sesuai yang ditargetkan, kepala madrasah selanjutnya meningkatkan mutu madrasah secara berkelanjutan, adapun penekanan dalam meningkatkan mutu madrasah adalah pada *input, process, output*. Peningkatan mutu *input* dengan cara selektif dalam penyaringan dan penetapan kriteria persyaratan. Peningkatan mutu pada *process* dengan cara meningkatkan keefektifan proses kegiatan belajar mengajar, kepemimpinan yang mampu menggerakkan, membangun *teamwork* yang kompak, keterbukaan manajemen, evaluasi dan perubahan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan. Peningkatan pada *output* dengan cara selalu memantau hasil prestasi akademik maupun non-akademik para lulusan yang selanjutnya digunakan sebagai tolak ukur dalam evaluasi kinerja. Sedang peningkatan mutu pada *outcomes* dengan cara meminta saran dan kritik para pengguna lulusan.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Arcaro, J. S. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bafadal, I. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Brown, L. dkk. 2001. *Measuring Capacity Building*. Carolina Population Centre: University of North Carolina, Chapel Hill.
- James, V.S. 1998. *Capacity Building in Developing Countries: Human and Environmental Dimensions*. Greenwood: Pub Group.

- Keban, YT. 2000. *Good Governance dan Capacity Building Sebagai Indikator Utama dan Fokus Penelitian Kinerja Pemerintahan*. Jakarta: Capacity Building for Local Governance Bappenas.
- Miftah, T. 1993. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Morison, T. 2001. *Actionable Learning: A Handbook for Capacity Building through Case Based Learning*. ADB Institute.
- Mulyasa. 2009. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nata, A. 2003. *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Nugraha. 2004. *Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah*. UPI: Jurnal Ilmu Administrasi, No.1 Vol.3.
- Suranto, S. 2009. *Manajemen Mutu dalam Pendidikan (TQM in Education)*. Surakarta: Mediatama.
- Arcaro, J. S. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata langkah Penerapan, terj. Yosai Triantara*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Soeprapto, R. 2010. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance: The Capacity Building for Local Government toward Good Governance*. UPI: Jurnal Fakultas Ilmu Politik dan Sosial.
- Suti, M. 2011. *Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*. UNM: Jurnal MEDTEK, Vol.3, no.2.
- Suryadi, A. & Tilaar, H.A.R. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Bennis, W. G. 2010. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Organisasi* terj. Sutarto. Jogjakarta: Gadjah Mada University Press.
- Widiyarti. 2009. *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan*. Semarang: PT Sindur Press.
- Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, cet.I. 2003. Jakarta: Mini Jaya Abadi.
- Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBM*, <http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id>.