

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam Bab V ini dibahas hal-hal yang berkenaan dengan temuan yang diperoleh dalam penelitian ini. Pembahasan dalam bab ini merupakan upaya peneliti untuk membandingkan atau mencocokkan hasil penelitian ini dengan pengetahuan (teori dan hasil penelitian) yang sudah ada dan memberikan makna atau interpretasi terhadap implikasi yang bisa terjadi. Mekanisme peningkatan mutu dalam pendidikan merupakan cara kerja yang ditempuh oleh lembaga pendidikan untuk pendidikan baik melalui input, proses, output maupun pembiayaan.¹ Manajemen pembiayaan merupakan serangkaian proses yang menggunakan tenaga manusia dalam pengelolaan pembiayaan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.² Penelitian dengan fokus Peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pembiayaan pada MTs Negeri Kediri II dan MTs Negeri Kanigoro Kediri, memiliki rincian: (1) Bagaimana perencanaan peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pembiayaan, (2) Bagaimana mekanisme pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pembiayaan, (3) Bagaimana mekanisme tindak lanjut peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pembiayaan. Pembahasan ketiga sub fokus penelitian adalah sebagai berikut:

A. Mekanisme Perencanaan peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pembiayaan

Kekuatan dalam perubahan memperlihatkan fenomena yang terus berkelanjutan dalam pemenuhan akan perubahan tersebut. Akhirnya akan mendorong dalam upaya pemilihan strategi yang dapat diterapkan pada kondisi-kondisi terduga maupun tak terduga yang kemudian muncul. Keberhasilan strategi sangat tergantung pada

¹ Sofan Amri, Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah, (Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2013), 18

² Daryanto dan M. Farid, Konsep Dasar Manajemen Pendidikan, (Malang: Gaya Media, 2013), 269.

kemampuan dalam kepemimpinan untuk membangun komitmen, menghubungkan strategi dan visi yang tetap, mengatur sumber-sumber yang mendukung terlaksananya strategi. Ketika aspek-aspek dan indikator pengelolaan lembaga pendidikan dapat dijalankan dan diarahkan ke seluruh mutu yang tinggi, maka keberhasilan dari pencapaian mutu tersebut harus merupakan integrasi dari semua keinginan dan partisipasi *stakeholder* (semua yang berkepentingan) dalam pencapaian hasil akhirnya.³

Berdasarkan data yang dipaparkan pada Bab IV, ditemukan bahwa untuk melakukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Kediri II dan MTs Negeri Kanigoro Kediri masing-masing kepala madrasah mempunyai strategi yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi di madrasah tersebut. Untuk tujuan mencapai keberhasilan dan kemajuan madrasah, selalu melibatkan *stakeholder*. Kepala madrasah dapat melakukan analisis terhadap keberadaan dan kondisi madrasah, kemudian mengambil langkah-langkah yang tepat untuk melakukan perubahan yang dituangkan dalam visi dan misi madrasah.

Madrasah harus selalu melakukan evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan madrasah. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut sekolah bersama-sama orang tua dan masyarakat, menentukan visi dan misi madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana program madrasah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu pada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi madrasah dan sumber daya yang tersedia. Dalam penyusunan program, madrasah harus menetapkan indikator atau target mutu yang akan dicapai.⁴

Untuk mencapai tujuan suatu program dibutuhkan perencanaan yang matang. Demikian juga dalam dunia pendidikan. Untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan

³ Ibid., 18.

⁴ Ibid., 296.

ada beberapa faktor yang menentukan yakni, output, input, proses dan pembiayaan. Input yang baik dapat menghasilkan output baik apabila proses pembelajaran baik, input yang baik dengan proses yang kurang baik kemungkinan masih dapat menghasilkan output yang baik, tetapi input yang tidak baik dengan proses yang baik dapat menghasilkan output yang baik. Faktor pembiayaan sangat menentukan bagi keberhasilan pendidikan. Pembiayaan dalam pendidikan ibarat darah dalam tubuh. Jika tidak ada darah di dalam tubuh maka tubuh tidak akan bisa hidup, demikian juga dalam lembaga pendidikan, semua kegiatan dalam pendidikan tidak dapat berjalan tanpa ada pembiayaan. Pembiayaan dalam pendidikan meliputi, gaji guru, gaji karyawan, kegiatan ekstrakurikuler, pengadaan buku, pemeliharaan gedung, sarana prasarana yang memadai (termasuk alat tulis kantor, alat dan bahan laboratorium) dan layanan jasa.

Pencapaian prestasi yang membanggakan tidak selalu berkorelasi dengan biaya yang tinggi. Ada beberapa lembaga pendidikan yang berhasil mencapai prestasi nasional dan biaya yang dianggarkan tidak besar, tetapi pengelolaan pembiayaannya yang bagus. Seorang Kepala Madrasah yang memiliki kreatifitas tinggi dan strategi yang baik dalam mengelola pembiayaan akan dapat membawa lembaganya mencapai prestasi yang hebat.

Kepala madrasah harus mempunyai keberanian mengambil langkah untuk kemajuan madrasah, dan memiliki prinsip bahwa pembiayaan bukan merupakan kendala untuk mencapai suatu prestasi. Seperti MTs Negeri Kanigoro Kediri dan MTs Negeri Kediri II dengan biaya yang rendah dapat mencapai prestasi tingkat nasional baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

B. Mekanisme pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pembiayaan

Dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan berorientasi pada mutu pendidikan memerlukan suatu komitmen yang penuh keesungguhan dalam peningkatan mutu

berjangka panjang (*human investment*) dan membutuhkan penggunaan peralatan dan teknik-teknik tertentu. Komitmen tersebut harus didukung oleh dedikasi yang tinggi terhadap mutu melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua pihak yang terlibat.⁵

Hasil-hasil kajian menunjukkan bahwa peningkatan mutu tidak selalu berkaitan dengan peningkatan anggaran pendidikan dan ketersediaan guru dalam jumlah dan kualifikasi. Peningkatan mutu terjadi dalam perwujudan budaya mutu yang menunjukkan perubahan cara berpikir dan budaya kerja yang mengutamakan mutu.⁶

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan tidak bisa terlepas dari pembiayaan. Hal ini bukan berarti bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan harus dengan biaya yang tinggi. Untuk mencapai visi misi madrasah tidak mutlak tergantung hanya pada pembiayaan, tetapi komitmen seluruh warga madrasah sangat menentukan keberhasilan pencapaian program. Ada kerja sama dan kekompakan dari semua elemen madrasah dalam melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan kompetensinya. Apabila seluruh warga madrasah memiliki komitmen dan tanggungjawab yang tinggi terhadap madrasah, mereka tanpa disuruh sudah mau bekerja dan tanpa memperhitungkan berapa imbalan yang mereka dapatkan, merupakan modal untuk mencapai tujuan madrasah. Semua memiliki tujuan yang sama untuk keberhasilan madrasah. Kepala madrasah adalah penggerak semua lini yang ada di madrasah, sehingga kepala madrasah merupakan sosok suri tauladan dan penutan. Kepala harus mengayomi, memperhatikan, melindungi dan peduli terhadap semua warga madrasah. Kepala madrasah harus dekat dengan guru, semua staf, siswa, dan wali murid kalau ingin madrasah nya berhasil dan tetap eksis.

⁵ Sofan Amri, peningkatan Mutu..., 18.

⁶ Ibid., 32.

Pada penelitian yang dilakukan, peneliti mengetahui bahwa kedua kepala madrasah memiliki strategi dan keberanian untuk mengambil langkah dalam melakukan perubahan. Kepala madrasah mampu meensinergiskan semua komponen madrasah untuk tujuan memajukan madrasah. Dan hasilnya jelas nyata bisa dilihat kemajuan dan keberhasilan di dua madrasah baik di bidang akademik maupun non akademik. Segudang prestasi dapat diraih oleh kedua madrasah di tingkat nasional bahkan sampai tingkat internasional. Di bidang akademik lulusan dari dua madrasah dapat diterima di jenjang pendidikan yang lebih tinggi pada sekolah favorit. Pada lulusan tahun ajaran 2016/2017 siswa MTs Negeri Kediri II yang diterima di Madrasah Insan Cendekiawan 7 anak. Ini merupakan prestasi yang sangat membanggakan. Dalam kondisi *intangible* (kondisi yang tidak dapat dipegang) kedua madrasah juga menunjukkan pencapaian yang luar biasa yaitu berupa komitmen yang tinggi, kedisiplinan, kebersamaan, kebersihan, peduli lingkungan, merasa memiliki, tanggungjawab, dan kerja keras. Pencapaian dalam kondisi *intangable* tersebut memiliki peranan yang sangat besar dalam membawa kemajuan dan keberhasilan madrasah.

Di MTs Negeri Kediri II dan di MTs Negeri Kanigoro Kediri untuk mencapai target madrasah selalu diawali dengan perencanaan kemudian diikuti proses. Dalam pelaksanaan program pencapaian target dilakukan secara bertahap. Artinya tidak setiap proses dapat dicapai dalam waktu satu semester atau satu tahun, tetapi bisa sampai 2 atau 3 tahun. Kalau target yang ingin dicapai di bidang kognitif maka hasilnya dapat dilihat pada waktu yang sudah ditargetkan. Misalnya nilai tengah semester dapat dilihat pada setiap 3 bulan, nilai akhir semester dapat dilihat setiap 6 bulan, nilai ujian dapat dilihat setiap akhir tahun, tetapi untuk kegiatan ekstra kurikuler tidak bisa ditarget waktunya. Misal seperti pencapaian prestasi nasional di bidang riset/KIR oleh MTS Negeri Kediri II, tentu prestasi ini tidak bisa dicapai dalam waktu yang singkat tetapi butuh waktu lebih

lama dan prosesnya bertahap. Pada awalnya pasti mengalami kegagalan, artinya tidak langsung bisa meraih juara nasional, tetapi karena kegigihan, ketlatenan, keuletan dan adanya manajemen madrasah yang baik maka prestasi nasionalpun bisa diraih, bahkan sampai tingkat internasional. Demikian juga untuk MTs Negeri Kanigoro dalam meraih predikat adiwiyata nasional juga melalui proses yang cukup panjang. Banyak kendala yang dijumpai, misalnya masalah dana, tetapi ini tidak menyurutkan tekad dan kemauan yang keras dari kepala madrasah. Pada awal kiprahnya dalam memperoleh predikat madrasah adiwiyata MTs Negeri kanigoro mengalami kegagalan yaitu pada tahun 2012. Tetapi kegagalan ini diambil hikmah dan menjadi penyemangat seluruh warga madrasah, dan terus melakukan pembenahan-pembenahan di sana sini hingga akhirnya berhasil meraih predikat adiwiyata nasional pada tahun 2014. Dari kegagalan-kegagalan yang dialami oleh dua madrasah menjadi koreksi bagi madrasah untuk menjadi lebih baik kedepannya.

Dalam menyusun RKAM madrasah harus memperhatikan skala prioritas yang disesuaikan dengan kondisi masyarakat sekitar. Orang tua, komite, guru, karyawan semuanya dilibatkan dalam menyusun visi dan misi madrasah, agar madrasah dapat menampung segala aspirasi dan harapan/tuntutan masyarakat. Madrasah harus terbuka menerima masukan dalam rangka perbaikan program dan pelaksanaan ke depan menuju madrasah yang lebih baik.

Madrasah harus memiliki lingkungan yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut.⁷

⁷ Ibid., 300.

Seperti yang terjadi di MTs Negeri Kanigoro Kepala Madrasah merubah lingkungan sekolah yang semula banjir dan tidak memberikan rasa nyaman pada warga madrasah menjadi rindang, sejuk, bersih dan sehat sehingga memberikan kenyamanan dan ketenangan bagi semua warga madrasah. Semua warga madrasah merasa krasan dan betah berada di madrasah.

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga madrasah sehingga setiap perilaku didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: 1) informasi kualitas digunakan untuk perbaikan, 2) kewenangan harus sebatas tanggung jawab, 3) hasil harus diikutipenghargaan, 4) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, 5) harus merupakan basis untuk bersama, 6) warga sekolah harus merasa aman dengan pekerjaannya, 7) atmosfer keadilan harus ditanamkan, 8) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, dan 9) warga madrasah merasa memiliki madrasah.⁸

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti mengetahui bahwa semua warga MTs Negeri II memiliki komitmen dan tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan dan kemajuan madrasah. Mereka bekerja dengan maksimal, semua lini bergerak dengan cepat sehingga tampak adanya kekompakan yang luar biasa tidak ada pengkotak-kotakan. Kepala madrasah yang mempunyai peranan dan andil besar terhadap terciptanya lingkungan madrasah yang demikian terkendali.

Perubahan-perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilakukan secara serta merta dan instan, tetapi secara bertahap. Demikian juga dalam pembiayaan, karena dalam peningkatan mutu di lembaga pendidikan membutuhkan proses maka dibutuhkan strategi dalam pengelolaan biaya. Pada tahap awal pelaksanaan sebuah program, madrasah menggunakan dana yang ada yang sudah dirancang dalam RAPBM, kemudian untuk tahun berikutnya besarnya anggaran ditambah jika memang diperlukan

⁸ Ibid., 300.

untuk kelanjutan program yang pelaksanaannya secara bertahap dengan berbagai pengaturan dan penghematan di sana sini. Dengan tidak melupakan skala prioritas.

C. Mekanisme pengawasan peningkatan mutu pendidikan

Madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan pembiayaan harus ditujukan untuk: 1) memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, 2) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, 3) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat. Madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap madrasah harus melakukan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas madrasah dalam proses peningkatan mutu. Madrasah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksanan, karakter dan memiliki kematangan emosional. Hanya madrasah yang dikelola secara efektiflah yang akan mampu merespons aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.⁹

⁹ Ibid., 291-293

Pengawasan terhadap peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan dengan efektif dan berkelanjutan yang bisa menjaga keberhasilan pendidikan. Orang tua dan masyarakat mempunyai andil yang sangat besar terhadap peningkatan mutu pendidikan secara langsung berkenaan dengan peranannya sebagai pengawas keberhasilan pendidikan.

Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan pengawasan dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan *output*) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/penyusunan program madrasah di masa mendatang (tahun berikutnya). Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.¹⁰

Pengawasan tidak bisa lepas dari kegiatan evaluasi. Dengan evaluasi yang dilakukan baik oleh pihak intern, maupun ekstern akan memberikan koreksi bagi kemajuan lembaga pendidikan. Di MTs Negeri Kediri II selalu diadakan evaluasi terhadap kegiatan yang sudah dilakukan dan persiapan untuk kegiatan yang akan dilakukan. Setiap menjelang tahun ajaran baru selalu dilakukan review kurikulum untuk perbaikan kompetensi kurikulum dan perubahan visi dan misi madrasah sesuai dengan tuntutan konsumen dan perkembangan teknologi.

D. Mekanisme tindak lanjut peningkatan mutu pendidikan

Kualitas didemonstrasikan oleh produsen dalam sebuah sistem yang dikenal sebagai sistem jaminan kualitas, yang memungkinkan produksi yang konsisten dari produk dan jasa untuk memenuhi standar atau spesifikasi tertentu. Bilamana produk atau jasa yang dihasilkan telah memenuhi spesifikasi atau standar/kriteria yang telah ditetapkan tadi, maka produk atau jasa itu berkualitas.

¹⁰ Ibid., 296.

Makna kualitas dipertimbangkan pula dari sisi memenuhi persyaratan yang dituntut pelanggan. Pandangan ini didasarkan pada alasan sederhana bahwa penilai akhir dari mutu adalah pelanggan dan tanpa itu pelanggan tidak ada. madrasah harus menggunakan berbagai cara untuk menyelidiki atau mempelajari persyaratan-persyaratan pelanggan, kemudian menerjemahkannya ke dalam produk atau layanan baru yang inovatif.¹¹

Seiring semakin tingginya tingkat persaingan, maka penanganan mutu secara menyeluruh dilakukan dengan melibatkan semua pihak yang terkait mulai dari hulu sampai hilir, mencakup semua proses yang dilakukan sesuai standar mutu, ke arah peningkatan mutu berkelanjutan.

Peningkatan mutu pendidikan harus terus menerus dilakukan karena merupakan kegiatan yang sifatnya berkelanjutan. Apalagi dewasa ini persaingan antar sekolah semakin tinggi, maka masing-masing sekolah harus terus mencari dan menemukan terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan prestasi yang dicapai. Masyarakat dan orang tua sekarang selalu mengikuti perkembangan wawancara di lembaga pendidikan. Mereka pasti memilih sekolah yang mutunya baik pada saat akan menyekolahkan putra-putrinya. Hal ini sudah merupakan tuntutan dari perkembangan jaman. Jika putra-putrinya dapat melanjutkan ke sekolah yang sesuai harapan, dapat memberikan kebanggaan tersendiri bagi orang tua. Karena jika putra-putri mereka sekolahnya di sekolah yang bermutu maka untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi akan lebih mudah untuk diterima di sekolah yang favorit juga. Itu merupakan idaman setiap orang tua masa kini.

¹¹ Ibid., 34.