

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU MADRASAH ALIYAH NEGERI
KABUPATEN KARO**

TESIS

Oleh:

MISRIANI

NIM: 09 PEDI 1529

**Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam**



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2011**

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Identitas Penulis

N a m a : **Misriani**
NIM : 09 PEDI 1529
Tempat/Tgl.Lahir : Dolok Ulu / 29 Januari 1975
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil
A l a m a t : Jl. Pendidikan Desa Jaranguda Berastagi

II. Riwayat Pendidikan

Tahun 1988 : Tamat dari SDN 096746 Kampung Tengah Desa Dolok Ulu
Kec. Tapian Dolok Kab. Simalungun.
Tahun 1991 : Tamat dari SMPN 2 Dolok Kahean, Dolok Batu Nanggar,
Kab. Simalungun.
Tahun 1996 : Tamat dari SMA di Madrasah Aliyah Al Kautsar Desa
Karang Anom, Panei Tongah Kab. Simalungun.
Tahun 2004 : Tamat dari Program Studi Pendidikan Agama Islam
Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Ikhlas Dairi Sidikalang.

III. Riwayat Pekerjaan

Tahun 1997-2001 : Tenaga honorer di Madrasah Aliyah Al-Washliyah 32 desa
Dolok Ulu Tapian Dolok Kab. Simalungun.
Tahun 2002-2004 : Tenaga honorer di SMKN 2 Berastagi.
Tahun 2002-2004 : Tenaga honorer di Madrasah Aliyah Al Karomah
Berastagi.
Tahun 2005-2006 : Guru bantu di SMP Immanuel Kabanjahe.

Tahun 2006-sekarang : Pegawai Negeri Sipil di SMPN 1 Simpang Empat Kec.
Simpang Empat Kab. Karo.

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul:

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU MADRASAH ALIYAH NEGERI
KABUPATEN KARO**

Oleh:

Misriani

Nim. 09 PEDI 1529

Dapat Disetujui dan Disahkan Sebagai Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Master of Art MA Pada Program Studi Pendidikan Islam

Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana

IAIN Sumatera Utara Medan

Medan, 9 Juli 2011.

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA

Dr. Ali Imran Sinaga, MA

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Misriani

Nim : 09 PEDI 1529

Tempat/Tgl. Lahir : Dolok Ulu, 29 Januari 1975

Pekerjaan : PNS

Alamat : Jl. Pendidikan Desa Jaranguda Berastagi

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **"MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN KARO"** benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan atau kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Medan, 9 Juli 2011.

Yang membuat pernyataan

Misriani

PENGESAHAN

Tesis berjudul **“MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN KARO”** an. Misriani, Nim 09 PEDI 1529 Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam telah dimunaqasyahkan dalam sidang Munaqasyah Program Pascasarjana IAIN-SU Medan pada tanggal 31 Oktober 2011.

Tesis ini diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Master of Arts (MA) pada Program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 02 Pebruari 2012

Panitia Sidang Munaqasyah Tesis

Program Pascasarjana IAIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Abd. Mukti, MA

NIP. 19591001 198603 1 002

Prof. Dr. Katimin, M.Ag

NIP. 19650705 199303 1 003

Anggota

1. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA

NIP. 19531261 198003 1 003

2. Dr. Ali Imran Sinaga, MA

NIP. 19690907 199403 1 004

3. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

NIP. 19620716 199003 1 004

4. Prof. Dr. Abd. Mukti, MA

NIP. 19591001 198603 1 002

Mengetahui

Direktur PPS IAIN-SU

Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA

NIP. 19580815 198503 1 007

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini adalah bahwa manajemen peningkatan mutu kependidikan merupakan masalah yang fundamen dalam pendidikan, dimana mutu pendidikan selalu menjadi target dalam dunia pendidikan. Dalam meningkatkan mutu pendidikan faktor manusia sangat menentukan dalam keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam konteks ini, kepala madrasah memiliki kewenangan di dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah aliyah negeri kabupaten Karo.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif dan mengambil lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo. Pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi, observasi, dan wawancara. Analisis data dilakukan dengan cara mendeskripsikan, menganalisis, dan mengidentifikasi problematika manajemen peningkatan mutu pendidikan kemudian mengorganisasi, mengklasifikasi, dan mencari pola-pola hubungan, menemukan apa yang dianggap penting dari apa yang telah dipelajari serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data dilakukan sejak peneliti di lapangan, sewaktu pengumpulan data, dan setelah semua data terkumpul atau setelah selesai dari lapangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya : (1) manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo tidak terlepas dari peran kepala madrasah baik sebagai edukator, manajer, administrator, leader, supervisor, wirausaha, yang didalamnya terdapat kemampuan manajerial meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian terhadap tenaga kependidikan, (2) Hasil manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo belum sepenuhnya efektif, oleh karena itu peran pemerintah, khususnya kementerian agama dan kepala madrasah sebagai *political will* perlu dimaksimalkan (3) Faktor utama kurang maksimalnya pencapaian mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, disebabkan oleh keterbatasan sumberdaya manusia pendidikan, dana, dan fasilitas pendidikan.

ABSTRACT

The background of this research is that management is improving the quality of education is a fundamental problem in education, where quality education has always been a target in the world of education. Improve the quality of education in the human factor is crucial in the overall process of implementation of activities in achieving desired objectives. In this context, the head master of the madrasah have authority in the management of education in madrasahs. This study aims to determine the management of quality improvement of education in Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

This research is a field research with a qualitative approach and took the study site in Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo. The data was collected by documentation, observation, and interviews. Data analysis was done by way of describing, analyzing, and identifying management problems for improving the quality of education and then organize, classify, and look of patterns of relationships, discover what is important from what they have learned and decide what can be told to others. Data analysis was performed since researchers in the field, during data collection, and after all the data collected or after completion of the field.

The results showed that: (1) Improving the quality of management education in Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo is inseparable from the role of head master of the madrasah well as educators, managers, administrator, leaders, supervisors, self-employment, in which there are managerial skills include, planning, organizing, implementing, supervision and evaluation of educational personnel, (2) The management of the quality of education in Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo has not been fully effective, therefore the role of government, particularly the ministry of religion and head master of the madrasah as the political will need to be maximized, (3) The main factor is less the maximum achievement of quality education in Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, due to limited human resource education, funding, and educational facilities.

اختصار

الأسباب في كتابة هذا البحث هي أن الإدارة في ترقية جودة التربية والتعليم هي من أهم المسائل في مجالات التربية والتعليم، حيث أن الإدارة وضعت هدفاً أولياً في جودة التربية والتعليم عند ما وضع برامجها التربوية والتعليمية. والإنسان باعتباره الفاعل المباشر له دور كبير في نجاح جميع إجراءات التربية والتعليمية للحصول على النتيجة المرجوة. ففي هذه المناسبة، يرى الباحث أن مدير المدرسة لديه الحقوق في إدارة المدرسة. وهذا البحث تستهدف إلى معرفة إدارة ترقية جودة التربية والتعليم في مدرسة العالية الحكومية في منطقة كارو.

وهذا البحث هو دراسة ميدانية بطريقة تقريب تعديدية الجودة في مدرسة العالية الحكومية في منطقة كارو. واستخدم الباحث في هذا البحث منهج الإستقراء التحليلي والحوار مع المسؤولين. وقمتُ بالبحث والتجميع عن المعلومات بطريقة التصورية والفحصية، ثم تشخيص المسائل الإدارية التي لها العلاقة مع ترقية جودة التربية والتعليم. ثم بعد ذلك التنظيم والتجميع بين المسائل، والبحث عن الروابط بين تلك المسائل، ثم اختيار الأشياء المهمة من البحث، والتقارير ما هي الأشياء المفيدة التي أقدمها للآخرين. وقمتُ بالتجميع والبحث عن المعلومات منذ دراسة في ساحة الميدانية حتى نهايتها.

وتتلخص نتيجة البحث في عدة الأشياء: (1) أن الإدارة في ترقية جودة التربية والتعليم في مدرسة العالية الحكومية في منطقة كارو لا تنفك عن دور مدير المدرسة، سواء كان باعتباره المعلم أو المربي أو المدير أو القائد أو المسؤول أو الرجل الأعمال الذي لديه ملكية الإدارية التي تتكون من: التخطيط، والإدارة، والتنفيذ، والرقابة والتقويم على مسؤولين التربية والتعليمية، (2) أن النتيجة من إدارة ترقية جودة التربية والتعليم في مدرسة العالية الحكومية في منطقة كارو لم يبلغ درجة المطلوب، لذلك نرجو من الحكومة وبالخصوص وزارة الدينية ومدير المدرسة يعطي اهتماماً كبيراً تجاه هذه القضية، (3) أنه من

العوائق الأولى في عدم الحصول على درجة المطلوب في ترقية جودة التربية والتعليم في مدرسة العالية الحكومية في منطقة كارو هي عدم توفر عدد الكافية في كوادر التربية والتعليمية، ثم نقص المال وعدم توفر عدد الكافية في جهاز التربية والتعليمية.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan Syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, nikmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga tesis yang berjudul: Manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan.

Tesis ini membahas tentang Manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo sebagai upaya untuk mengetahui lebih dekat bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi peningkatan mutu pendidikan yang berlangsung di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo. Keberadaan tesis ini diharapkan bermanfaat bagi semua pihak yang berminat terhadap kajian manajemen tenaga kependidikan.

Terima kasih dan penghargaan disampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA dan Bapak Dr. Ali Imran Sinaga, MA yang telah membimbing dalam penyusunan tesis ini sehingga dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan. Demikian pula kepada keluarga dan teman sejawat yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Terutama kepada kedua orang tua dan mertua, Suami dan anak-anak tercinta yang memiliki nilai motivasi tersendiri

dalam memberikan semangat yang cukup berarti sehingga tesis ini dapat segera terselesaikan.

Kepada para pembaca, diharapkan kritik dan saran bagi perbaikan tesis ini masa mendatang. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat, nikmat, taufik, dan hidayah-Nya, serta meridhai amal usaha ini. Amin ya Rabbal 'Alamin.

Medan, 9 Juli 2011.

Penulis

Misriani

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi yang dipakai dalam penulisan tesis ini adalah pedoman transliterasi Arab Latin Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor: 158 th. 1987 dan Nomor: 0543bJU/1987.

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf Latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	N a m a
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	B	Be
ت	ta	T	Te
س	sa	S	es (dengan titik di atas)

ج	jim	J	Je
ح	ha	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	De
ذ	zal	Z	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	R	Er
ز	zai	Z	Zet
س	sin	S	Es
ش	syim	Sy	es dan ye
ص	sad	S	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	D	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	T	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Z	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
_____	fathah	A	a
_____	kasrah	I	i
_____	dammah	U	u

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	N a m a	Gabungan Huruf
-----------------	---------	----------------

ي _____	fathah dan ya	Ai	a dan i
و _____	Fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

Kataba	:	كتب
Fa'ala	:	فعل
Zukira	:	ذكر
Yazhabu	:	يذهب
Su'ila	:	سئل
Kaifa	:	كيف
Haula	:	هول

c. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	N a m a	Huruf dan tanda	N a m a
_____	Fathah dan alif atau ya	ā	A dan garis di atas
ي _____	Kasrah dan ya	i	i dan garis di atas
و _____	Dammah dan wau	ū	U dan garis di atas

Contoh:

Qāla	:	قال
ramā	:	رما
qila	:	قيل
yaqūlu	:	يقول

d. Ta Marbutah

Transliterasi untuk *ta marbutah* ada dua:

- 1) *ta marbutah* hidup. *Ta marbutah* hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah /t/.
- 2) *ta marbutah* mati. *Ta marbutah* yang mati atau mendapat harkat fathah sukun, transliterasinya adalah /h/.
- 3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (ha).

Contoh:

- Raudah al-atfāl: روضة الأطفال
- Al-Madinah al-Munawwarah: المدينة المنورة
- Al-Madinatul Munawwarah: المدينة المنورة
- Talhah: طلحة

e. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- Rabbanā: ربنا
- Nazzala: نزل
- Al-birr: البر
- Al-hajj: الحج
- Nu'ima: نعم

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال , namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariah.

1). Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2). Kata sandang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- Ar-rajul: الرجل
- As-sayyidat: السيدة
- Asy-syams: الشمس
- Al-qalam: القلم

- Al-badi'u: البديع
- Al-jalāl: الجلال

g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- Ta'khuzûna: تأخذون
- An-nau': النوء
- Syai'un: شئى
- Inna: ان
- Umirtu: امرت
- Akala: اكل

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *harf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- Wa innallāha lahua khair ar-rāziqin: وان الله لهو خير الرازقين
- Wa innallāha lahua khairurāziqin: وان الله لهو خير الرازقين
- Fa aufu al-kaila wa al-mizāna: فاو فوا الكيل و الميزان
- Fa auful-kaila wal-mizāna: فاو فوا الكيل و الميزان :
- Ibrāhim al-Khalil: ابرا هيم الخليل
- Ibrāhimul-Khalil: ابرا هيم الخليل :
- Walillāhi 'alan-nāsi hijju al-baiti: والله على الناس حج البيت
- Walillāhi 'alan-nāsi hijju baiti: والله على الناس حج البيت
- Man istathā'a ilaihi sabilā: من استطاع اليه سبيلا
- Manistathā'a ilahi sabilā: من استطاع اليه سبيلا:

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistm tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti

yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf kata sandangnya.

Contoh:

Wa mā Muhammadun illā rasūl
Inna awwala baitin wudi'a linnāsi lallazi bi Bakkata mubārakan
Syahru Ramadān al-lazi unzila fihī al-Qur'ānu
Syahru Ramadān al-lazi unzila fihīl Qur'ānu
Wa laqad ra'āhu bil ufuq al-mubin
Wa laqad ra'āhu bil ufuqil mubin

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

Nasrun minallāhi wa fathun qarib
Lillāhi al-amru jami'an
Lillāhil-amru jami'an
Wallāhu bikulli syai'in 'alim

DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv

DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	2
C. Perumusan Masalah	3
D. Batasan Istilah.....	4
E. Tujuan Penelitian.....	4
F. Kegunaan Penelitian	5
BAB II : MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DAN PENELITIAN YANG RELEVAN	6
A. Ruang Lingkup Manajemen Peningkatan Mutu	6
1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu.....	6
2. Indikator Peningkatan Mutu	11
3. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam	13
B. Manajemen Mutu Terpadu	15
1. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu/ <i>Total Quality Management (TQM)</i>	15
2. Komponen-komponen Model Implementasi <i>Total Quality Management</i>	18
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan.....	21
4. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan	26
C. Kajian Terdahulu yang Relevan.....	30
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	32
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	32
B. Lokasi Penelitian	35

C. Sumber Data	35
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	36
E. Analisa Data	39
F. Pengecekan Keabsahan Temuan	40
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
A. Temuan Umum Penelitian	42
1. Profil Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.....	42
2. Visi dan Misi	43
3. Sumberdaya dan Fasilitas Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo..	45
B. Temuan Khusus Penelitian	63
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	63
2. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.....	66
3. Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) dalam Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.....	73
C. Telaah Kritis Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo	80
1. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.....	80
2. Strategi Pencapaian Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.....	83
BAB V : PENUTUP	99
A. Kesimpulan	99
B. Saran-saran	99
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Data Pemetaan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	49
Tabel 2 : Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	58
Tabel 3 : Data Sarana dan Prasarana Madrasah.....	62
Tabel 4 : Data Jurusan Siswa Tahun Pelajaran 2010/2011	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo	46
Gambar 2 : Perencanaan Peningkatan Mutu Madrasah	67
Gambar 3 : Bagan Pengorganisasian di Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo	69

Gambar 4	: Bagan Pelaksanaan Peningkatan Mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo	70
Gambar 5	: Proses Pengawasan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo	72

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Quesioner	103
Lampiran 2 : Surat Keterangan Penelitian	106
Lampiran 3 : Daftar Riwayat Hidup.....	107

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan yang berkualitas menjadi dambaan masyarakat, bangsa dan Negara. Namun saat ini dunia pendidikan di Indonesia belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena itu ditandai dari rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak sampai tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorientasi proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi, maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah. Bahkan sumber daya manusia (SDM) yang disiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus belum sepenuhnya memuaskan bila dilihat dari segi akhlak, moral, dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa.

Kondisi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat menjadi pesimis terhadap sekolah. Ada anggapan bahwa pendidikan tidak lagi mampu menciptakan mobilitas sosial mereka secara vertikal, karena sekolah tidak menjanjikan pekerjaan yang layak. Sekolah kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik. Sebagaimana diungkapkan di muka, perubahan paradigma baru pendidikan kepada mutu (*quality oriented*) merupakan salah satu strategi untuk mencapai pembinaan keunggulan pribadi anak.¹

Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.²

¹ Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo 2002), h.19

² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 31.

Seiring dengan era otonomi, peningkatan kualitas pendidikan menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan, baik pemerintah, instansi pendidikan dan masyarakat, serta penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem secara tepat.

Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo sebagai satu-satunya lembaga pendidikan Islam setingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Karo dengan jumlah penduduk muslim yang minoritas, termotivasi untuk memberikan pendidikan yang berkualitas dengan senantiasa melakukan upaya peningkatan mutu pendidikan dengan menerapkan manajemen berbasis madrasah melalui pendekatan sistem manajemen mutu terpadu atau biasa disebut dengan *total quality management (TQM)*. Penerapan sistem tersebut menyebabkan terjadinya perubahan minat masyarakat dari yang sebelumnya enggan menyekolahkan putra-putrinya ke madrasah, sekarang cenderung menginginkan putra-putrinya bersekolah di madrasah, sehingga saat ini dari segi jumlah siswa Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo mengalami peningkatan. Disamping adanya peningkatan nilai Ujian Nasional. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan mutu di madrasah tersebut.

Dengan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk mengetahui apakah penerapan konsep manajemen berbasis madrasah berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini penulis mengadakan penelitian dengan judul: "Manajemen peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo".

B. Identifikasi Masalah

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi/instansi. Organisasi modern sebagian besar telah menerapkan manajemen dalam setiap kegiatannya, baik secara sederhana maupun menyeluruh. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan instansi, aparatur dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Kriteria umum dalam manajemen biasanya memiliki rencana, program dan kegiatan pengembangan yang berkelanjutan dengan didukung oleh tiga faktor yaitu sumber daya manusia, anggaran, dan sarana dan prasarana kerja. Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo sebagai lembaga pendidikan Pemerintah telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen dalam setiap proses aplikasi kegiatan. Dengan demikian, permasalahan-permasalahan manajemen di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo khususnya yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Manajemen Kurikulum;
2. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
3. Manajemen Sarana dan Prasarana;
4. Manajemen Pembiayaan Pendidikan.

C. Perumusan Masalah

Bertolak dari identifikasi masalah tersebut di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo ?
2. Bagaimana pengorganisasian peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo ?
3. Bagaimana pelaksanaan peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo ?
4. Bagaimana pengawasan peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo ?
5. Bagaimana evaluasi peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo ?

D. Batasan Istilah

Dalam rangka konsistensi dan menghindari kesalahpahaman penggunaan istilah yang digunakan, maka peneliti merasa perlu memberikan batasan yang jelas terhadap beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Manajemen; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.³ Pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.⁴ Yang dimaksud dengan manajemen dalam penelitian ini adalah merencanakan, mengorganisasikan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.
2. Mutu Pendidikan; mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.
3. Madrasah Aliyah; adalah lembaga pendidikan Islam setingkat SMA. Dalam konteks penelitian ini, yang dimaksud Madrasah Aliyah disini adalah Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Kabupaten Karo dapat didefinisikan sebagai suatu proses manajemen peningkatan mutu di madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo sehingga kualitasnya mengalami peningkatan.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan khusus (spesifik) dari penelitian ini adalah sebagai pemenuhan kewajiban dalam penyelesaian program perkuliahan. Sedangkan tujuan yang

³ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Ed. Ketiga (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 708

⁴ Clayton Reeser, *Management Function and Modern Concept* (Illionis: Scot Foresman and Company, 1973), h. 50

lebih luasnya adalah berupaya memberikan gambaran, pengertian dan pemahaman yang cukup lengkap tentang:

1. Perencanaan peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.
2. Pengorganisasian peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.
3. Pelaksanaan peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.
4. Pengawasan peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.
5. Evaluasi peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

F. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi peneliti, dapat menambah pengalaman dan keterampilan cara meningkatkan prestasi pendidikan.
 - b. Bagi madrasah, dapat dijadikan acuan atau pedoman untuk meningkatkan kualitas pendidikan.
 - c. Bagi jurusan, penelitian ini dapat menambah koleksi kajian tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan.
2. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah.
 - b. Dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya pada kajian yang sama tetapi pada ruang lingkup yang lebih luas dan mendalam di bidang manajemen pendidikan.

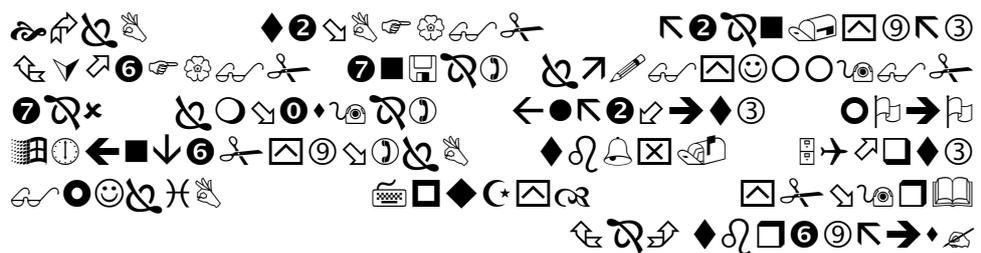
BAB II
MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DAN PENELITIAN YANG RELEVAN

A. Ruang Lingkup Manajemen Peningkatan Mutu

1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” –pengelolaan–, sedangkan pelaksananya disebut dengan *manager* atau pengelola.⁵ Manajemen juga merupakan ilmu pengetahuan atau seni. Dikatakan sebagai seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dengan kata lain seni merupakan kecakapan yang diperoleh dari pengalaman-pengalaman dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Dalam Islam, hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur’an seperti firman Allah SWT :



“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, Kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”⁶

⁵ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, (Jakarta: Bumi Aksara. 2000), h. 1.

⁶ QS. As-Sajdah (32): 5

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadaikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Pada awalnya istilah manajemen cenderung ditempatkan pada dunia bisnis dan perusahaan. Mengingat pentingnya peranan manajemen dalam usaha pengelolaan dunia pendidikan maka istilah manajemen diadaptasikan dalam dunia pendidikan. Dengan kata lain pendidikan memposisikan istilah manajemen dalam dunia pendidikan dan memunculkan istilah yang disebut dengan manajemen pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.⁷

Tak dapat disangkal lagi bahwa manajemen adalah suatu hal penting yang menyentuh, mempengaruhi dan bahkan merasuki hampir seluruh aspek kehidupan manusia layaknya darah dan raga. Juga telah dimengerti bahwa dengan manajemen, manusia mampu mengenali kemampuannya berikut kelebihan dan kekurangannya. Begitu juga dalam dimensi pendidikan Islam manajemen telah menjadi sebuah istilah yang tak dapat dihindari demi tercapainya suatu tujuan. Untuk mencapai tujuannya, maka pendidikan Islam mesti dan harus memiliki manajemen yang baik dan terarah.

Pengertian mengenai mutu pendidikan mengandung makna yang berlainan. Namun, perlu ada suatu pengertian yang operasional sebagai suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan untuk sampai pada

⁷ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam; Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: TERAS. 2009), h. 13.

pengertian mutu pendidikan, kita lihat terlebih dahulu pengertian mutu pendidikan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).⁸ Menurut Oemar Hamalik, Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik, tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan hasil tes prestasi belajar.⁹

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, .Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional an efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.¹⁰

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan

⁸ Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. 10 (Jakarta : Balai Pustaka,1999), h. 677.

⁹ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, Cet. 1 (Bandung: Remaja Rosda Karya,1990), h. 33.

¹⁰ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud 1996), h.8.

mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.¹¹

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relative. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang memebihinya. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Edward & Sallis dalam Nurkholis¹², mengemukakan kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.¹³ Pendidikan berkualitas apabila :

- a. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan eksternal :
 - 1) Eksternal primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja

¹¹ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 210-211.

¹² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), h. 68.

¹³ *Ibid.*, h. 70-71

dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, menjadi warga negara yang bertanggungjawab. Para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.¹⁴

- 2) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan); para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
- 3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas); para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa bicara pendidikan bukanlah upaya sederhana, melainkan suatu kegiatan dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah seiring dengan perubahan jaman. Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

Manajemen Peningkatan Mutu ini merupakan suatu model yang dikembangkan di dunia pendidikan, seperti yang telah berjalan di Sidney, Australia yang mencakup : 1) *School Review*, 2) *Quality Assurance*, dan 3) *Quality Control*, dipadukan dengan model yang dikembangkan di Pittsburg, Amerika Serikat oleh Donald Adams, dkk. Dan model peningkatan mutu sekolah dasar yang dikembangkan oleh Sukanto, dkk. Dari IKIP Yogyakarta.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada pendidikan di sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan

¹⁴ Kartini Kartono, *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Pradnya Paramita, 1997), h. 11.

kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam Peningkatan Mutu yang selanjutnya disingkat “MPM”, terkandung upaya a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, b) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose, c) memerlukan partisipasi semua pihak: Kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar.

Berdasarkan pengertian di atas dapat difahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu memiliki prinsip :

- a. Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah
- b. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik
- c. Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif
- d. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah
- e. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan
- f. masyarakat.

2. Indikator Peningkatan Mutu

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan yaitu:

- a. Hasil akhir pendidikan
- b. Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap.
- c. Proses pendidikan
- d. Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa)

e. *Raw input* dan lingkungan.¹⁵

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya). Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain), dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang olah raga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang *intangibile* seperti suasana disiplin. Keakraban, saling menghormati dan sebagainya.

Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input. Seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil *output* harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *output* yang ingin dicapai. Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan *raw input* (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju,

¹⁵ Nurhasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21, Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi mutu Pendidikan*, (Jakarta, PT. Sindo, 1994) h. 390

menguasai ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kenerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan, alat peraga sesuai dengan kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, budgeting, kontrol dengan pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistik, sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode. Begitu pula dengan *raw input* dan lingkungan, yaitu siswa itu sendiri. Dukungan orang tua dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah.

3. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam

Pendidikan sebenarnya memiliki peranan yang sangat penting dalam mengembangkan peradaban Islam dan mencapai kejayaan umat Islam. Berdasarkan objek formalnya, pendidikan menjadi sarana kemampuan manusia untuk dibahas dan dikembangkan. Dalam pengalaman historis, tidak ada satu negara manapun yang mampu mencapai kemajuan yang hakiki tanpa didukung penyempurnaan pendidikan. Negara-negara Eropa yang terkenal sebagai kawasan negara-negara yang maju itu sebenarnya sebagai akibat dari pembangunan pendidikannya.¹⁶ Pendidikan merupakan suatu masalah yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada pendidikan bangsa tersebut. Artinya jika pendidikan suatu

¹⁶ Mujamil Qomar, *Epistimologi Pendidikan Islam dari Metode Rasional hingga Metode Kritik*, (Jakarta: Erlangga, 2005), h. 226.

bangsa dapat menghasilkan “Manusia“ yang berkualitas lahir batin. Otomatis bangsa tersebut akan maju, damai dan tetram. Sebaliknya jika pendidikan suatu bangsa mengalami stagnasi maka bangsa itu akan terbelakang disegala bidang.

Mengenai kualitas sumberdaya manusia, Islam memandang bahwa pembinaan sumberdaya manusia tidak dapat dilepaskan dari pemikiran mengenai manusia itu sendiri, dengan demikian Islam memiliki konsep yang sangat jelas, utuh dan komprehensif mengenai pembinaan sumberdaya manusia. Konsep ini tetap aktual dan relevan untuk diaplikasikan sepanjang zaman.

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu.

Globalisasi menuntut adanya perubahan paradigma dalam dunia pendidikan. Untuk melakukan hal tersebut, peranan manajemen pendidikan sangat signifikan untuk menciptakan sekolah atau madrasah yang bermutu.

Lulusan bermutu merupakan SDM yang kita harapkan bersumber dari sekolah atau madrasah yang bermutu (efektif). Sudah siapkah sistem pendidikan kita untuk menetaskan mutu SDM yang mampu berkompetisi secara profesional dengan bangsa lain? Sebelum melangkah kesana, dunia pendidikan harus memenuhi hal-hal sebagai berikut:

- a. Perbaikan manajemen pendidikan sekolah atau madrasah
- b. Persediaan tenaga kependidikan yang profesional
- c. Perubahan budaya sekolah/madrasah (visi, misi, tujuan dan nilai)
- d. Peningkatan pembiayaan pendidikan

e. Pengoptimalan dukungan masyarakat terhadap pendidikan¹⁷

Selain itu untuk menjawab berbagai permasalahan yang ada di lingkungan pendidikan khususnya pendidikan Islam terletak pada Manajemen Mutu Terpadu yang akan memberi solusi para profesional pendidikan untuk menjawab tantangan masa kini dan masa depan. Karena Manajemen Mutu Terpadu dapat digunakan untuk membangun aliansi antara pendidikan, bisnis dan pemerintah. Manajemen Mutu Terpadu dapat membentuk masyarakat responsive terhadap perubahan tuntutan masyarakat di era globalisasi ini. Manajemen Mutu Terpadu juga dapat membentuk sekolah yang tanggap dan mampu merespon perubahan yang terjadi dalam bidang pendidikan demi memberikan kepuasan pada stakeholder.

Abad ke-21 merupakan momentum yang penuh tantangan bagi negara sedang berkembang seperti Indonesia. Kita perlu mencari model baru manajemen pendidikan untuk meningkatkan mutu lulusan sekolah/madrasah. Tak ada salahnya jika mempelajari usaha-usaha di bidang pendidikan dalam beberapa dekade terakhir abad XX di negara maju, seperti Amerika, Jepang, dan Inggris. Negara-negara tersebut ketika itu merasa perlu menerapkan TQM (Total Quality Manajemen) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan, tapi sekaligus sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan.¹⁸

B. Manajemen Mutu Terpadu

1. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu/*Total Quality Management* (TQM)

Pengertian *Total Quality Management* (TQM) menurut Edward Sallis adalah; *a philosophy and a methodology which assists institutions to manage change and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressure*. Pendapat di atas menekankan pengertian bahwa

¹⁷ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu...*, hal. 15-16.

¹⁸ *Ibid.*, h. 20

Manajemen Mutu Terpadu adalah merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi, terutama industri dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal.¹⁹ Jadi dengan kata lain Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) adalah cara yang dapat digunakan oleh berbagai lembaga pendidikan untuk tujuan peningkatan mutu pendidikan.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan,, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang.²⁰

TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.²¹

Jadi MMT bisa dikatakan sebagai suatu system manajemen yang berfokus kepada manusia dengan tujuan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan berupa kepuasan *customers* (pelanggan), dengan biaya yang dikeluarkan secara berkelanjutan terus menurun. David, Fred R. mengemukakan bahwa MMT merupakan suatu cara untuk mengatur organisasi secara menyeluruh dan terintegrasi, dalam rangka untuk:

- a. Menemukan kebutuhan pelanggan secara konsisten;

¹⁹ *Ibid.*, h. 29

²⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management*, terj., Ahmad Ali Riyadi, (Yogyakarta: Ircisod. 2006), h.73.

²¹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004), h. 18.

- b. Meningkatkan kemampuan secara terus menerus dalam berbagai aspek dari setiap kegiatan organisasi.²²

Lebih lanjut David, Freed R., mengemukakan bahwa komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yaitu:

- a. Siswa meliputi kesiapan dan motivasi belajarnya,
- b. Guru meliputi kemampuan professional, moral kerja dan kerjasamanya,
- c. Kurikulum meliputi relevansi antara konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya,
- d. Dana, sarana dan prasarana meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajarannya,
- e. Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan dan perguruan tinggi), meliputi partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolah. Komponen-komponen mutu tersebut itulah yang harus menjadi fokus perhatian para kepala sekolah.²³

Lembaga pendidikan adalah wahana proses belajar mengajar bagi peserta didik. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran, banyak sekolah yang sudah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) sehingga berhasil pada beberapa dekade terdahulu.²⁴

Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen sekolah atau madrasah mengarah pada sistem manajemen yang disebut TQM (*Total Quality Management*) atau Manajemen Mutu Terpadu. Pada prinsipnya sistem manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (warga madrasah) terhadap kegiatan madrasah. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu berarti semua warga madrasah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan.

²² Freed R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, Alih Bahasa: Alexander Sindoro, (PT Indeks, Jakarta, 2004), h. 15

²³ *Ibid.*, h. 142-151

²⁴ Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 150.

Sebelum hal itu tercapai, maka semua pihak yang terlibat dalam proses akademis, mulai dari komite madrasah, kepala madrasah, kepala tata usaha, guru, siswa sampai dengan karyawan harus benar-benar mengerti hakekat dan tujuan pendidikan ini. Dengan kata lain, setiap individu yang terlibat harus memahami apa tujuan penyelenggaraan pendidikan. Tanpa pemahaman yang menyeluruh dari individu yang terlibat, tidak mungkin akan diterapkan Manajemen Mutu Terpadu.

.Dalam ajaran Manajemen Mutu Terpadu, lembaga pendidikan (madrasah) harus menempatkan siswa sebagai “klien” atau dalam istilah perusahaan sebagai “*stakeholders*” yang terbesar, maka suara siswa harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis langkah organisasi madrasah. Tanpa suasana yang demokratis manajemen tidak mampu menerapkan Manajemen Mutu Terpadu, yang terjadi adalah kualitas pendidikan didominasi oleh pihak – pihak tertentu yang seringkali memiliki kepentingan yang bersimpangan dengan hakekat pendidikan.

2. Komponen-komponen Model Implementasi *Total Quality Management*

Komponen-komponen dari model implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan
- b. Pendekatan fokus terhadap pelanggan
- c. Iklim organisasi
- d. Tim pemecahan masalah
- e. Tersedia data yang bermakna
- f. Metode ilmiah dan alat-alat
- g. Pendidikan dan latihan.²⁵

Pemimpin lembaga pendidikan Islam, khususnya di lingkungan pesantren dan madrasah merupakan *motivator, event Organizer*, bahkan penentu arah kebijakan sekolah dan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Untuk

²⁵ *Ibid.*, h. 150-152

mewujudkan hal tersebut maka kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah
- e. Bekerja dengan Tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.²⁶

Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha/ manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Keberhasilan aplikasi Manajemen Mutu Terpadu di sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah atau madrasah dikemukakan dalam panduan manajemen sekolah sebagai berikut:

- a. Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain karena pelajaran yang diterima siswa-siswanya sesuai dengan harapan-harapannya, puas

²⁶ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002), h.126.

dengan perlakuan guru-guru, pimpinan sekolah, dan semua tenaga kependidikannya, puas dengan fasilitas yang disediakan pihak sekolah, puas dengan manajemen dan sistem administrasi yang dilaksanakan di sekolahnya, puas dengan iklim dan budaya sekolah yang dikembangkannya. Pendeknya semua siswa merasa puas dan menikmati suasana sekolahnya.

- b. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya dan juga terhadap mereka sendiri. Mereka merasa puas karena bila ada masalah dapat segera diselesaikan dengan memuaskan, mereka puas karena menerima laporan perkembangan putra-putri mereka secara periodik, mereka puas karena senantiasa dilibatkan dalam merumuskan program-program penting sekolah, dan sebagainya.
- c. Pihak pemakai atau penerima lulusan puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan.
- d. Guru dan karyawan sekolah merasa puas dengan layanan sekolah, baik yang menyangkut kesejahteraan, hubungan kerja, pembagian kerja, iklim dan budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di sekolah.²⁷

Selain itu, upaya untuk meningkatkan mutu sekolah atau madrasah perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menyamakan komitmen mutu oleh kepala sekolah/madrasah
- b. Mengusahakan adanya program peningkatan mutu sekolah/madrasah
- c. Meningkatkan pelayanan administrasi sekolah/madrasah
- d. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif
- e. Ada standar mutu lulusan
- f. Jaringan kerja sama yang baik dan luas
- g. Penataan organisasi sekolah/madrasah yang baik
- h. menciptakan iklim dan budaya sekolah/madrasah yang kondusif.²⁸

Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam

288. ²⁷ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press. 2005), h.

²⁸ *Ibid.*, hal. 290

TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh stakeholder lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha/manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan

Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap peningkatan mutu pendidikan disekolah/madrasah secara garis besar terdiri dari: kerjasama tim (*Team Work*) dan keterlibatan *stakeholders*.

a. Kerjasama Tim (*Team Work*).

Kerjasama tim merupakan unsur yang sangat penting dalam Manajemen Mutu Terpadu. Tim adalah sekelompok orang bekerja secara bersama-sama dan memiliki tujuan bersama yaitu untuk memberikan kepuasan kepada seluruh stakeholder. Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi dan mengembangkan kemandirian. Kerjasama tim dalam menangani proyek perbaikan atau pengembangan mutu pendidikan merupakan salah satu bagian dari pemberdayaan (*empowerment*) pegawai dan kelompok kerjanya dengan pemberian tanggungjawab yang lebih besar. Eksistensi kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan sebagai modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan *stakeholders* melalui proses perbaikan mutu secara ber-kesinambungan.

Ada tiga komponen saling berkaitan yang mempengaruhi kinerja dalam produktifitas suatu tim dan ini merupakan kunci keberhasilan tim, yaitu sebagai berikut:

- 1) Organisasi secara keseluruhan
- 2) Tim Kerja
- 3) Para individu anggota tim

Strategi untuk meningkatkan kinerja tim dalam Pencapaian Tujuan yang hendak dicapai pada lembaga pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

- 1) Saling ketergantungan
- 2) Perluasan Tugas
- 3) Penjajaran (*alignment*)
- 4) Bahasa yang umum
- 5) Kepercayaan/Respek
- 6) Kepemimpinan
- 7) Keterampilan pemecahan masalah
- 8) Keterampilan menangani kompromisasi/konflik
- 9) Penilaian/tindakan
- 10) Penghargaan

b. Keterlibatan *stakeholders*.

Misi utama dari Manajemen Mutu Terpadu adalah untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan seluruh pelanggan. Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Pelanggan sekolah ada dua macam:

- 1) Pelanggan Internal : guru, pustakawan, laborat, teknisi dan administrasi.
- 2) Pelanggan Eksternal terdiri dari:
 - a) Pelanggan primer : siswa
 - b) Pelanggan sekunder: orang tua, pemerintah dan masyarakat.
 - c) Pelanggan tertier : pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi dan dunia usaha).

Menurut Edward Sallis dalam institusi pendidikan pelanggan utama adalah pelajar yang secara langsung menerima jasa, pelanggan kedua yaitu orang tua atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi dan pelanggan ketiga yaitu

pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan.

Guru, staf dan setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi turut memberikan jasa kepada para kolega mereka adalah pelanggan internal. Hubungan internal yang kurangbaik akan menghalangi perkembangan sebuah institusi sekolah dan akhirnya membuat pelanggan eksternal menderita. Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah sebuah institusi sekolah menjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik, dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal yaitu memuaskan seluruh pelanggan.

Adapun komponen-komponen yang harus dilibatkan secara berkesinambungan guna mencapai tujuan dalam Manajemen Peningkatan Mutu pada suatu lembaga pendidikan adalah sebagai berikut :

1) Keterlibatan Siswa

Upaya melibatkan siswa telah menjadi fenomena yang berkembang pada sekolah akhir-akhir ini, tetapi belum maksimal siswa yang terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan kegiatan belajar mengajar disekolah. Perlu didesain agar supaya dalam penyusunan kurikulum dan peraturan-peraturan disekolah disusun secara fair dan efektif dengan melibatkan siswa.

Adalah penting melibatkan siswa dalam proses pembuatan keputusan seperti dalam penyusunan kurikulum dan hal-hal yang berkenaan dengan desain materi pembelajaran. Sebuah lingkungan kelas yang memberi otonomi atau keleluasaan bagi siswa memiliki kaitan erat dengan kemampuan siswa dalam berekspresi, kreatif menunjukkan kemampuan diri belajar secara konseptual dan senang terhadap tantangan. Si siswa yang memiliki andil dalam kegiatan-kegiatan instruksional atau pembuatan peraturan sekolah memiliki rasa cinta terhadap sekolah dan pada gilirannya secara

signifikan keterlibatan mereka terhadap kegiatan – kegiatan sekolah.

Selama ini siswa dijadikan obyek dikelas ketimbang dijadikan sebagai subyek pendidikan. Siswa diharuskan tunduk kepada seluruh aturan yang dibuat oleh sekolah siswa tidak diberi kesempatan untuk mengungkapkan kemampuan yang dimilikinya. Siswa dalam menerima pelajaran dari guru dan menjalankan peraturan yang ada disekolah dalam keadaan terpaksa, karena merasa tidak nyaman dan tidak dilibatkan dalam desain pembelajaran dan pembuatan peraturan.

Bahwa orientasi negatif bisa muncul jika kebijakan, tujuan dan norma sekolah atau implementasi semuanya dikembangkan tanpa melibatkan siswa atau siapa saja yang akan melaksanakannya. Sebaliknya keterlibatan mereka yang maksimal, terutama siswa akan memberikan respon positif terhadap program, peraturan, tuntutan atau norma–norma sekolah, keterlibatan siswa dalam perencanaan aktifitas kelas adalah merupakan bagian dari aspek otonomi dan kontrol dari siswa sendiri. Jika siswa merasa tidak berseberangan dengan aturan kelas, kemungkinan besar mereka akan mengembangkan perilaku positif terhadap sekolah secara umum dan terhadap prestasi akademis secara khusus.

2) Keterlibatan Orang Tua

Keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan anak disekolah merupakan hal yang penting dilakukan oleh institusi pendidikan dan inilah salah satu unsur penting dalam TQM.

Peran orang tua dalam pembentukan motivasi dan penguasaan diri anak sejak dini merupakan modal besar bagi kesuksesan anak di sekolah. Peran orang tua terdiri dari: orang tua dapat mendukung perkembangan intelektual anak dan kesuksesan akademik anak dengan memberi mereka kesempatan dan akses ke sumber-sumber pendidikan seperti jenis sekolah yang dimasuki

anak atau akses ke perpustakaan, multi media seperti internet dan televisi pendidikan. Orang tua dapat membentuk perkembangan kognitif anak dan pencapaian akademik secara langsung dengan cara terlibat langsung dalam aktivitas pendidikan mereka. Orang tua juga mengajarkan anak norma dalam berhubungan dengan orang dewasa dan teman sebaya yang relevan dengan suasana kelas.

Cara alternatif untuk mengakrabkan antara sekolah dan orang tua yaitu: Melakukan komunikasi secara intensif, secara proaktif sekolah menghubungi orang tua siswa. Ini dapat dilakukan:

- a) Kirimkan ucapan selamat bergabung dengan sekolah bagi orang tua siswa baru, setelah perlu dilakukan pengenalan dan orientasi singkat agar orang tua mengetahui sekolah dengan aktivitasnya.
- b) Rapat tertentu, sebaiknya dilakukan pada level kelas, sehingga diantara rapat dapat efektif dan orang tua dapat saling kenal.
- c) Kirimkan berita sekolah secara periodik, sehingga orang tua selalu mengetahui perkembangan terakhir.
- d) Bagikan daftar personal sekolah secara lengkap, termasuk alamat dan tugas-tugas pokok mereka, sehingga orang tua dapat menghubungi.
- e) Mengundang orang tua jika anaknya berprestasi, jangan hanya mengundang kalau anaknya bermasalah.
- f) Melakukan kunjungan rumah bila diperlukan.
- g) Lakukan identifikasi kebutuhan sekolah dan bagaimana orang tua dapat membantu pada kegiatan tersebut. Libatkan guru, staf dan wakil BP3 dalam identifikasi tersebut. Susun uraian tugas untuk posisi-posisi yang mungkin dapat dibantu oleh orang tua sebagai relewan. Upayakan tugas tersebut tidak terikat oleh jadwal waktu yang ketat.

- h) Bantu guru untuk menyusun program relawan yang terkait dengan tugasnya.
- i) Informasikan secara luas program relawan tersebut, lengkap dengan diskripsi tugas untuk setiap tugas/posisi.
- j) Undang orang tua yang bersedia menjadi relawan.
- k) Berikan penghargaan bagi orang tua yang telah melaksanakan tugas sebagai relawan.

4. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen madrasah mengarah pada sistem manajemen yang disebut TQM (*Total Quality Management*) atau Manajemen Mutu Terpadu. Pada prinsipnya sistem manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (warga madrasah) terhadap kegiatan madrasah. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu berarti semua warga madrasah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan.

Dalam ajaran Manajemen Mutu Terpadu, lembaga pendidikan (madrasah) harus menempatkan siswa sebagai “klien” atau dalam istilah perusahaan sebagai “stakeholders” yang terbesar, maka suara siswa harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis langkah organisasi madrasah. Tanpa suasana yang demokratis manajemen tidak mampu menerapkan Manajemen Mutu Terpadu, yang terjadi adalah kualitas pendidikan didominasi oleh pihak-pihak tertentu yang seringkali memiliki kepentingan yang bersimpangan dengan hakekat pendidikan.

Komponen-komponen dari model implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan
- b. Pendekatan fokus terhadap pelanggan
- c. Iklim organisasi
- d. Tim pemecahan masalah
- e. Tersedia data yang bermakna

- f. Metode ilmiah dan alat-alat
- g. Pendidikan dan latihan²⁹

Mutu pendidikan tidaklah sesederhana yang dipikirkan karena butuh perhatian yang serius dan berkelanjutan, berikut ini langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

- a. Menerapkan Kurikulum; Kurikulum adalah instrumen pendidikan yang sangat penting dan strategis dalam menata pengalaman belajar siswa, dalam meletakkan landasan-landasan pengetahuan, nilai, keterampilan, dan keahlian, dan dalam membentuk atribut kapasitas yang diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan sosial yang terjadi. Saat ini, memang telah dilakukan upaya-upaya untuk semakin meningkatkan relevansi kurikulum dengan melakukan revisi dan uji coba dari kurikulum berbasis kompetensi (KBK) kepada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Kurikulum uji coba tersebut didasarkan pada pendekatan yaitu:

- 1) Penguasaan aspek kognitif dalam bentuk kemampuan,
- 2) Penguasaan aspek afektif yang lebih komprehensif, dan
- 3) Penguasaan aspek keterampilan dalam bentuk kapasitas profesional. Kompetensi itu hendaknya dapat membentuk suatu kapasitas yang utuh dan komprehensif sehingga tidak direduksi menjadi keterampilan siap pakai. Kompetensi mensyaratkan tiga elemen dasar yaitu *basic, knowledge, skill (intellectual skill, participation skill), and disposition*. Melalui proses pembelajaran yang efektif, dari tiga elemen dasar ini dapat dibentuk kompetensi dan komitmen untuk setiap keputusan yang diambil. Kapasitas ini harus menjadi muatan utama kurikulum dan menjadi landasan bagi pengembangan proses pembelajaran dalam rangka pembentukan kompetensi.

²⁹ Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 150-152

- b. Memperkuat Kapasitas Manajemen Sekolah; Dewasa ini telah banyak digunakan model-model dan prinsip-prinsip manajemen modern terutama dalam dunia bisnis untuk kemudian diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi adalah . *School Based Management*.. Dalam rangka desentralisasi di bidang pendidikan, model ini mulai dikembangkan untuk diterapkan. Diproposisikan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) :
- 1) akan memperkuat rujukan referensi nilai yang dianggap strategis dalam arti memperkuat relevansi,
 - 2) memperkuat partisipasi masyarakat dalam keseluruhan kegiatan pendidikan,
 - 3) memperkuat preferensi nilai pada kemandirian dan kreativitas baik individu maupun kelembagaan, dan
 - 4) memperkuat dan mempertinggi kebermaknaan fungsi kelembagaan sekolah.
- c. Memperkuat Sumberdaya Tenaga Kependidikan; Dalam jangka panjang, agenda utama upaya memperkuat sumber daya tenaga kependidikan ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga kependidikan yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (human investmen), dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajarannya. Menurut Thurow, di abad ke-21 perolehan keahlian itu memerlukan perubahan dalam sistem pembelajaran karena alasan:
- 1) Keahlian yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan akan semakin tinggi dan berubah sangat cepat,
 - 2) Keahlian yang diperlukan sangat tergantung pada teknologi dan inovasi baru, maka banyak dari keahlian itu harus dikembangkan dan dilatih melalui pelatihan dalam pekerjaan, dan
 - 3) Kebutuhan akan keahlian itu didasarkan pada keahlian individu.

- d. Perbaikan Yang Berkesinambungan; Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuous quality Improvement* atau CQI) dan proses *Continuous process Improvement*. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pembedayaan semua persiapan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut (Lewis dan smith, 1994). Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru small achieveable project. Proses perbaikan berkesinambungan yang dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA *Plan, Do, Check, Action*. Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang never ending, dan berlaku pada semua fase organisasi/lembaga.³⁰
- e. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan; Peningkatan kualitas pendidikan sangat menekankan pentingnya peranan sekolah sebagai pelaku dasar utama yang otonom, dan peranan orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan. Sekolah perlu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan dan kebutuhan pelanggan. Sekolah sebagai institusi otonom diberikan peluang untuk mengelola dalam proses koordinasi untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.³¹ Konsep pemikiran tersebut telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu yang berbasis sekolah. Pendekatan inilah yang dikenal dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality management/school based quality improvement*).³²

³⁰ Eti Rochaeti, Dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Bumi Aksara, 2005, h. 265

³¹ Soebagio Admodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizyajaya, 2000), h. 5-6.

³² Suryosubroto B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 204-205.

Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah. Pada hakekatnya MBS akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung, yaitu, pertama, kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa dan masyarakat. Kedua, kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.

Wohlstetter dalam Watson memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci reformasi MBS yang terdiri dari atas:

- a. Menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan,
- b. Menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan,
- c. Adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah,
- d. Tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas,
- e. Pembangunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan anggota dewan sekolah,
- f. Adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.³³

C. Kajian Terdahulu yang Relevan

Sepanjang pengetahuan peneliti, di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo belum pernah dilakukan penelitian. Akan tetapi di Madrasah yang lain, penelitian yang membahas tentang peningkatan mutu antara lain:

1. Ahmad Mukhtar dengan judul: “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dan Pengajaran Madrasah Aliyah Swasta di Tapanuli Selatan (Analisa Aplikasi Manajemen Pendidikan)”.
2. Ismail, judul: “Aplikasi Manajemen Kendali Mutu Pada Madrasah Aliyah Negeri Kisaran Kabupaten Asahan”.

³³ Nurkholis, *Manajemen..*, h. 81-82

3. Isnawati, judul: “Pelaksanaan Tugas Komite Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Takengon Aceh Tengah Nanggroe Aceh Darussalam”.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang menekankan pada kualitas atau hal yang terpenting dari suatu sifat barang/jasa berupa kejadian, fenomena, atau gejala sosial yang dapat dijadikan sebagai pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori. Penelitian kualitatif ini dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya dan lain sebagainya. Berg menyatakan dalam defenisinya bahwa: “*Qualitative Research (QR) thus refers to the meaning, concepts, definitions, characteristics, metaphors, symbol, and descriptions of things*”.³⁴

Menurut Bogdan dan Taylor seperti yang dikutip Moleong, metodologi kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.³⁵

Pendekatan kualitatif ini menurut hemat peneliti sangat relevan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Kabupaten Karo. Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini karena pendekatan kualitatif merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam suatu bentuk narasi secara alami, sebagaimana adanya, tanpa dimanipulasi atau diatur

³⁴ Bruce L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Science* (Boston: Pearson Education, Inc, 2007), h. 3

³⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet.1* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h.3

melalui eksperimen atau test, sehingga pendekatan penelitian ini juga disebut pendekatan naturalistik.

Menurut Nasution, terdapat 16 ciri penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Sumber data ialah situasi yang wajar atau *natural setting*. Data dikumpulkan berdasarkan observasi situasi wajar apa adanya, tanpa dipengaruhi. Hal ini berbeda dengan metode kuantitatif yang dengan sengaja mempengaruhi, "memanipulasi" dan mengubah keadaan yang wajar, melalui pemberian tes, angket atau mengadakan eksperimen. Memanipulasi juga terjadi bila kelakuan manusia diubah menjadi angka-angka dalam tabel.
2. Peneliti berkedudukan sebagai instrumen. Ia merupakan alat utama penelitian. Dia mengadakan pengamatan sendiri dan wawancara tak berstruktur, dengan buku catatan, alat rekam atau kamera. Namun tanpa alat-alat penelitian seperti tes, angket atau lainnya. Manusia sebagai instrumen digunakan untuk memahami makna yang terkandung dalam interaksi, mimik muka, menyelami perasaan, dan nilai sosio budaya yang terkandung dalam ucapan atau perbuatan responden. Pemahaman peneliti itulah yang diangkat sebagai data langsung (*first hand*).
3. Laporan dan uraian penelitian berupa penguasaan data deskriptif.
4. Proses maupun produk dalam arti memperhatikan bagaimana perkembangan sesuatu terjadi.
5. Metode ini berusaha memahami kelakuan manusia dalam konteks yang lebih luas, dipandang dari kerangka pemikiran dan perasaan responden, dengan kata lain, mencari makna di belakang kelakuan dan perbuatan.
6. Data langsung atau *first hand* diutamakan.
7. Triangulasi yakni pengecekan data pada sumber lain, melalui metode yang berbeda-beda. Upaya ini merupakan bagian dari pengecekan tingkat kepercayaan data, disamping mencegah subjektivitas.
8. Data ditonjolkan dalam rincian kontekstual, data tidak dipandang sebagai sesuatu yang lepas-lepas, namun saling berkaitan.

9. Subjek yang diteliti berkedudukan sama dengan peneliti, dalam arti tidak dianggap objek atau orang yang lebih rendah kedudukannya. Berdasarkan ini peneliti tidak menyatakan dirinya sebagai yang lebih tahu. Peneliti datang untuk belajar, menambah pengetahuan dan pemahamannya.
10. Perspektif emic diutamakan. Ini berarti mengutamakan pandangan responden, yakni bagaimana responden memandang dan menafsirkan dunia dari segi pendiriannya. Peneliti tidak mendesak pandangannya sendiri. Pandangan peneliti sendiri yang disebut *etic*, dalam hal ini tidak ditonjolkan. "Pertanyaan yang memburu" lebih dimaksudkan untuk memperjelas maksud responden.
11. Verifikasi dilakukan antara lain melalui kasus yang bertentangan atau negatif. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh hasil yang dapat lebih dipercaya, yang mencakup situasi yang lebih luas.
12. Sampling yang purposif. Metode ini tidak menggunakan sampling acak atau populasi yang banyak. Sampel sedikit dan dipilih yang sesuai dengan tujuan penelitian. Karena itu metode demikian sering berupa studi kasus atau multi-kasus.
13. Peneliti menggunakan *audit trail*, yaitu mencatat seluruh metode yang dipakai dan untuk data apa, sehingga langka untuk mencapai kesimpulan dapat dilacak oleh pihak lain. Dengan demikian proses penelitian terbuka untuk dikritik.
14. Partisipasi tanpa mengganggu, karena itu tidak menonjolkan diri. Kehadiran peneliti tidak dianggap mengganggu kewajaran situasi.
15. Analisis dilaksanakan sejak awal dan terus menerus sepanjang pelaksanaan penelitian. Analisis dengan sendirinya timbul manakala peneliti menafsirkan data yang diperoleh. Dalam hal ini dibedakan antara data deskriptif dan data tafsiran. Hal ini berkaitan dengan ciri metode kualitatif yang tidak bertujuan untuk menguji hipotesis yang didasarkan atas teori tertentu, melainkan untuk menentukan pola-pola yang mungkin dapat dikembangkan jadi teori.

16. Desain penelitian tampil dalam proses penelitian. Dalam kaitan ini peneliti berangkat dari gambaran umum yang sifatnya sementara, karenanya dapat mengalami perubahan dan fleksibel. Istilah bagi desai dubuat secara berulang, permasalahannya sifatnya lebih kepada fokus umum bukan rincian pasti.³⁶

Berdasarkan ciri-ciri penelitian kualitatif tersebut di atas, berikut dikemukakan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan penelitian yang meyangkut fokus penelitian, sumber data, proses pengumpulan data, studi dokumen, teknik pengumpulan data, dan analisis data. Proses penelitian ini dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data melalui kegiatan observasi, dokumentasi dan informasi. Data dan informasi yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis guna diketahui bagaimana manajemen peningkatan mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Informan kunci (*key informan*), sebagai informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.
2. Tempat dan peristiwa, yang meliputi sosialisasi dan proses administrasi dan pendidikan, rapat-rapat dewan guru, dan proses pengelolaan pendidikan.
3. Dokumen, dokumen merupakan sumber informasi yang bukan manusia (*non human resources*). Dokumen merupakan rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan anekdot, surat, buku harian dan lain-lain. Para ahli sering megartikan dokumen dalam dua pengertian, yaitu: *pertama*, sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai

³⁶ Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1988), h. 9-12.

kebalikan dari pada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terlukis, dan petilasan-petilasan arkeologis. *Kedua*, diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi dan lainnya.³⁷

Studi dokumen dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, misalnya, data personel/kepegawaian, data siswa, data sarana dan prasarana, notulen rapat, dan dokumen program kerja madrasah. Data ini dipergunakan untuk menambah data yang ada yang diperoleh melalui observasi dan wawancara yang kesemuanya untuk memperoleh pengertian yang mendalam.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrument utama (*key Instrument*). Lebih lanjut Bogdan dan Biklen menjelaskan bahwa: "*the research with the researcher's insight being the key instrument for analysis*".³⁸

Dari pendapat di atas dikemukakan bahwa dalam penelitian naturalistik, peneliti sendiri yang menjadi instrument utama yang terjun langsung ke lapangan serta berusaha mengumpulkan informasi. Berkaitan dengan prosedur pengumpulan data, berikut akan diuraikan sebagaimana berikut:

1. Observasi (pengamatan)

Sebagai metode ilmiah observasi (pengamatan) diartikan sebagai pengamatan pencatatan sistematis dari fenomena-fenomena yang diselidiki.³⁹ Dengan demikian dalam proses ini peneliti memasuki latar

³⁷ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1988), h. 147

³⁸ R. C. Bogdan and S. K. Biklen, *Qualitative Research or Education, Cet. II* (Boston: Allyn and Bacon, 1992), h. 27

³⁹ Suwardi Lubis, *Metodologi Penelitian Sosial* (Medan: USU PRESS, 1987), h. 101

atau suasana tertentu dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*event*) dalam latar memiliki hubungan.

Proses observasi ini dilaksanakan secara cermat dengan tujuan untuk memperoleh tingkat validitas (keabsahan) dan realibilitas (ketepatan) hasil pengamatan yang lebih tinggi. Observasi dimaksudkan untuk melihat langsung proses manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah tersebut dengan terlebih dahulu mempersiapkan pedoman tertulis tentang aspek-aspek yang akan diobservasi.

Kecermatan observasi ini tentunya sangat dipengaruhi diri si pengamat sendiri, situasi, obyek yang diamati dan pada alat-alat pengamatan. Akan tetapi berkaitan dengan situasi sosial yang diamati, terdapat tiga komponen yang dapat diamati yaitu ruang (tempat), pelaku (aktor), dan kegiatan (aktivitas).⁴⁰ Observasi dilakukan pada kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Agar pelaksanaan observasi dapat berlangsung dengan baik, diperlukan pedoman observasi sehingga dalam pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai.

2. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Wawancara adalah proses pengumpulan data atau informasi melalui tatap muka antara pihak penanya (*interviewer*) dengan pihak yang ditanya atau penjawab (*interviewee*).⁴¹ Wawancara dalam penelitian kualitatif sifatnya mendalam karena ingin mengeksplorasi informasi secara holistik dan jelas dari informan. Wawancara mendalam dilakukan dalam konteks observasi partisipasi. Peneliti terlibat secara intensif dengan setting penelitian terutama pada keterlibatannya dalam kehidupan informan. Jadi, dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

⁴⁰ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. I (Bandung: Alfabeta, 2009), h.11

⁴¹ *Ibid.*, h. 130

Dengan demikian wawancara mendalam (*indepth interview*) adalah suatu proses mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian dengan cara dialog antara peneliti sebagai pewawancara dengan informan atau yang memberi informasi dalam konteks observasi partisipasi.⁴²

Agar proses wawancara beralangsur efektif dan efisien, maka terlebih dahulu dipersiapkan materi wawancara yang berkenaan dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo. Dan agar data yang diperoleh lebih teruji, bervariasi dan valid, maka hasil wawancara tersebut dikembangkan ketika berada di lapangan, yang kemudian untuk menjamin keabsahan data dilakukan *triangulasi*.

3. Studi Dokumen

Dokumen merupakan sumber informasi yang bukan manusia (*non human resources*). Dokumen merupakan rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan anekdot, surat, buku harian dan lain-lain.

Para ahli sering megartikan dokumen dalam dua pengertian, yaitu: *pertama*, sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan dari pada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terlukis, dan petilasan-petilasan arkeologis. *Kedua*, diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi dan lainnya.⁴³

Studi dokumen dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkaji dokumen dokumen yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo misalnya: dokumen pendidik dan tenaga kependidikan, data siswa, sarana dan prasarana. Data ini dipergunakan untuk menambah data yang ada yang diperoleh melalui observasi dan wawancara yang kesemuanya untuk memperoleh pengertian yang mendalam.

⁴² *Ibid.*, h. 131

⁴³ *Ibid.*, h. 147

E. Analisis Data

Analisa data ialah proses menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih baik. Selanjutnya Moeleong berpendapat bahwa analisis data dapat juga dimaksudkan untuk menemukan unsur-unsur atau bagian-bagian yang berisikan kategori yang lebih kecil dari data penelitian.⁴⁴ Data yang baru didapat dari catatan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumen tentang masalah manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo dianalisis dengan cara menyusun, menghubungkan, dan mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan data selama dan sesudah pengumpulan data.

Teknis analisis data yang digunakan adalah deskriptif naratif. Teknis ini menurut Miles dan Huberman diterapkan melalui tiga alur, yaitu:

1. Reduksi data,

Reduksi data sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data mentah/kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan, dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis, sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Data yang telah direduksi dimaksudkan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.

2. Penyajian data,

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun guna memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Penyajian data dilakukan secara naratif dan dibantu dengan penggunaan tabel dan bagan atau skema, baik berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang dilakukan dalam mengantisipasinya.

⁴⁴ Moeleong, *Metodologi.....*,h. 87

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi.

Data awal yang berbentuk lisan, tulisan ataupun tingkah laku yang etrkait dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Negeri Kabupaten Karo yang diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara serta studi dokumen, diolah dan dirinci untuk kemudian disimpulkan dalam suatu konfigurasi yang utuh.⁴⁵

F. Pengecekan Keabsahan Temuan

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari *credibility*, *transperability*, *dependability* dan *comfirmability*.

1. Keterpercayaan; Keterpercayaan (*credibility*) yaitu menjaga keterpercayaan penelitian dengan cara:
 - a. Melakukan pendekatan persuasif ke Madrasah Aliyah Neger Kabupaten Karo, sehingga pengumpulan data dan informasi tentang semua aspek.
 - b. Ketekunan pengamatan (*persistent observation*), karena informasi dan aktor-aktor tersebut perlu ditanya secara silang untuk memperoleh informasi yang sah.
 - c. Melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber perlu dibandingkan dengan data pengamatan.
 - d. Mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain.
 - e. Analisis kasus negatif (*negative case analysis*), menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menentang atau menyanggah temuan penelitian sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan-temuan hasil penelitian.
2. Dapat ditransfer (*transferability*). Pembaca laporan penelitian ini diharapkan mendapatkan gambaran yang jelas mengenai situasi yang

⁴⁵ Satori dan Komariah, *Metodologi.....*, h. 221

sebenarnya agar hasil penelitian dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau situasi lain yang sejenis.

3. Keterikatan (*defendability*). Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan.
4. Kepastian atau dapat dikomfirmasi (*confirmability*). Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sesuai fokus penelitian yang dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Profil Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe adalah salah satu lembaga pendidikan agama yang terdapat di Kabupaten Karo, yaitu di Kabanjahe yang letaknya di Kelurahan Gung Negeri dan berdiri pada tanggal 2 Januari 1973. Jaraknya kira-kira 1,5 Km dari Kota Kabanjahe menuju Desa Samura. Tepatnya berlokasi di Jl. Desa Samura Gg. Madrasah. Luas areal Madrasah sekitar 1.990 M² .

Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe berdiri karena pertimbangan tingginya minat masyarakat terhadap pendidikan agama. Awalnya Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe adalah Pendidikan Guru Agama (PGA) Persiapan Negeri 6 Tahun. Pendiannya dipelopori oleh seorang tokoh agama di Kabanjahe yaitu Bapak M. Salim Z, BA dan didukung oleh beberapa pemuka agama lainnya yaitu Bapak Cakap Purba dan Bapak Haji Murni yang tujuannya adalah untuk mendidik anak-anak agar memiliki ilmu pengetahuan dibidang agama.

Peralihan nama dari PGA Persiapan Negeri 6 Tahun menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe berdasarka SK. 3 (tiga) Menteri yaitu:

- a. Menteri Agama No. 6 Tahun 1975
- b. Menteri P dan K No. 037 Tahun 1975
- c. Menteri Dalam Negeri No. 36/U/1975

Tentang penghapusan/penutupan PGA Persiapan Negeri dan dialihkan fungsinya menjadi Madrasah dengan ketentuan dari Kelas I, II, dan III menjadi Siswa Madrasah Tsanawiyah, dan Kelas IV, V, dan VI menjadi Siswa Madrasah Aliyah. Peralihan ini mulai berlaku pada tahun 1979/1980 untuk Sumatera Utara sebelum Madrasah Aliyah ini memiliki

gedung sendiri, proses pendidikan dilaksanakan di Masjid Agung Kabanjahe sampai memiliki gedung sendiri.

Mengingat penambahan siswa yang terus mengalami peningkatan setiap tahun, sehingga tidak memungkinkan lagi untuk melaksanakan proses pembelajaran di Masjid Agung Kabanjahe, sehingga Bapak Abdul Malik Manik, BA sebagai Kepala Madrasah pada waktu itu kira-kira bulan Nopember 1980 mengundang guru-guru Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe dan Para orang tua/wali untuk bermusyawarah tentang pembangunan gedung Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe. Pada musyawarah tersebut disepakati pembangunan Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe dan langsung dibentuk panitia pembangunan yang diketuai Bapak H. Akhdar Bunaiya Harahap, BA dan sekretarisnya Bapak Drs. Baharuddin Pardosi. Berkat usaha panitia pembangunan bekerja sama dengan orang tua/wali dan para donator, pada tanggal 5 Agustus 1985 pembangunan Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe telah selesai. Dan pada tanggal 21 November 1985 lokal baru tersebut telah dapat dipergunakan hingga sekarang. Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe diresmikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe pada tanggal 25 Maret 1993. Selama kurun waktu tersebut telah terjadi pergantian Kepala Madrasah, yakni:

- a. Abdul Malik Manik, BA (1993 – 2001)
- b. Drs. H. Baharuddin Pardosi (2001 – 2006)
- c. Drs. H. Anwar AA (2006 – 2007)
- d. Dra. Anis Rabwiningsih (2007 – Sekarang)

2. Visi dan Misi

a. Visi

“Mewujudkan Islam dalam Kehidupan, berwawasan kebangsaan, berkualitas dalam akademik dan unggul dalam keterampilan”

b. Misi

- 1) Melaksanakan kegiatan keagamaan
- 2) Memperkokoh rasa kebangsaan dan kesetiakawanan

- 3) Meningkatkan system belajar dan kedisiplinan siswa/I yang berakhlak mulia
- 4) Memberdayakan setiap komponen Madrasah
- 5) Mengaplikasikan pengembangan potensi sains dan teknologi di dalam berkehidupan
- 6) Mengaplikasikan pengembangan di dalam berbahasa.

Menurut Kepala Madrasah⁴⁶, sasaran visi tersebut adalah para siswa dan guru di madrasah ini, artinya madrasah ini menjadi sarana pengembangan ilmu pengetahuan dan penanaman akhlak mulia bagi siswa dan guru dengan senantiasa mengamalkan ajaran agamanya baik dilingkungan madrasah maupun dilingkungan masyarakat tempat tinggalnya masing-masing dengan tetap memegang teguh nilai-nilai kebangsaan, berkualitas, unggul dan terampil. Untuk mewujudkan visi tersebut, kami rumuskan 6 (enam) misi, yakni: misi pertama yaitu Melaksanakan kegiatan keagamaan, sebagai sekolah bercirikan agama, madrasah ini senantiasa melaksanakan kegiatan keagamaan sebagai sarana untuk menanamkan nilai-nilai agama dan sekaligus mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Adapun kegiatan keagamaan yang kami laksanakan di madrasah ini antara lain shalat berjamaah, kegiatan pesantren kilat Ramadhan, peringatan hari-hari besar Islam, dan praktik ibadah yang disesuaikan dengan materi pelajaran di setiap kelas dan tingkatan.

Misi yang kedua yaitu memperkokoh rasa kebangsaan dan kesetiakawanan. Misi ini kami wujudkan melalui kegiatan-kegiatan sosial di kalangan guru dan siswa, seperti: arisan keluarga, serikat tolong menolong (STM), mengadakan acara dan upacara peringatan Hari Ulang Tahun (HUT) Kemerdekaan Republik Indonesia pada setiap tanggal 17 Agustus.

⁴⁶ Wawancara dengan Dra. Anis Rabwiningsih, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo tanggal 21 April 2011 pukul 10.00 – 11.30 WIB bertempat di ruang Kepala Madrasah.

Misi yang ketiga, yaitu meningkatkan sistem belajar dan kedisiplinan, hal ini dicapai dengan menerapkan tata tertib yang baku untuk dipatuhi dan ditaati oleh seluruh komponen yang ada di madrasah, khususnya para siswa.

Selanjutnya misi yang keempat yaitu memberdayakan setiap komponen madrasah, ini artinya seluruh komponen yang dimiliki oleh madrasah, baik itu yang tetap maupun yang bergerak, seluruhnya dimaksimalkan dalam rangka untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita madrasah.

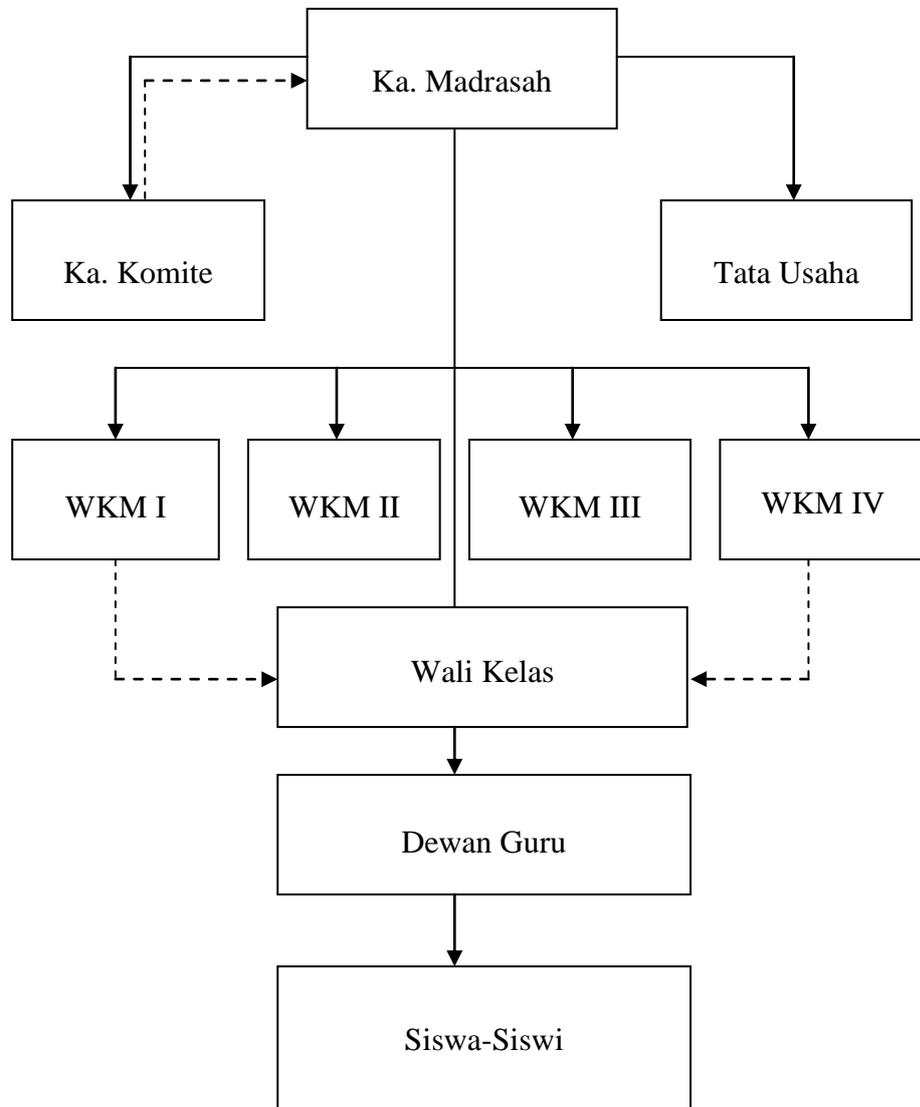
Misi yang kelima yaitu mengaplikasikan pengembangan potensi sains dan teknologi di dalam kehidupan, hal ini dilaksanakan berdasarkan momen dan kesempatan yang ada untuk tetap bisa menerapkan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki oleh siswa dan guru dalam menjalani kehidupan ditengah-tengah masyarakat, dan yang terakhir yaitu pengembangan di dalam berbahasa, maksudnya dalam komunikasi sosial tetap harus menggunakan bahasa Indonesia secara baik dan benar dengan senantiasa mengikuti perkembangan.

3. Sumberdaya dan Fasilitas Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo

a. Struktur organisasi

Guna mewujudkan visi dan misi madrasah, Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo dipimpin oleh seorang kepala madrasah dan dibantu oleh tiga orang wakil kepala madrasah, sejumlah pendidik dan tenaga kependidikan lainnya. Hal ini dapat terlihat dalam struktur organisasi Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo berikut:

Gambar. 1
Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo



Sumber: Papan Data Kepala MAN Kab. Karo TP. 2010/2011.

b. Struktur dan muatan kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Kab.Karo

Merupakan program umum yang harus diikuti oleh seluruh peserta didik. Kurikulum yang digunakan Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo terdiri dari :

- 1) KTSP untuk kelas X,XI,XII

a) Kelas X

Kurikulum kelas X terdiri atas :

- (1) 20 Mata Pelajaran
- (2) Muatan lokal : Belajar Al-Qur,an
- (3) Alokasi Waktu : 1 jam pelajaran 45 menit

b) Kelas XI

Kelas XI Program IPA,IPS dan Agama terdiri atas :

- (1) 17 Mata Pelajaran
- (2) Muatan Lokal ; Syarhil Qur,an
- (3) Alokasi Waktu : 1 jam pelajaran 45 menit

c) Kelas XII

Kelas XII program IPA

- (1) 16 Mata Pelajaran
- (2) Muatan Lokal : Fahmil Qur,an
- (3) Alokasi Waktu : 1 jam pelajaran 45 menit

d) Kelas XII

Kelas XII Program IPS

- (1) 17 Mata Pelajaran`
- (2) Muatan Lokal ; Fahmil Qur,an
- (3) Aloksi Waktu : 1 jam pelajaran 45 menit

2) Muatan kurikulum

Muatan Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Kab.Karo dikembangkan dari 5 kelompok mata pelajaran yang termuat pada Standard isi (SI)

a) Mata Pelajaran tersebut adalah :

- (1) Kelompok Mata Pelajaran agama dan akhlak mulia
- (2) Kelompok Mata Pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian
- (3) Kelompok Mata pelajaran Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
- (4) Kelompok Mata Pelajaran Jasmani,Olahraga dan Kesehatan

- b) Muatan Lokal
 - (1) Baca Alquran
 - (2) Syarhil Quran
 - (3) Fahmil Quran
- c) Kegiatan pengembangan diri
 - (1) Nasyid
 - (2) Drumband
 - (3) Pramuka
- d) Nilai

Pengelolaan Madrasah Aliyah Negeri Kab.Karo mengacu pada pengembangan organisasi yang sehat dengan instrumental 10 nilai sikap pegawai MAN Kabanjahe :

- (1) Harus berorientasi pada proses hasil
- (2) Membangun suasana /iklim kerja yang gembira
- (3) Adanya saling percaya
- (4) Keinginan untuk saling melayani dan saling membantu
- (5) Adanya komunikasi yang terbuka
- (6) Adanya tujuan bersama berusaha mengembangkan diri dan organisasi
- (7) Penyelesaian konflik secara terbuka.

c. Tugas Pokok dan Fungsi Penyelenggara Madrasah

- 1) Tujuan MAN Kabanjahe
 - a) Menyelenggarakan kegiatan dan tata usaha pendidikan Sekolah Menengah Umum
 - b) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran agama Islam. Sebagai mata pelajaran dasar disamping pengajaran umum selama 3 tahun
- 2) Fungsi MAN Kabanjahe
 - a) Melaksanakan pendidikan tingkat Aliyah/menengah Atas sesuai kurikulum yang berlaku
 - b) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan bagi para siswa

- c) Membina hubungan kerja sama dengan orang tua siswa dan masyarakat sekitarnya
 - d) Melaksanakan tata usaha dan rumah tangga sekolah
- 3) Kinerja MAN Kabanjahe
- a) Pemetaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN Kabanjahe

Faktor kemampuan dan terpenuhinya kebutuhan tenaga pengajar yang sesuai dengan bidangnya merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan pembelajaran dan kualitas pendidikan. Adapun kondisi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang terdapat di MAN Kabanjahe dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1

Data Pemetaan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Mata Pelajaran	Jlh jam	Dibutuhkan	Ada	Kurang	Lebih
1	Q.Hadist	18	1	0	1	-
2	A.Akhlaq	12	1	1	-	-
3	Fiqih	18	1	-	1	-
4	SKI	6	1	0	1	-
5	PKN	22	1	1	-	-
6	B.Indonesia	36	2	2	-	-
7	B.Ingggris	36	2	2	-	-
8	B.Arab	18	1	0	1	-
9	Penjaskes	18	1	0	1	-
10	Matematika	36	2	1	-	-
11	Fisika	21	2	1	-	-
12	Kimia	21	2	2	-	-
13	Biologi	21	2	2	-	-
14	Geografi	24	2	0	-	-
15	Sejarah	19	1	0	1	-

16	Ekonomi	28	2	2	-	-
17	Tata negara		1	0	-	-
18	Antropologi		1	0	-	-
19	Pendidikan Seni	18	1	0	1	-
20	BP/BK		3	1	2	-
21	TIK	21	1	0	1	-
22	Pustakawan		1	0	1	-
23	Pegawai TU		4	1	3	-
24	Instruktur komp.		1	0	1	-
25	Satpam/Penj.Sklh		1	0	1	

Sumber: Buku Profil Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe Tahun Pelajaran.
2010/2011

b) Kondisi Siswa

KEADAAN SISWA MAN KABANJAHE

TAHUN PELAJARAN 2009/2010

❖ Jumlah Kelas X (laki-laki)	=	41 org
Jumlah Kelas X (Perempuan)	=	66 org
JUMLAH	=	107 org
❖ Jumlah Kelas XI (laki-laki)	=	22 org
Jumlah Kelas XI (Perempuan)	=	68 org
JUMLAH	=	90 org
❖ Jumlah Kelas XII (laki-laki)	=	52 org
Jumlah Kelas XII (Perempuan)	=	94 org
JUMLAH	=	146 org
Jumlah Siswa Laki-laki	=	115 org
Jumlah Siswa Perempuan	=	228 org
Jumlah Rombongan Belajar	=	11 org
Jumlah Keseluruhan	=	343 org

c) Kinerja Pengembangan Program

(1) Masa awal pembentukan MAN Kabanjahe (1991-1993)

(2) Masa memasuki kemandirian dan peningkatan mutu (1993 sampai sekarang)

d) Kinerja Pengembangan Kepemimpinan

(1) Kepemimpinan Sentralistik

(2) Kepemimpinan pendelegasian ke staf pimpinan

(3) Kepemimpinan pendelegasian ke tim staf pimpinan sesuai tugas, fungsi dan tanggung jawabnya

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) pendidikan secara formal. Berkaitan dengan hal tersebut maka sekolah memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan pendidikan di sekolah selama jangka waktu tertentu sesuai dengan jenis, jenjang dan sifatnya;
- 2) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku;
- 3) Melaksanakan Bimbingan dan Konseling terhadap siswa di sekolah;
- 4) Membina pelaksanaan Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS);
- 5) Melaksanakan urusan ke Tata Usahaan;
- 6) Membina kerja sama dengan orang tua (Komite), masyarakat dan instansi terkait;
- 7) Bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Dinas Pendidikan Nasional tingkat provinsi melalui Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Dalam melaksanakan tugas dan kegiatan madrasah dipimpin oleh seorang Kepala Madrasah.

- 1) Tugas dan fungsi Kepala Madrasah

Kepala Madrasah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin/leader, inovator, dan motivator

a) Kepala Madrasah sebagai edukator.

Sebagai Eduikator Kepala Madrasah bertugas melaksanakan proses pembelajaran secara epektif dan efisien.

b) Kepala Madrasah sebagai manajer.

Selaku manajer Kepala Madrasah mempunyai tugas:

- (1) Menyusun Perencanaan
- (2) Mengorganisasikan kegiatan
- (3) Mengarahkan kegiatan
- (4) Mengkoordinasikan kegiatan
- (5) Melaksanakan pengawasan
- (6) Melakukan evaluasi kegiatan
- (7) Mengatur Organisasi Intra Sekolah (OSIS)
- (8) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait
- (9) Menentukan arah kebijakan
- (10) Mengadakan rapat sesuai kebutuhan
- (11) Mengambil keputusan
- (12) Mengatur proses kegiatan belajar dan mengajar (KBM)
- (13) Mengatur administrasi:
 - (a) ke Tata Usahaan
 - (b) ketenagaan keuangan/RAPBS
 - (c) kesiswaan
 - (d) sarana dan prasarana.

c) Kepala Madrasah sebagai administrator.

Selaku administrator Kepala Madrasah bertugas menyelenggarakan administrasi:

- (1) Perencanaan

- (2) Pengorganisasian
- (3) Pengarahan
- (4) Pengkoordinasian
- (5) Pengawasan
- (6) Kurikulum
- (7) Kesiswaan
- (8) Ketata usahaan
- (9) Ketenagaan
- (10) Kantor
- (11) Keuangan
- (12) Perpustakaan
- (13) Laboratorium
- (14) Ruang Keterampilan/Kesenian
- (15) Bimbingan dan Konseling
- (16) UKS
- (17) Media
- (18) OSIS
- (19) Gudang.
- (20) 7 K

d) Kepala Madrasah sebagai supervisor.

Kepala Madrasah selaku supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi tentang:

- (1) Proses pembelajaran
- (2) Kegiatan bimbingan dan konseling
- (3) Kegiatan ekstra kurikuler
- (4) Kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan instansi terkait
- (5) Sarana dan prasarana
- (6) Kegiatan OSIS
- (7) Kegiatan 7K

e) Kepala Madrasah sebagai pemimpin/leader.

Kepala Madrasah selaku pimpinan/leader dituntut memiliki sikap:

- (1) Dapat dipercaya, jujur, dan bertanggung jawab.
 - (2) Memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa.
 - (3) Memiliki visi dan memahami misi madrasah.
 - (4) Mampu mengambil keputusan dalam urusan internal dan eksternal madrasah.
 - (5) Membuat, mencari dan memilih gagasan baru.
- f) Kepala Madrasah sebagai inovator.

Kepala madrasah sebagai inovator berfungsi:

- (1) Melakukan pembaharuan dibidang:
 - (a) Kegiatan pembelajaran
 - (b) Bimbingan dan Konseling (BK)
 - (c) Ekstrakurikuler
 - (d) Pengadaan
 - (2) Melaksanakan pembinaan Guru dan Karyawan
 - (3) Melakukan pembaharuan dalam menggali sumberdaya pada komite madrasah dan masyarakat.
- g) Kepala Madrasah sebagai motivator.

Kepala Madrasah selaku motivator:

- (1) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja.
- (2) Mengatur ruang yang kondusif untuk pembelajaran dan bimbingan/konseling.
- (3) Mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum
- (4) Mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar
- (5) Mengatur lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur
- (6) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan sesama guru dan karyawan
- (7) Menciptakan hubungan kerja sama yang harmonis antar sekolah dan lingkungan masyarakat

(8) Menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

Pelaksanaan tugas di atas, dapat didelegasikan kepada wakil kepala madrasah. Secara umum, wakil kepala madrasah membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan:

- a) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program
- b) Pengorganisasian
- c) Pengarahan
- d) Ketenagaan
- e) Pengkoordinasian
- f) Pengawasan
- g) Penilaian
- h) Identifikasi dan pengumpulan data
- i) Penyusunan laporan

Wakil kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo terdiri dari wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, dan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana, dan wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat (Humas). Berikut tugas dan tanggung jawab wakil kepala madrasah:

- 2) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, bertugas:
 - a) Menyusun Program Pengajaran.
 - b) Mengatur tugas-tugas guru/KBM baik intra maupun ekstra kurikuler
 - c) Membuat Jadwal KBM (Roster Pelajaran)
 - d) Pengadministrasian pencapaian target kurikulum dari setiap guru
 - e) Pengadministrasian pegawai/guru
 - f) Membantu Kepala Sekolah menyusun dan merencanakan RAPBS
 - g) Mengarsipkan surat-menyurat

- h) Merancang dan melaksanakan Ujian (Semester, Uji Kompetensi, UN dan US)
 - i) Menyusun kriteria naik/tidak naik dan atau lulus/tidak lulus.
 - j) Mengatur jadwal PSB
 - k) Mengatur Jadwal penerimaan buku laporan penilaian hasil belajar/STTB
 - l) Membina/mengkoordinasikan kegiatan MGMP, sanggar dan absensi guru.
 - m) Memeriksa buku Batas Pelajaran setiap bulan
 - n) Mengadakan dan mendorong 7 K.
- 3) Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, bertugas:
- a) Menyusun program kegiatan dan pembinaan OSIS dengan melibatkan unsur-unsur yang terkait
 - b) Menyusun program kegiatan ekstra dan intra kurikuler yang disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan
 - c) Mengkoordinasikan segala kegiatan siswa
 - d) Mengarahkan siswa untuk mengikuti setiap kegiatan sekolah
 - e) Bekerjasama dengan BK dalam mengatasi masalah siswa di sekolah.
- 4) Wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana
- a) Menyusun rencana sarana dan prasarana dan mengkoordinasikan pendaya gunaan dari sarana dan prasarana tersebut.
 - b) Mengelola Pembiayaan alat-alat pengajaran
 - c) Rencana rehab meja dan kursi
 - d) Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala.
- 5) Wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat, bertugas:

- a) Menjalin kerja sama dengan Du/Di, Dinas dan Instansi Jawatan serta Masyarakat dalam mengembangkan dan memajukan sekolah (Communication of Relationship).
 - b) Mengadakan MoU (*memorandum of understanding*) kepada Dunia Usaha/Dunia Industri.
 - c) Mencari/menentukan tempat PSG siswa.
 - d) Mencari dan menjajaki ke masyarakat atau instansi dalam memproduksi produk yang dapat dikerjakan oleh sekolah guna meningkatkan Unit Produksi.
 - e) Menjelaskan Tata Tertib sekolah.
 - f) Mempromosikan Sekolah
 - g) Menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala.
- d. Pendidik dan tenaga kependidikan

Faktor kemampuan dan terpenuhinya kebutuhan tenaga pengajar yang sesuai dengan bidangnya merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan pembelajaran dan kualitas pendidikan. Saat ini Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo memiliki 1 orang kepala Madrasah, 18 orang guru berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), 9 Orang guru berstatus Honor, dan 5 orang pegawai Tata Usaha. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2

Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

NO	JABATAN	L	P	JLH	KET
1	Ka. Madrasah	-	1	1	
2	Guru Pegawai Negeri Sipil	7	11	18	
3	Guru Honor	4	5	9	
4	Pegawai Tata Usaha	3	2	5	
Jumlah		14	19	33	

Sumber: Buku Profil Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo Tahun Pelajaran 2010/2011.

Guna mempermudah para guru dan tenaga kependidikan lainnya, madrasah telah menyusun tugas pokok dan fungsi masing-masing. Tugas pokok dan fungsi guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat dilihat pada rumusan sebagai berikut:

- 1) Ketua jurusan/Program studi, bertugas:
 - a) Membantu Kepala Sekolah dalam menyusun dan melaksanakan program pembinaan dan pengembangan tiap-tiap bidang dan jurusan.
 - b) Bekerja sama dengan guru BK dan Wali Kelas.
 - c) Membimbing dan membina Siswa secara individu atau kelompok guna meningkatkan prestasi siswa.
 - d) Mengadakan observasi kemampuan guru.
 - e) Mengkoordinasikan perencanaan alat-alat praktek sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.
 - f) Merencanakan dan melaksanakan praktek sesuai dengan program keahlian masing-masing.
 - g) Mengkoordinasikan kegiatan guru-guru praktek.
 - h) Membuat inventarisasi sarana-prasarana program keahlian masing-masing.

- i) Bertanggungjawab kepada Kepala Sekolah dan membuat laporan secara berkala.
- 2) Wali kelas, bertugas:
- a) Pengelolaan Kelas
 - b) Sebagai pengganti orang tua siswa di kelasnya masing-masing
 - c) Membimbing dan membina serta sebagai tempat curahan hati siswa di kelasnya
 - d) Menyelenggarakan Administrasi kelas yang meliputi:
 - (1) Denah tempat duduk siswa
 - (2) Papan absensi siswa
 - (3) Daftar Pelajaran Kelas
 - (4) Jadwal Piket Kelas
 - (5) Buku Absensi Siswa
 - (6) Buku kegiatan pembelajaran; dan
 - (7) Tata tertib Kelas.
 - e) Penyusunan/pembuatan Statistik perkembangan siswa perbulan dan catatan khusus siswa
 - f) Pengisian buku laporan Penilaian Hasil Belajar dan pembagiannya.
- 3) Guru, bertugas:
- a) Membuat Program Pengajaran (AMP, Prota/Prosem, Silabus, RPP) berdasarkan kurikulum yang berlaku.
 - b) Melaksanakan Pembelajaran
 - c) Melakukan penilaian/Evaluasi
 - d) Menyusun/melaksanakan program pengayaan dan remedial
 - e) Membuat daftar nilai siswa
 - f) Menciptakan/membuat alat peraga yang sesuai
 - g) Membuat catatan perkembangan hasil belajar siswa
 - h) Menciptakan kondusifitas kegiatan belajar dan mengajar di kelas
 - i) Melaksanakan tugas-tugas tertentu di sekolah; dan

- j) Hal-hal lain yang dapat dijadikan kebijakan.
- 4) Guru BP/BK, bertugas:
- a) Membuat Program Kerja Bimbingan dan Konseling, koordinasi dengan wali-wali kelas dan memberikan layanan kepada Siswa.
 - b) Mengumpulkan data perkembangan siswa di sekolah.
 - c) Mengadakan kunjungan rumah.
 - d) Membina ketertiban dan kedisiplinan siswa.
 - e) Menyusun penilaian pelaksanaan Bimbingan dan Konseling, Statistik, Analisis Lay Out, dan mengikuti kegiatan MGMP.
 - f) Menyusun Laporan Bimbingan dan Konseling.
- 5) Pustakawan, bertugas:
- b) Merencanakan pengadaan buku/bahan pustaka/media elektronika.
 - c) Mengurus pelayanan perpustakaan
 - d) Merencanakan pengembangan perpustakaan
 - e) Memelihara/memperbaiki buku-buku/bahan pustaka/media elektronik
 - f) Menginventarisasi dan mengadministrasikan buku-buku/bahan pustaka.
 - g) Menyusun tata tertib perpustakaan/jadwal kunjungan
 - h) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan secara berkala.
- 6) Laboran, bertugas:
- Pengelola laboratorium membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:
- b) Perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium
 - c) Menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan laboratorium.
 - d) Mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium.
 - e) Memelihara dan perbaikan alat-alat laboratorium.
 - f) Inventarisasi dan pengadministrasian peminjaman alat-alat laboratorium.

- g) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan laboratorium.
- 7) Kepala tata usaha, bertugas:
- a) Menyusun program tata usaha sekolah
 - b) Mengurus administrasi ketenagaan dan kesiswaan
 - c) Membina dan mengembangkan karier pegawai tata usaha sekolah
 - d) Menyusun dan menyajikan data statistik sekolah.
 - e) Menyusun administrasi perlengkapan sekolah
 - f) Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7 K
 - g) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan ketata usahaan secara berkala.
- 8) Piket, Bertugas:
- a) Mempersiapkan administrasi piket sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - b) Mengawasi ruang belajar yang dipersiapkan untuk berlangsungnya KBM.
 - c) Melakukan tindakan penyelesaian kasus siswa.
 - d) Mengendalikan kelas yang belum ada/tidak ada guru bidang studi yang bertugas di kelas tersebut.
 - e) Membuat/menyusun rekap kehadiran guru dan siswa.
 - f) Mempertimbangkan dan mengambil kebijakan terhadap siswa yang izin meninggalkan sekolah untuk satu kepentingan.

e. Sarana dan prasarana

Jenis peralatan dan perlengkapan yang disediakan di madrasah dan cara-cara pengadministrasiannya mempunyai pengaruh besar terhadap proses belajar mengajar. Persediaan yang kurang dan tidak memadai pada sarana dan prasarana pendidikan akan menghambat proses belajar mengajar, demikian pula dengan administrasi yang jelek akan mengurangi kegunaan sarana dan prasarana tersebut, sekalipun peralatan dan perlengkapan pengajaran itu keadaannya sangat penting.

Namun yang lebih penting dari itu semua adalah penyediaan sarana dan prasarana di madrasah disesuaikan dengan kebutuhan anak didik serta kegunaan hasilnya di masa mendatang.

Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, sebagai lembaga pendidikan milik pemerintah, telah memiliki sarana dan prasarana yang relatif cukup demi berlangsungnya proses pendidikan dan pembelajaran. Secara umum sarana dan prasarana yang dimiliki Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Data Sarana dan Prasarana Madrasah.

No	Jenis Barang	Jumlah	Kondisi	Ket
1	Ruang Kelas	11	Baik	
2	Ruang Perpustakaan	1	Baik	
3	Ruang Lab. IPA	1	Baik	
4	Ruang Lab. Komputer	1	Baik	
5	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik	
6	Ruang Guru	1	Baik	
7	Ruang TU	1	Baik	
8	Mushallah	1	Baik	
9	Ruang UKS	1	Baik	
10	Ruang BP	1	Baik	
11	Gudang	1	Rusak Berat	
12	WC	5	Baik	

Sumber: Buku Inventaris MAN Kab. Karo T P. 2010/2011.

f. Jurusan/Program Umum.

Jumlah jurusan/program yang harus diikuti siswa Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo secara keseluruhan berjumlah 3 jurusan/program, dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 4

Data Jurusan Siswa Tahun Pelajaran. 2010/2011.

Siswa Kelas	Jurusan	Jumlah	Ket
X	Umum	107	3 Kelas
XI	IPA/IPS/ AGAMA	90	3 Kelas
XII	IPA/IPS/ AGAMA	146	5 Kelas

Sumber: Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo TP. 2010/2011.

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala madrasah, yaitu: sebagai educator/pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Berikut hasil wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo berkaitan dengan perannya dalam peningkatan mutu madrasah.

a. Kepala madrasah sebagai *educator*.

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan, dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah pada prinsipnya juga seorang guru yang memiliki tugas sebagai pendidik. Sebagai guru tetap harus menunjukkan komitmen yang tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran di madrasah sekaligus berusaha memfasilitasi dan memotivasi agar para guru dapat

meningkatkan kompetensinya secara terus menerus sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dan saat ini proses pembelajaran di madrasah ini sudah berlangsung baik.

b. Kepala madrasah sebagai manajer.

Sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu memanaj komponen yang ada di madrasah, khususnya guru agar mampu meningkatkan dan mengembangkan profesinya, untuk itu menurut kepala madrasah, upaya yang telah dilaksanakan dalam peningkatan dan pengembangan profesi guru antara lain:

- 1) Mengaktifkan kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).
- 2) Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan.
- 3) Melengkapi buku-buku pembelajaran
- 4) Mengadakan pendidikan dan latihan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM).
- 5) Mengirim/mengutus guru mengikuti pendidikan dan latihan.

c. Kepala madrasah sebagai administrator.

Peningkatan mutu madrasah tidak terlepas dari masalah dana, sebagai administrator kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan dalam pengelolaan keuangan. Menurut kepala madrasah dalam merancang anggaran kepala madrasah tidak dapat menentukan sendiri, karenanya bendahara dan komite madrasah beserta wakil kepala madrasah dilibatkan dalam merancang dan mengelola keuangan madrasah, khususnya bendahara madrasah. Selama ini menurut kepala madrasah anggaran dana diperoleh dari program DIPA (Daftar Isian Penggunaan Anggaran) yang berasal dari pemerintah dan dari masyarakat melalui dana komite yang besarnya Rp. 50.000- persiswa setiap bulan. Dana-dana tersebut sepenuhnya digunakan untuk operasional madrasah dan juga ditujukan untuk kegiatan pengembangan diri siswa berupa kegiatan pramuka, paskibras, tari lima serangkai dan pemberdayaan internet sekolah.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor.

Supervisi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah adalah melalui kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama menilai kompetensi guru dalam pembelajaran, baik dalam penerapan strategi pembelajaran dan penggunaan metode dan media pembelajaran. Disamping itu melalui rapat rutin minimal 3 (tiga) bulan sekali. Hal ini dilaksanakan semata-mata untuk peningkatan mutu madrasah.

e. Kepala madrasah sebagai leader.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan dan besar pengaruhnya dalam pendidikan. Untuk itu, menurut kepala madrasah agar proses pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo dapat berjalan efektif dan bermutu, kepala madrasah menerapkan multi gaya dalam kepemimpinannya. Terkadang otoriter, terkadang juga demokratis sesuai dengan situasi dan kondisi dengan melihat tipe dan karakter guru yang dihadapi.

f. Kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja.

Usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu:

- 1) Menyusun rencana kerja dengan jelas dan mengkomunikasikannya dengan para guru.
- 2) Mengedepankan prinsip-prinsip komunikatif dan azas kebersamaan.
- 3) Menerapkan metode *reward and punishment* (pemberian hadiah dan hukuman).

2. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo

a. Perencanaan Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo

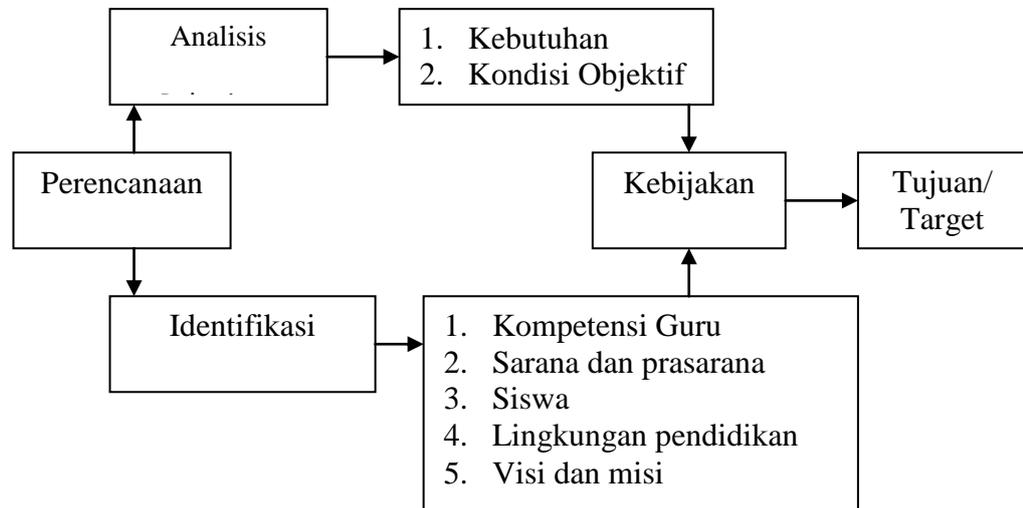
Menurut Kepala Madrasah, Setiap awal tahun pelajaran pasti membuat perencanaan dan program madrasah. Pembuatan program dan perencanaan madrasah tersebut dibuat dengan berkoordinasi dengan komite madrasah, para pembantu kepala madrasah, dan kepala tata usaha. Awalnya kami menganalisa dan mendata apa yang menjadi kebutuhan madrasah, baik masalah siswa, pendidik, tenaga kependidikan, sarana, prasarana, dan yang lainnya, kemudian kami buat skala prioritas berdasarkan kondisi yang dimiliki oleh madrasah, jika masih memungkinkan memberdayakan apa yang ada di madrasah kami berdayakan yang ada, tapi jika tidak kami mencari solusi lain yang terbaik.

Masih menurut kepala madrasah, Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan di madrasah tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai secara seimbang. Sehingga pada setiap mata pelajaran harus dikaitkan dengan nilai-nilai agama dan ketakwaan kepada Allah Subhanahu wa ta'ala.

Perencanaan peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, secara sederhana dapat dilihat pada bagan berikut:

Gambar. 2

Perencanaan Peningkatan Mutu Madrasah



b. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo

Madrasah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan dapat tercapai sepenuhnya. Pengorganisasian yang diterapkan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo mengacu kepada dua aspek utama, yaitu mengelompokkan dahulu bidang-bidang kerja yang dibutuhkan oleh madrasah dalam penyelenggaraan proses pendidikan, misalnya: penentuan guru mata pelajaran dan jam pembelajarannya, wali kelas, petugas piket, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan lain-lain, dan yang kedua pembagian tugas, yaitu perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, dengan tujuan agar ada kesesuaian antara tugas yang diberikan dengan kemampuan dan dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan madrasah. Pengelompokkan dan pembagian tugas tersebut dilakukan oleh kepala

madrasah dibantu dengan para Pembantu Kepala Madrasah (PKM) khususnya Pembantu Kepala Madrasah Bidang Kurikulum.⁴⁷

Agar penggolongan pekerjaan dan pembagian tugas dapat sesuai, menurut penjelasan kepala madrasah, diawali dengan proses identifikasi dengan melihat latar belakang pendidikan, beban kerja setiap guru, pengalaman, kinerja, loyalitas, dan masukan-masukan dari para wakil kepala madrasah.

Khusus untuk tenaga perpustakaan, selama ini ditugaskan kepada guru-guru yang berlatar belakang pendidikan Bahasa Indonesia, Pendidikan Kewarga Negara dan ilmu-ilmu sosial. Sedangkan untuk tenaga laboratorium dipercayakan kepada guru-guru yang berlatar belakang pendidikan Ilmu Pengetahuan Alam (Fisika dan Biologi) secara bergantian setiap tahun pelajaran. Namun kadang-kadang, ada juga yang bertugas sebagai tenaga perpustakaan atau tenaga laboratorium itu berlanjut hingga dua atau tiga tahun berturut-turut. Hal ini dilakukan jika tenaga perpustakaan atau tenaga laboratorium tersebut dianggap berkompeten terhadap tugas tersebut.

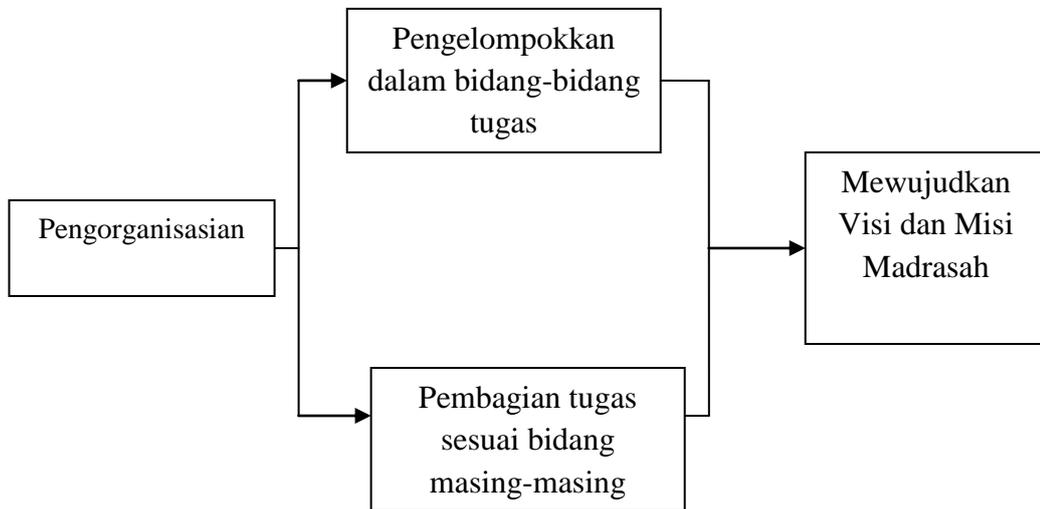
Pengelompokan dan pembagian kerja tersebut diterapkan oleh kepala madrasah bertujuan untuk mewujudkan kesatuan visi dan keterpaduan yang harmonis dalam melaksanakan misi madrasah. Di samping itu, sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam (madrasah) akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Prinsip ini diterapkan di Madrasah ini sehingga sangat membantu dalam mencapai visi dan misi madrasah.

Pengorganisasian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo dalam rangka peningkatan mutu dapat dilihat pada bagan berikut:

⁴⁷ Wawancara dengan Dra. Anis Rabwiningsih, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo tanggal 21 April 2010 pukul 10.00 – 11.30 WIB bertempat di ruang Kepala Madrasah.

Gambar. 3

Bagan Pengorganisasian di Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo



c. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada pendidikan di madrasah, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Menurut penjelasan kepala madrasah, pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu meliputi:

- 1) tahap persiapan, yang meliputi penyebaran informasi kepada semua pihak, menyusun tim pengembang dengan melibatkan *stake holders*, membentuk tim evaluasi sekolah, menentukan sasaran yang akan dievaluasi, dan menentukan sasaran kepada siapa sosialisasi akan dilakukan.

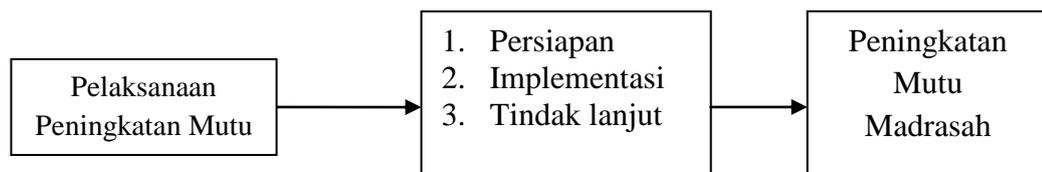
- 2) tahap implementasi yang meliputi pengumpulan informasi, pengolahan informasi, penyusunan buram laporan dan rekomendasi, dan penyampaian laporan serta rekomendasi.,
- 3) Tahap tindak lanjut yang meliputi menganalisis hasil evaluasi, menyusun skala prioritas, menetapkan sasaran dan target sekolah, dan menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah.

Peningkatan mutu tidak dapat dilakukan secara spekulatif. Semua kegiatan yang dilakukan dalam upaya peningkatan mutu harus didasarkan pada tersedianya data yang akurat. Demikian pula tujuan, sasaran, dan target yang akan diwujudkan harus dinyatakan secara jelas, sehingga dapat dievaluasi ketercapaiannya. Upaya peningkatan mutu merupakan suatu kegiatan yang kompleks, karena itu harus dicari dan dirumuskan indikator-indikator yang berpengaruh terhadap mutu tersebut. Dalam mewujudkan mutu madrasah, semua komponen pendidikan, yaitu kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua dan masyarakat harus dilibatkan untuk mengambil peran masing-masing. Konsep ini dapat dilakukan melalui pelaksanaan manajemen mutu terpadu (MMT), yang sering disebut *Total Quality Management (TQM)*.

Pelaksanaan manajemen mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo dapat dilihat pada bagan berikut:

Gambar. 4

Bagan Pelaksanaan Peningkatan Mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo



d. Pengawasan Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Pengawasan dimaksudkan agar penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumberdaya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Dalam rangka untuk memaksimalkan pelaksanaan program pendidikan di madrasah, menurut kepala madrasah ada tiga langkah pengawasan yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, yaitu:

1) Pengawasan pendahuluan

Pengawasan ini bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya revisi atau perubahan terhadap setiap program yang akan dilaksanakan, terhadap guru dengan melihat program pembelajaran yang dibuatnya masing-masing, sedangkan bagi tenaga kependidikan lainnya dengan melihat program kerja dan target kerja masing-masing; ini dirancang untuk mengantisipasi jika ada penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan perlunya koreksi sebelum suatu tahap kegiatan tersebut dikerjakan atau diselesaikan.

2) Pengawasan proses

Merupakan proses pengawasan yang dilaksanakan seiring dengan pelaksanaan suatu program. Pengawasan proses dilaksanakan melalui monitoring dan supervisi. Hal ini dimaksudkan jika didalam proses pelaksanaan kegiatan terdapat kendala dapat diantisipasi langsung dan sekaligus ditentukan solusinya sehingga menjamin ketepatan pelaksanaan kerja dan sekaligus pencapaian tujuan secara maksimal.

3) Pengawasan umpan balik

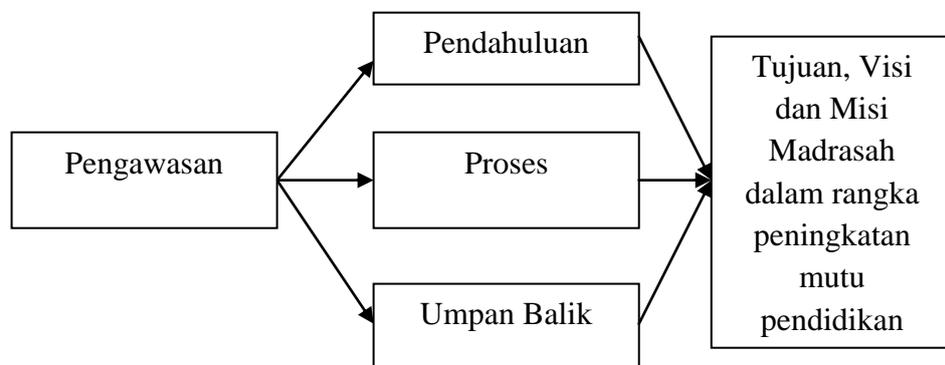
Pengawasan ini dilakukan untuk menyesuaikan dan mengukur hasil-hasil dari suatu program yang telah diselesaikan serta adanya tindak lanjut dan umpan balik terhadap kondisi sebelumnya, hari ini dan masa yang akan datang.⁴⁸

Untuk merealisasikan hal tersebut, setiap bulan dilaksanakan rapat rutin, biasanya pada awal bulan, atau paling lambat pada pertengahan bulan. Rapat rutin ini dimaksudkan untuk mengevaluasi program kerja masing-masing anggota (guru dan tenaga kependidikan lainnya), untuk mencari solusi dan memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh pendidik dan tenaga kependidikan atau madrasah, sekaligus sebagai sarana untuk memberikan pengarahan dan bimbingan, menyampaikan informasi dan sekaligus instruksi.

Proses pengawasan yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, secara sederhana dapat disimak pada bagan berikut:

Bagan 5

Proses Pengawasan
di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo



⁴⁸ Wawancara dengan Dra. Anis rabwiningsh, Kepala Madrasah Aliyah Negeri kab karo tanggal 21 April 2010 pukul 10.00 – 11.30 WIB bertempat di ruang Kepala Maadrasah.

e. Evaluasi Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

Selama ini evaluasi yang diterapkan di madrasah ini bersifat objektif dan normatif. Yang bersifat objektif penilaian terhadap kinerja yaitu kesesuaian antara program dengan pelaksanaan dilapangan serta tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan. Sedangkan yang bersifat normatif yaitu tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsanya terhadap madrasah, hal ini kami mengacu pada komponen yang ada dalam DP3.

Penilaian yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo seperti yang di sampaikan oleh ibu Kepala Madrasah, disamping penilaian yang bersifat objektif juga penilaian secara normatif. Penilaian yang bersifat objektif yaitu kinerja (profesionalitas) dan loyalitas. Penilaian terhadap kinerja meliputi:

- 1) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya.
- 2) Mempunyai keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) Mencapai hasil kerja dengan baik, dalam arti kualitas maupun kuantitas.

3. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo

a. Elemen pendukung penerapam *Total Quality Management* (TQM) di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

Menurut penjelasan kepala madrasah, mutu pendidikan yang dicapai selama ini, seperti tingkat kelulusan mencapai 100 %, banyaknya lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri maupun swasta tidak terlepas dari adanya kerjasama semua pihak, baik itu guru, siswa, orang tua/wali dan juga kepala madrasah. Jadi prestasi itu tidak datang dengan sendirinya, melainkan karena adanya usaha dan

kerja keras. Secara umum, faktor pendukung yang utama dalam penerapan mutu terpadu adalah kepemimpinan kepala madrasah, pendidikan dan pelatihan, komunikasi dan evaluasi.

1) Kepemimpinan kepala madrasah.

Menurut keterangan salah seorang guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo kepemimpinan kepala madrasah dinilai sudah cukup baik, hal ini didasarkan kepada kenyataan bahwa:

- a) Kepemimpinan kepala madrasah cenderung demokratis.
- b) Secara aktif terlibat dalam setiap pemecahan masalah yang terjadi di madrasah.
- c) Dapat membangun dan memelihara kepercayaan.
- d) Bertindak berdasarkan data dan fakta.
- e) Mampu menciptakan situasi kerja yang kondusif dan menyenangkan, dan
- f) Aktif mengadakan peningkatan kompetensi guru melalui pendidikan dan latihan secara terprogram.⁴⁹

Keberhasilan pelaksanaan TQM merupakan tanggung jawab dari manajemen puncak yaitu kepala madrasah. Implikasi dari pilar kepemimpinan sebagai alat dalam menerapkan manajemen mutu terpadu harus memiliki visi dan misi atau pandangan jauh yang jelas kedepannya. Aspek kepemimpinan sangat esensial sekali dalam perkembangan mutu. Kepemimpinan dilihat dari sudut formal yakni kepala madrasah sebagai pimpinan puncak wajib melakukan perbaikan-perbaikan serta mengendalikan pelaksanaan kegiatan sekolah dan para guru di madrasah harus mampu menetapkan konteks di mana para siswa dapat secara optimal mencapai potensi mereka melalui dampak dari kemajuan berkelanjutan yang disebabkan oleh kerja sama antara para guru dan para siswa tersebut.

⁴⁹ Wawancara dengan guru Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo pada tanggal 21 April 2011, pukul 12.00 Wib di ruang guru.

2) Pendidikan dan pelatihan

Kemampuan mendidik dan melatih yang dimiliki guru berbeda-beda sehingga diperlukan satu upaya untuk membantu para guru dalam menemukan strategi dan metode yang pas dalam pembelajaran sehingga dapat menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan pembelajaran masing-masing. Untuk itu di madrasah ini dikembangkan program musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) sebagai sarana untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam pembelajaran antar sesama guru, di samping tetap memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan oleh kementerian agama maupun pihak lain.

3) Komunikasi

Sebagai komunitas sosial, komunikasi sangat diperlukan demi kejelasan target yang akan dicapai. Untuk itu, menurut penjelasan kepala madrasah komunikasi yang dibangun tidak hanya komunikasi dua arah tetapi multi arah demi kesempurnaan program dan target yang akan dicapai dari visi dan misi madrasah, sekaligus untuk mengetahui komitmen yang dimiliki oleh guru dan kesungguhannya dalam melakukan perubahan dan usaha peningkatan mutu, dan seperti rapat rutin yang dilaksanakan selama ini menjadi salah satu sarana yang cukup efektif dalam membangun komunikasi di madrasah.

4) Evaluasi.

Evaluasi atau penilaian adalah kegiatan untuk mengetahui apakah kegiatan yang telah dilakukan berhasil atau tidak. Jadi pada dasarnya yang dinilai adalah:

- a) Program; yaitu rencana kegiatan yang akan dilaksanakan baik sebagai tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, maupun tenaga laboratorium.

- b) Proses; yakni pelaksanaan dari program yang telah direncanakan melalui monitoring dan supervisi. Jika ada yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik biasanya saya panggil secara khusus keruangan saya dan saya berikan arahan atau teguran.
 - c) Hasil; yakni jika tujuan tidak tercapai berarti tidak berhasil.⁵⁰
- b. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

Mutu terpadu pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab, dengan para pegawai, dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali. Mengingat demikian kompleksnya proses penerapan mutu terpadu, maka di madrasah ini berpegang pada prinsip-prinsip: fokus terhadap pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total.

1) Fokus terhadap pelanggan.

Prinsip mutu, yaitu memenuhi kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Dalam manajemen mutu terpadu, pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu: Pelanggan internal (di dalam organisasi sekolah) dan Pelanggan eksternal (di luar organisasi sekolah).

Dalam dunia usaha, apapun usahanya termasuk usaha dalam jasa pendidikan yaitu madrasah, agar sukses dalam usahanya maka harus memberikan kepuasan kepada pelanggannya, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Pada saat ini masyarakat luas mencemooh atau mencibirkan kinerja sekolah/lembaga pendidikan. Mereka yang putra atau putrinya

⁵⁰ Wawancara dengan Dra. Anis Rabwiningsih, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo pada tanggal 21 April 2011, pukul 11.30 Wib di ruang Kepala Madrasah.

lulus SD/MI dan tidak dapat diterima di SMP/MTs yang favorit sesuai keinginannya, kemudian mengecap bahwa sekolah asal anak mereka mutu atau kualitasnya jelek. Demikian pula para orang tua yang putra/putrinya lulus SMP/MTs, kemudian mereka tidak dapat diterima pada SMA/MA yang favorit sesuai keinginan mereka memberikan label sekolah asal anaknya buruk mutunya dan orang tua yang anak mereka lulus SMA atau Madrasah Aliyah kemudian melanjutkan ke perguruan tinggi dan jika tidak berhasil masuk perguruan tinggi/universitas sesuai keinginannya, mereka mencela bahwa SMA atau MA asal sekolah anak adalah jelek.

Untuk memperbaiki citra atau *image* sekolah yang buruk di kalangan masyarakat, maka mau atau tidak mau, pihak sekolah harus terus meningkatkan pengelolaan atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah agar dapat terus berusaha memenuhi keinginan/harapan/ pelanggan atau *stakeholder* madrasah atau lembaga pendidikan yang dikelolanya. Dengan proses pelayanan atau penyelenggaraan pendidikan yang baik sesuai keinginan pelanggannya dan lulusannya dapat diterima di lembaga pendidikan yang diinginkan dan atau segera dapat diterima di dunia usaha atau dapat menciptakan lapangan pekerjaan sendiri dengan penghasilan yang memadai, maka masyarakat atau *stakeholder* akan merasa puas. Inilah harapan masyarakat *stakeholder* pendidikan terhadap sekolah/lembaga pendidikan kita semua.

Organisasi dikatakan bermutu apabila kebutuhan pelanggan bisa dipenuhi dengan baik. Dalam arti bahwa pelanggan internal, misalnya guru, selalu mendapat pelayanan yang memuaskan dari petugas TU, kepala Sekolah selalu puas terhadap hasil kerja guru dan guru selalu menanggapi keinginan siswa. begitu pula pada pelanggan eksternal misalnya masyarakat sekitar.

2) Perbaikan proses

Menurut keterangan Kepala madrasah, perbaikan proses merupakan perbaikan yang berlangsung secara terus menerus dalam rangka pencapaian visi dan misi madrasah sekaligus untuk memperkecil kegagalan program peningkatan mutu. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat diproduksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan baik yang internal maupun yang eksternal menjadi puas.

Adanya perbaikan terus menerus, secara individual maupun secara berkelompok baik di dalam menyeting kualitas sekolah dengan jalan administrator bekerja berkolaborasi dengan pelanggan dan para guru. TQM menekankan evaluasi diri sebagai bagian dari suatu proses perbaikan berkelanjutan. Administrator berperan penting sekali dalam upaya perbaikan terus menerus dengan cara mempertegas disiplin, seperti pengendalian, perintah baik dengan intimidasi untuk kemajuan sekolah. TQM pendidikan dibutuhkan evaluasi diri

3) Keterlibatan total.

Setiap komponen yang terdapat di madrasah, masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab yang sama dalam upaya pencapaian visi dan misi madrasah, sehingga perlu ditanamkan rasa tanggung jawab melalui pembagian tugas secara adil dengan penetapan target dari setiap bidang tugas sesuai bidangnya masing-masing. Pendekatan ini dimulai dari pimpinan, yaitu kepala madrasah, wakil-wakil kepala madrasah, dan seterusnya sampai kepada guru dan bahkan orang tua/wali siswa.

a) Peran Kepala madrasah.

Dengan kedudukan sebagai manajer kepala sekolah/ Madrasah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagai perencana, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara-cara (metoda) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Peran dalam fungsi ini mencakup: penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja disekolah/ madrasah, pembuatan rencana, dan peramalan apa yang akan terjadi untuk masa yang akan datang.

b) Peran pendidik dan tenaga kependidikan.

Peran guru (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala sekolah, hanya lingkungnya yang berbeda. Dalam lingkup yang lebih kecil (mikro) yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang dipegangnya, setiap guru memahami visi dan misi sekolah, merencanakan proses pembelajaran, (mengorganisasikan bahan, siswa, mensinergikan dengan metoda dan sumber belajar yang tepat yang ia kuasai), menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan memberdayakan siswa dengan mengambil keputusan sesuai kewenangan yang ia miliki dan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan guru lain, dengan siswa, dengan kepala sekolah dan orang tua. Ia juga memonitor kemajuan siswa, serta melakukan evaluasi perkembangan setiap anak sebagai masukan bagi perbaikan pelaksanaan proses pembelajaran secara terus menerus. Guru juga memberi penghargaan bagi siswa yang menunjukkan kemajuan dalam belajar (berprestasi) serta memberikan semangat/dorongan (motivasi) serta membantu siswa yang prestasinya kurang/belum memuaskan.

c) Peran orang tua/wali

Peran orang tua siswa dan masyarakat sudah lama dikenal sebagai pusat-pusat pendidikan yang penting di dalam mengembangkan anak (menjadi pribadi mandiri dengan segala keterampilan hidupnya) bersama-sama dengan sekolah sebagai institusi formal yang terencana, terstruktur, dan teratur melaksanakan fungsi pendidikan.

d) Peran siswa.

Siswa atau murid merupakan subjek utama dan konsumen utama *primebeneficiary* dari segala upaya yang dilaksanakan oleh penyelenggara satuan pendidikan bersama manajemen yang terlibat didalamnya. Dalam posisinya yang menjadi subjek tujuan pendidikan itu, maka keinginan dan harapan mereka, motivasi mereka, serta komitmen keterlibatan mereka menjadi penting. Salah satu cara untuk mengakomodasi kepentingan mereka adalah dengan mendengarkan suara mereka.

C. Telaah Kritis Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo

1. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Kabupaten Karo

Manajemen peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo dinilai sudah cukup baik, baik dalam hal perencanaannya, pengorganisasiannya, pelaksanaannya maupun pengawasan dan evaluasinya sehingga mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo terus mengalami peningkatan, baik dilihat dari proses pembelajaran maupun dari persentase kelulusannya. Namun demikian, upaya peningkatan tetap harus diupayakan mengingat pendidikan merupakan suatu proses yang senantiasa berlangsung secara dinamis sehingga menuntut kepekaan dari semua komponen pendidikan terutama

kepala madrasah untuk selalu menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi pada setiap zaman.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan ada kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan di MAN Kab.Karo yaitu:

a. Kekuatan (Strength)

- 1) Memiliki Guru dengan pendidikan S-1 sebanyak 17 orang,S-2 Sebanyak 1 orang dan sedang menjalani program S-2 sebanyak 1 orang,konsentrasi pendidikan agama cukup memadai
- 2) Memiliki permanen dan mudah dijangkau
- 3) Memiliki Laboratorium IPA dengan peralatan yang sederhana
- 4) Memiliki Keterampilan Komputer Operasional 12 unit
- 5) Memiliki perpustakaan dengan jumlah buku yang cukup
- 6) Memiliki sarana kegiatan remaja (Pramuka, PMR, Drumband, Paskibras) yang lengkap
- 7) Umumnya siswa mampu belajar mandiri

b. Kelemahan (Weakness)

- 1) Belum tersedianya jumlah perencana dan perencanaan yang baku
- 2) Belum lengkapnya peralatan Laboratorium IPA dengan peralatan yang canggih
- 3) Masih ada beberapa guru mata pelajaran IPA dan IPS yang tidak spesifik (sesuai jurusan di perguruan tinggi)
- 4) Kemampuan para guru yang masih lemah dalam mengelola Laboratorium IPA
- 5) Sebahagian guru masih bersikap apatis terhadap sekolah dan masih berfokus pada kewajiban mengajar.
- 6) Sebahagian pegawai belum memiliki kemampuan operasional computer sebagai penunjang kelancaran kerja dan belum memenuhi kewajibannya
- 7) Manajemen pimpinan sekolah yang berfariasi dengan pergantian kepala yang terlalu cepat (2 tahun)

- 8) Sistem penerimaan siswa baru di MAN Kab.Karo yang belum optimal dan belum memiliki standard tetap.
- 9) Sebahagian siswa dari luar kota belum mampu menyesuaikan lingkungan dengan cara belajar mandiri

c. Peluang (Opportunities).

- 1) Adanya perhatian pemerintah dalam meningkatkan pendidikan yang disertai dengan pembinaan moral yang cenderung terarah lewat pendidikan agama yang memadai
- 2) Adanya panggilan rutin (tahunan) dari Perguruan Tinggi Negeri untuk pembinaan siswa berprestasi lewat Penyaringan bibit unggul
- 3) Adanya perencanaan pemerintah terhadap spesialisasi jurusan guru mata pelajaran IPA,IPS dan bahasa.
- 4) Adanya perencanaan pemerintah terhadap sosialisasi Program Life skill
- 5) Sering diadakan turnamen kegiatan remaja tingkat maupun nasional
- 6) Adanya olimpiade-olimpiade mata pelajaran Matematika dan IPA setiap tahunnya.
- 7) Minat memasuki MAN Kab.Karo tidak hanya untuk kota Kabanjahe tetapi dari luar daerah.

d. Ancaman /Tantangan (Threats)

- 1) Persaingan masuk Perguruan Tinggi Negeri yang semakin ketat
- 2) Adanya paradigma baru manajemen berbasis sekolah dan kurikulum berbasis kompetensi
- 3) Perkembangan Teknologi Informasi,Komunikasi dan penggunaannya dalam pembelajaran yang sangat cepat
- 4) Hasil belajar siswa MAN masih di bawah SMU favorit di kota Kabanjahe

2. Strategi Pencapaian Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten

Untuk mencapai Visi dan Misi MAN Kab.Karo digunakan analisis TOWS berdasarkan entri-entri pada Analisis SWOT diatas yang dimuat dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 5

	STRENGTHS	WEAKNESS
OPPORTUNITIES Penyusunan Daftar Peluang	Strategi SO Memakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Memanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
THREATS Penyusunan Daftar tantangan	Strategi ST Memakai kekuatan untuk menghindari/memenuhi ancaman/tantangan	Strategi WT Memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Selanjutnya dengan bantuan tabel di atas dihasilkan butir-butir hasil analisis TOWS berikut :

a. Strategi SO

- 1) Mengejar Kesempatan S-2 bagi guru untuk pembinaan moral
- 2) Meningkatkan kemandirian belajar siswa untuk masuk PTN
- 3) Promosi terhadap peminat luar daerah

b. Strategi WO

- 1) Mengejar Kesempatan Diklat S-2 bagi guru untuk tenaga perencanaan dan pengelolaan laboratorium
- 2) Mengajukan tambahan dana perluasan gedung sesuai dengan perhatian pemerintah terhadap MAN Kab.Karo
- 3) Memanfaatkan perencanaan pemerintah untuk spesialisasi guru

- 4) Pemberian intensif tambahan dari dana BP3 bagi para tenaga perencanaan dan kelebihan jam wajib
- 5) Diklat operasional komputer bagi para pegawai serta pemberian kegiatan remaja dan Program Life Skill
- 6) Menggunakan komitmen pemerintah terhadap MAN untuk pergantian pimpinan sesuai program MAN dan Majelis Madrasah.

c. Strategi ST

- 1) Mengupayakan siswa masuk ke PTN lewat jalur PMDK dengan persentase yang benar
- 2) Memanfaatkan Lab.Komputer untuk mengikudan bersaing dengan sekolah lain secara mandiri
- 3) Mengadakan rapat rutin dalam penyusunan kuririkulum sejalan dengan perkembangan daerah dan pengelolaan manajemen sekolah
- 4) Mengurangi kegiatan remaja yang tidak terlalu penting dan meningkatkan kompetensi siswa

d. Strategi WT

- 1) Mengirnin tenaga edukatif /pegawai untuk mengikuti Diklat perencanaan
- 2) Mengalihkan sebahagian perhatian guru dari focus "kewajiban mengajar" untuk penyusunan kurikulum sesuai kompetensi dan perbaikan manajemen sekolah
- 3) Meningkatkan sistem PSB lama dan beralih pada komputerisasi
- 4) Spesifikasi guru dengan penugasan belajar kembali dan diklat penggunaan multimedia
- 5) Mengarahkan pilihan jurusan siswa dengan memperhatikan kemampuan minat dan bakat dan perguruan Tinggi tertentu.

Manajemen Mutu Terpadu merupakan metodologi yang jika diterapkan secara tepat dapat membantu para pengelola atau penyelenggara pendidikan di lembaga pendidikan termasuk sekolah dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan dan lulusan yang

dapat memenuhi atau melebihi keinginan atau harapan para *stakeholder*-nya.

Manajemen Mutu Terpadu yang sering disebut dengan TQM (Total Quality Management) oleh Fandy diartikan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya⁵¹. Berdasarkan pengertian tersebut, maka penyelenggaraan pendidikan dengan manajemen mutu terpadu adalah menyelenggarakan pendidikan dengan mengadakan perbaikan berkelanjutan, baik produk lulusannya, penyelenggaraan atau layanannya, sumber daya manusia (SDM) yang memberikan layanan, yaitu kepala sekolah, para guru dan staf, proses layanan pembelajarannya dan lingkungannya.

Proses menuju sekolah bermutu terpadu, maka kepala sekolah, komite sekolah, para guru, staf, siswa dan komunitas sekolah harus memiliki obsesi dan komitmen terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu. Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal, seperti guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha.

Oleh karena itu, upaya mewujudkan sekolah yang bermutu terpadu dituntut untuk berfokus kepada pelanggannya, adanya keterlibatan total semua warga sekolah, adanya ukuran baku mutu pendidikan, memandang pendidikan sebagai sistem dan mengadakan perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan.

e. Berfokus kepada pelanggannya.

Pelanggan lembaga pendidikan/sekolah terdiri dari pelanggan eksternal dan internal. Pelanggan eksternal utama sekolah adalah siswa dan sekaligus sebagai input utama (main input) yang akan diproses

⁵¹ Tjiptono Fandy, *Total Quality Management* (Yogyakarta : Andi Offset, 1995), hal. 4.

menjadi lulusan. Pelanggan eksternal kedua dan seterusnya adalah orang tua, dunia usaha, pemerintah dan pendidikan lebih lanjut. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, bahwa sekolah yang berumutu adalah sekolah yang dapat memenuhi atau melebihi keinginan, harapan dan kebutuhan pelanggannya.

Menurut Goetsch dan Davis pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa⁵². Oleh karena itu, dalam pendirian dan penyelenggaraan sekolah harus didahului dengan mengadakan penelitian dan bertanya kepada masyarakat luas, jenis, jenjang pendidikan dan program studi/ jurusan apa yang dibutuhkan pada suatu daerah tertentu. Dengan penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan, maka tidak akan terjadi lulusan yang tidak diterima di masyarakat. Semua lulusan dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang sesuai dengan keinginannya, dapat diterima di dunia usaha atau dapat menciptakan pekerjaan sendiri serta dapat memperoleh penghasilan sesuai kebutuhan hidupnya. Jika semua lembaga pendidikan/ sekolah telah mampu menyelenggarakan pendidikan seperti demikian hasilnya, maka akan terjadi stabilitas nasional baik dalam bidang ideologi, politik, sosial, budaya, pertahanan dan keamanan.

Untuk mewujudkan pendidikan yang dapat memuaskan pelanggan eksternal seperti tersebut di atas, maka kepala sekolah terlebih dahulu harus memuaskan pelanggan internalnya, yaitu para guru, pustakawan, laboran, tenaga administrasi, tenaga keamanan dan tenaga kebersihan. Para personil yang merupakan pelanggan internal inilah merupakan pihak penentu dalam mewujudkan sekolah yang

⁵² Goetsch and Davis, *Introduction to Total Quality* (Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1994), hal. 14.

bermutu. Guru adalah pelaksana kegiatan inti (*core business*) sekolah yaitu proses pembelajaran yang akan menentukan kualitas lulusannya. Pustakawan adalah SDM/personil yang memberikan layanan sumber pembelajaran tekstual untuk mendukung kegiatan akademik/pembelajaran. Laboran adalah personil/SDM yang mendukung kegiatan akademik/pembelajaran siswa pada skala laboratorium sebagai kelanjutan atau membuktikan berbagai teori yang telah dipelajari melalui pembelajaran literatur. Tenaga administrasi adalah kegiatan pendukung, agar kegiatan akademik/pembelajaran di sekolah, baik administrasi akademik maupun administrasi non akademik dapat berjalan dengan baik. Tenaga kebersihan sebagai personil/ Sumber Daya Manusia (SDM) sekolah yang mendukung agar suasana sekolah tetap asri dan proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar. Dan tenaga keamanan bertanggung jawab untuk menciptakan suasana sekolah agar tetap aman dan terkendali.

Kepuasan pelanggan internal sekolah pada dasarnya adalah jika mereka dapat bekerja atau menjalankan tugas dengan dukungan fasilitas, sarana dan prasarana yang memadai, mendapatkan kompensasi yang layak atas kinerja yang telah diberikan, baik dalam bentuk finansial, material maupun non material serta kesejahteraan secara luas. Sebagai wujud atau bukti adanya kepuasan pelanggan internal sekolah adalah para guru, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, tenaga kebersihan dan keamanan menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, sesuai sistem, prosedur dan tata kerja yang telah ditentukan. Dengan adanya kepuasan pelanggan internal ini diharapkan mereka dapat memwujudkan kepuasan terhadap pelanggan eksternal sekolah.

f. Adanya keterlibatan total semua warga sekolah,

Keterlibatan total semua warga sekolah berarti sekolah dalam hal ini kepala sekolah menyusun organisasi, menganalisis jabatan dan pekerjaan, menyusun uraian tugas, menempatkan orang sesuai latar

belakang pendidikan dan keahliannya serta sesuai dengan beban tugas dan pekerjaannya secara merata. Semua warga sekolah diberikan tugas dan fungsi sesuai keahliannya, sesuai bakat dan minatnya. Sebesar atau sekecil apapun, semua warga sekolah harus dilibatkan, diberikan tugas, peran dan fungsi dalam peningkatan mutu sekolah, mulai dari kepala sekolah itu sendiri, komite sekolah, para guru, staf tata usaha, pustakawan, laboran, siswa dan orang tua.

Pelibatan semua warga sekolah itu harus berlangsung mulai dari *planning, organizing, staffing, directing, commanding, coordinating, communicating, budgeting, leading, motivating, compensating* dan sampai kepada *controlling*. Dengan pelibatan tersebut, maka mereka akan menjalankan tugas, peran dan fungsi serta pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab dan penuh komitmen. Pelibatan semua warga sekolah menurut Goetsch dan Davis sebagaimana di kutip oleh Ariani adalah merupakan bentuk pemberian kepuasan kepada pelanggan internal agar mereka mau dan mampu memberikan layanan pendidikan yang memuaskan bagi pelanggan eksternalnya. Pelibatan warga sekolah itu dalam seluruh proses atau kegiatan⁵³.

Bentuk-bentuk keterlibatan guru dan karyawan sekolah dalam peningkatan mutu sekolah dapat berupa saran, baik secara pribadi maupun kelompok, baik atas permintaan pimpinan ataupun atas inisiatif sendiri, dibentuknya tim pemecahan masalah baik atas inisiatif kelompok maupun atas permintaan pimpinan, terbentuknya komite perbaikan mutu sekolah secara berkesinambungan, terbentuknya gugus kendali mutu sekolah dan terbentuknya kelompok-kelompok kerja dalam peningkatan mutu sekolah⁵⁴. Keberhasilan pemberdayaan guru dan karyawan pada suatu sekolah ditandai bahwa pekerjaan mereka milik mereka sendiri, mereka bekerja, menjalankan tugas dan

⁵³ Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas Pendekatan Kualitatif* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003), hal. 35.

⁵⁴ *Ibid.*,

fungsinya secara bertanggung jawab, mereka memahami betul posisi mereka berada dan mereka memiliki pengendalian atas pekerjaan mereka⁵⁵.

g. Adanya ukuran baku mutu pendidikan,

Ukuran mutu menurut kriteria mutu Baldrige berfokus pada 7 area topik yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *leadership, information and analysis, strategic quality planning, human resource management, quality assurance product of product and services, quality result and customer satisfaction*.⁵⁶ Dari 7 area topik ukuran kualitas di atas, jika diukur dengan Kriteria Baldrige Award maka perbaikan sistem manajemen kualitas adalah sebagai berikut :

1) Kepemimpinan :

- a) Kepala sekolah memiliki pernyataan kebijakan kualitas
- b) Guru dan staf serta seluruh warga sekolah mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah
- c) Kepala sekolah terlibat secara penuh dalam pengembangan kultur kualitas sekolah
- d) Kepala sekolah memiliki pelatihan yang tepat tentang konsep-konsep kualitas
- e) Kepala sekolah mempraktikkan konsep-konsep kualitas yang diajarkan
- f) Kebijakan kualitas berlandaskan pada kebutuhan untuk perbaikan terus menerus
- g) Tanggung jawab perbaikan kualitas telah secara jelas dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah
- h) Komite kualitas sekolah mengkoordinasikan berbagai unit-unit sekolah

⁵⁵ Vincent Gaspersz, *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa* (Jakarta : Yayasan Indonesia Emas Institut Vincent dan PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 89.

⁵⁶ Daniel V. Hunt, *Managing for Quality* (Illionis : Business one Irwin Homewood, 1993), hal. 178.

- i) Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah
 - j) Kepala sekolah membrikan sumber daya yang cukup dan tepat untuk perbaikan kualitas
- 2) Analisis dan Informasi :
- a) Kepala sekolah melaporkan data tentang semua dimensi penting dari kualitas pelanggan sekolah
 - b) Guru dan karyawan melaporkan data tentang semua dimensi pelayanan yang penting
 - c) Data kualitas dilaporkan kepada semua unit-unit sekolah
 - d) Data tentang pelatihan manajemen kualitas dikumpulkan oleh tata usaha
 - e) Kepala sekolah menganalisis data tentang pandangan masyarakat terhadap kualitas sekolah
 - f) Kepala sekolah menganalisis biaya yang tidak efisien
 - g) Kepala sekolah mengidentifikasi kendala-kendala dalam mewujudkan kualitas sekolah
- 3) Perencanaan Kualitas Strategis :
- a) Kepala sekolah menggunakan data kompetitif dari sekolah lain ketika mengembangkan sasaran kualitas
 - b) Kepala sekolah memiliki rencana operasional tahunan yang menggambarkan sasaran kualitas
 - c) Guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas
 - d) Pimpinan unit-unit/komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas
 - e) Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah
 - f) Kepala sekolah memiliki metode spesifik untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas sekolah
 - g) Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit sekolah
 - h) Kepala sekolah memiliki rencana kualitas untuk masukan

- 4) Pengembangan Sumber Daya Manusia :
 - a) Kepala sekolah memiliki rencana peluang bagi guru dan karyawan dalam perbaikan kualitas
 - b) Kriteria kualitas digunakan dalam evaluasi performa SDM sekolah
 - c) Sasaran kualitas dikomunikasikan kepada semua guru dan staf
 - d) Guru dan karyawan percaya dan secara terus menerus memberikan layanan terbaik
 - e) Semua guru dan karyawan dilatih tentang konsep perbaikan kualitas
 - f) Kepala sekolah memberikan kompensasi/imbalan atas jasa guru/karyawan untuk usaha perbaikan kualitas mereka
 - g) Kepala sekolah mengumpulkan data tentang moral guru dan karyawan
- 5) Manajemen Kualitas Proses :
 - a) Ekspektasi kualitas dari pelanggan didefinisikan secara jelas
 - b) Kebutuhan pelanggan ditransformasikan ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas
 - c) Terdapat sistem yang efektif untuk memproses informasi tentang ekspektasi pelanggan
 - d) Kepala sekolah melakukan audit sistem manajemen kualitas
 - e) Kepala sekolah bekerjasama dengan stakeholder untuk meningkatkan kualitas
 - f) Unit-unit pendukung sekolah mendefinisikan sasaran kualitas
 - g) Kepala sekolah menyimpan dan mempertahankan dokumen-dokumen kualitas yang baru (tidak usang)
 - h) Terdapat sistem efektif untuk mengkomunikasikan ide-ide kualitas kepada kepala sekolah
- 6) Hasil-hasil Kualitas :
 - a) Sekolah sekolah merupakan satu di antara tiga sekolah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan

- b) Kepala sekolah menunjukkan perbaikan kualitas terus menerus selama tiga tahun terakhir
 - c) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui unit-unit pendukung
 - d) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui *stakeholder*
 - e) Terdapat penurunan terus menerus keluhan pelanggan dalam waktu tiga tahun terakhir
- 7) Kepuasan Pelanggan :
- a) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa pelanggan puas atas barang dan/atau jasa yang diberikan
 - b) Kepala sekolah melaporkan data kepuasan pelanggan
 - c) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan meningkat terus menerus dalam waktu tiga tahun terakhir
 - d) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan sekolah yang dipimpinnya lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah pesaingnya
 - e) Terdapat suatu proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan
 - f) Definisi pekerjaan pendukung guru dan karyawan untuk secara tepat menyelesaikan keluhan-keluhan pelanggan
 - g) Kepala sekolah menggunakan pendekatan inovatif untuk menilai kepuasan pelanggan.

h. Memandang pendidikan sebagai sistem,

Pendidikan sebagai sistem di suatu sekolah merupakan suatu keseluruhan yang utuh yang terdiri dari subsistem-subsistem yang saling berhubungan, saling terkait, saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan sebagai sistem di suatu sekolah/lembaga pendidikan sub-sub sistemnya adalah kurikulum dan pembelajaran, organisasi dan kelembagaan,

manajemen dan administrasi, keteganaan, peserta didik, pembiayaan, sarana dan prasarana, peran serta masyarakat dan iklim/budaya sekolah.

Kesempilan komponen atau subsistem dalam lembaga pendidikan tersebut tidak dapat dipisahkan, kesemuanya saling terkait, saling tergantung dan saling mempengaruhi. Tercapainya kurikulum dan suksesnya proses pembelajaran sangat terkit, tergantung dan dipengaruhi oleh 8 unsur/komponen/subsistem yang lainnya. Organisasi/lembaga sekolah akan dapat berdiri tegak jika, kurikulum dan pembelajaran, manajemen dan administrasi, keteganaan, peserta didik, pembiayaan, sarana dan prasarana, peran serta masyarakat dan iklim/budaya sekolah semuanya ada dan berjalan dengan baik. Manajemen dan administrasi pendidikan akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung oleh 8 unsur pendidikan lainnya. Ketenagaan akan dapat menjalankan tugasnya dengan baik, jika didukung oleh 8 unsur pendidikan lainnya. Peserta didik akan dapat belajar dengan baik, jika 8 unsur pendidikan itu ada dan berfungsi dengan baik. Demikian pula pembiayaan, sarana dan prasarana, peran serta masyarakat dan pembentukan budaya dan iklim sekolah yang mendukung semua mempengaruhi dan dipengaruhi oleh 8 unsur lainnya.

i. Mengadakan perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan.

Perbaikan mutu berkesinambungan adalah ciri manajemen mutu terpadu. Oleh karena itu, sekolah bermutu terpadu dituntut untuk terus mengadakan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan atau berkesinambungan. Jika perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan itu mengacu kepada Siklus Deming (*Deming Cycle*), maka tahapannya adalah :

- 1) Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*)
- 2) Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*)

- 3) Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/ evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai rencana atau belum (*check*)
- 4) Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (*action*)
- 5) Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).⁵⁷

Tuntutan peningkatan mutu suatu produk atau layanan jasa termasuk pendidikan oleh pelanggan terus menerus berkembang dan meningkat dari waktu ke waktu, dari tahun ke tahun dan dari jaman ke jaman. Masyarakat semakin cerdas dalam memilih lembaga pendidikan, mereka dapat membedakan lembaga pendidikan/sekolah yang berkualitas dan kurang berkualitas. Oleh karena itu, penyelenggara/pengelola sekolah/madrasah atau lembaga pendidikan tidak bisa menyelenggarakan pendidikan asal jadi dan statis tanpa perbaikan berkesinambungan memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Penyelenggaraan lembaga pendidikan pada sekolah ataupun madrasah dituntut untuk memenuhi atau melebihi kebutuhan atau keinginan pelanggannya, melibatkan secara total semua komponen sekolah, mengadakan pengukuran dan evaluasi diri terhadap kemajuan lembaga pendidikan yang dikelolanya, peningkatan atau perbaikan mutu pendidikan yang diselenggarakannya secara menyeluruh terhadap semua komponen/sub-subsistem lembaga pendidikan dan mengadakan perbaikan mutu pendidikan secara berkesinambungan untuk menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan jaman dan

⁵⁷ G. Bounds, *Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm* (New York : McGraw Hill Inc., 1994), hal. 54.

memenuhi atau melebihi harapan, keinginan dan kebutuhan pelanggannya.

Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan suatu organisasi non profit termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber – sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan organisasi yang kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian TQM secara maksimal. Menurut Hadari Nawawi, beberapa di antara sumber – sumber kualitas tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen Pucuk Pimpinan (Kepala Madrasah) terhadap kualitas. Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi–fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.
- b. Sistem Informasi Manajemen. Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas, sangat tergantung pada ketersediaan informasi dan data yang akurat, cukup/lengkap dan terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.
- c. Sumberdaya manusia yang potensial. SDM di lingkungan sekolah sebagai aset bersifat kuantitatif dalam arti dapat dihitung jumlahnya. Disamping itu SDM juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.

- d. Keterlibatan semua Fungsi. Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnya, yang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya.
- e. Filsafat Perbaikan Kualitas secara Berkesinambungan. Sumber – sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan (kepala sekolah), yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan. Sehubungan dengan itu, realiasi TQM tidak boleh digantungkan pada individu kepala sekolah sebagai sumber kualitas, karena sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda. Dengan kata lain sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan TQM.⁵⁸ Semua sumber kualitas di lingkungan organisasi pendidikan dapat dilihat manifestasinya melalui dimensi – dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerja sama dengan warga sekolah yang ada dalam lingkungan tersebut. Menurut Hadari Nawawi, dimensi kualitas yang dimaksud adalah :
- 1) Dimensi Kerja Organisasi. Kinerja dalam arti unjuk perilaku dalam bekerja yang positif, merupakan gambaran konkrit dari kemampuan mendayagunakan sumber – sumber kualitas, yang berdampak pada keberhasilan mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi (sekolah).
 - 2) Iklim Kerja. Penggunaan sumber – sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan iklim kerja yang kondusif di lingkungan organisasi. Di dalam iklim kerja yang diwarnai kebersamaan akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja, yang saling menghargai dan menghormati pendapat, kreativitas, inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

⁵⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen...*, h. 138-141.

- 3) Nilai Tambah. Pendayagunaan sumber – sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara kongkrit terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani (siswa).
- 4) Kesesuaian dengan Spesifikasi. Pendayagunaan sumber – sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personil untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.
- 5) Kualitas Pelayanan dan Daya Tahan Hasil Pembangunan. Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber – sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada siswa.
- 6) Persepsi Masyarakat. Pendayagunaan sumber – sumber kualitas yang sukses di lingkungan organisasi pendidikan dapat diketahui dari persepsi masyarakat (brand image) dalam bentuk citra dan reputasi yang positif mengenai kualitas lulusan baik yang terserap oleh lembaga pendidikan yang lebih tinggi ataupun oleh dunia kerja.⁵⁹

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi output (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun skill serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi TQM di dalam organisasi pendidikan (sekolah) perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini. Kualitas pendidikan kita berada pada urutan 101 dan masih berada

⁵⁹ *Ibid.*,

di bawah vietnam yang notabene negara tersebut dapat dikatakan baru saja merdeka dibandingkan dengan kemerdekaan bangsa kita Indonesia.

Implementasi TQM di organisasi Pendidikan khususnya negeri memang tidak mudah. Adanya hambatan dalam budaya kerja, unjuk kerja dari guru dan karyawan sangat mempengaruhi. Tidak perlu dipungkiri bahwa budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin pegawai negeri sipil di negara kita ini sangat rendah. Ini sangat mempengaruhi efektifitas implementasi TQM.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang telah mengadopsi prinsip-prinsip TQM ternyata tidak serta merta mendongkrak peningkatan kinerja pelaksana sekolah yang implikasinya dapat meningkatkan kompetensi siswa kita.

Menurut penulis, yang paling pertama diperbaiki adalah budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin dari pelaksana sekolah (guru, karyawan dan kepala madrasah). Semuanya harus dapat memandang siswa sebagai “pelanggan”, yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya demi kepuasan mereka. Pelaksana sekolah selalu bersemangat untuk maju, bersemangat terus untuk menambah kemampuan dan ketrampilannya yang pada euai akhirnya akan meningkatkan unjuk kerja mereka di hadapan siswa. Apabila semua pelaksana sekolah sudah mempunyai budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin yang tinggi, maka implementasi TQM dapat secara nyata berjalan dan akan menjadikan organisasi pendidikan (madrasah) akan semakin maju, eksis, memiliki *brand image* yang semakin tinggi dan pada akhirnya dapat menciptakan kader-kader bangsa yang berkualitas dan dapat disejajarkan dengan bangsa lain.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas peneliti dapat mengemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. MAN Kab.Karo berfungsi sebagai Pusat Sumber Belajar.
2. Untuk mewujudkan MAN yang perlu berbagai program yang dapat diimplementasikan di lapangan, sehingga MAN Kab.Karo diakui sebagai lembaga yang mampu menampilkan kinerja yang optimal, produktif serta efisien sebagai institusi pendidikan.
3. Untuk tercapainya peningkatan mutu pendidikan dan layanan yang cepat, tepat dan efisien perlu terus diusahakan adanya keteladanan, kesadaran dan kerjasama yang baik dari masing-masing jajaran MAN Kab.Karo, bahwa apapun yang ada di MAN Kab.Karo harus menjadi yang terbaik.
4. Rencana Strategis MAN Kab.Karo harus memiliki peran dan fungsi yang sangat sentral dan strategis dalam pembenahan, pendayagunaan, pemantapan dan pembudayaan kinerja organisasi dan manajemen yang berbasis wilayah dan budaya demi tercapainya visi dan misi yang telah ditetapkan.
5. Keberhasilan dan ketercapaian rencana strategis harus dapat dilihat dari hasil lulusan (*outcome*) siswa yang menjadi alumni MAN Kab.Karo baik dalam jenjang pendidikan berikutnya maupun kemandirian dalam berkarya.

B. Saran-saran

Manajemen Peningkatan Mutu yang sering di seminar dan dikenalkan pada dunia pendidikan, ternyata banyak warga sekolah terutama guru yang belum tahu, kenal, dan memahami. Kebanyakan hanya diketahui oleh kepala sekolah, dan calon kepala sekolah. Berikut dikemukakan saran-

saran guna menjadi acuan bagi madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan, yaitu:

1. Perlu ditingkatkan etos kerja, motivasi, kerjasama tim, moral kerja yang baik, punya rasa memiliki, mau bekerja keras dan komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran Tim Manajemen MAN Kab.Karo agar upaya peningkatan mutu pendidikan MAN Kab.Karo dapat berjalan secara optimal.
2. Mutu bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul dihadapan para guru, karyawan dan kepala sekolah. Mutu harus direncanakan. Karena itu ada trilogi mutu, yaitu perencanaan mutu, pengawasan mutu, dan perbaikan mutu. Bagaimanapun juga, mutu terpadu adalah sesuatu yang diraih dengan berkelanjutan. Total atau terpadu berarti setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam mencapai produk yang diharapkan dengan pelayan terhadap pelanggan serta proses kerja atau kontribusi kegiatan (tugas) terhadap keberhasilan yang menyeluruh atau terpadu.
3. Dalam mewujudkan MPMBS berbasis MMT, sekolah sebaiknya mengawali kegiatan dengan merumuskan rencana strategis, yang meliputi perumusan Visi, Misi, Strategi, Program dan kegiatan yang berorientasi kepada mutu, baik mutu akademik, maupun mutu proses layanan yang dapat memberi kepuasan kepada semua pelanggan. Untuk hal tersebut sekolah sebaiknya membuka pintu lebar-lebar bagi terwujudnya partisipasi masyarakat yang tinggi.
4. Dalam implementasi manajemen mutu terpadu di sekolah, hendaknya memperhatikan prinsip, syarat-syarat, dan empat pilar TQM sehingga pelaksanaannya dapat berlangsung dengan lancar.
5. Hendaknya madrasah/sekolah mulai mengimplementasikan manajemen mutu terpadu untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.
6. Dalam pengimplementasiannya di madrasah hendaknya dilaksanakan secara sungguh-sungguh sehingga pelaksanaan berjalan lancar dan hasil yang diinginkan tercapai secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Admodiwirio, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizyajaya, 2000.
- Ahmad, Dzaujak, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, Jakarta: Depdikbud 1996.
- Al Quran dan Terjemahnya, Semarang: CV. Toha Putra, 1989.
- Ariani, Dorothea Wahyu, *Manajemen Kualitas Pendekatan Kualitatif*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003.
- Berg, Bruce L., *Qualitative Research Methods for the Social Sciense*, Boston: Pearson Education, Inc, 2007.
- Bogdan, R.C. and Biklen, S.K., *Qualitative Research or Education, Cet. II*, Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Bounds, G., *Beyond Total Quality Management Toward The Emeging Paradigm*. New York : McGrow Hill Inc., 1994.
- Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Ed. Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Dirawat, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya : Usaha Nasional, 1986.
- Fandy, Tjiptono, *Total Quality Management*, Yogyakarta : Andi Offset, 1995.
- Gaspersz, Vincent, *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*, Jakarta : Yayasan Indonesia Emas Institut Vincent dan PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Goetsch and Davis, *Introduction to Total Quality*, Englewood Cliffts : Prentice-Hall Inc., 1994.
- Hamalik, Oemar, *Evaluasi Kurikulum*, Cet. I, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990.
- Hunt, Daniel V., *Managing for Quality*, Illionis : Business one Irwin Homewood, 1993.
- Juran, J. M., *Juran on Leadership for Quality*, USA : Juran Institute, Inc., 1989.
- Kartono, Kartini, *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Pradnya Paramita, 1997.
- Lubis, Suwardi, *Metodologi Penelitian Sosial*, Medan: USU PRESS, 1987.

- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet.I*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- _____, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002.
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : PT Remaja Rosyda Karya, 2003.
- Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004.
- Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1988.
- Nurhasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21, Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi mutu Pendidikan*, Jakarta, PT. Sindo, 1994.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. 10, Jakarta : Balai Pustaka, 1999
- Qomar, Mujamil, *Epistemologi Pendidikan Islam dari Metode Rasional hingga Metode Kritik*, Jakarta: Erlangga, 2005.
- Reeser, Clayton, *Management Function and Modern Concept*, Illionis: Scot Foresman and Company, 1973.
- Rochaeti, Eti, Dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Bumi Aksara, 2005.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management*, terj., Ahmad Ali Riyadi, Yogyakarta: Ircisod. 2006.
- Satori, Djam'an Satori dan Komariah, Aan, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet. I*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam; Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: TERAS. 2009.
- Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.

Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: Grasindo 2002.

_____, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press. 2005.

Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, Jakarta: Quantum Teaching. 2005.

Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Ciputat : Ciputat Press, 2005.

Terry, George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, Jakarta: Bumi Aksara. 2000.

Timpe, A. Dale, *The Art and Science of Business Management Leadership*, New York : Kend Publishing, Inv, 1987.

Lampiran: Daftar Interview

Hari/Tanggal :

Waktu :

Informan : Kepala Madrasah

Tempat :

A. Perencanaan

1. Dalam merencanakan mutu pendidikan, siapa saja yang terlibat?
2. Indikator apa saja yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam merencanakan mutu pendidikan?
3. Bagaimana berlangsungnya proses perencanaan?
4. Apakah dalam perencanaan dilakukan juga evaluasi?
5. Bagaimanakah mengevaluasi perencanaan?
6. Siapa yang melakukan evaluasi?

B. Pengorganisasian

1. Bagaimana mengorganisasikan mutu pendidikan?
2. Dasar apa yang digunakan dalam mengorganisasikan mutu pendidikan di Madrasah?
3. Apakah dengan dasar tersebut sudah cukup efektif?
4. Bagaimana caranya untuk mengetahui bahwa hal tersebut sangat efektif?
5. Bagaimana prosedur evaluasi yang dilaksanakan?

C. Pelaksanaan

1. Apa yang menjadi prinsip dasar dalam pelaksanaan manajemen mutu di madrasah ini?
2. Apakah dalam pelaksanaannya telah melaksanakan prinsip pelayanan prima?
3. Siapa sajakah yang dilayani oleh Madrasah?
4. Apa langkah-langkah yang ditempuh untuk menerapkan mutu terpadu di madrasah ini?
5. Adakah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya?
6. Bagaimana solusi yang diambil untuk mengatasi kendala tersebut?

7. Apakah hasil yang dicapai sesuai dengan yang direncanakan?
8. Bagaimana mengevaluasinya?

D. Pengkoordinasian

1. Apakah pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah ini sudah mencukupi?
2. Jika cukup/tidak bagaimana pengaturan dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah ini?
3. Bagaimana sistem pendistribusian dan pengelompokkan pendidik dan tenaga kependidikan?
4. Siapakah yang berwenang memberikan penugasan?
5. Bagaimana koordinasi pelaksanaan tugas antar pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan?
6. Apakah pernah dilaksanakan rapat antar pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan?
7. Berapa kali rapat tersebut dilaksanakan?
8. Dalam hal-hal apa saja biasanya rapat dilaksanakan dan apa materinya?
9. Bagaimana mekanisme dan proses pengambilan keputusan dalam rapat yang dilaksanakan?
10. Bagaimana Struktur, komposisi dan distribusi pendidik dan tenaga kependidikan?
11. Bagaimana pengorganisasian dalam peningkatan mutu pendidikan?
12. Siapa saja yang terlibat dalam mengorganisasikan mutu pendidikan?
13. Apa yang menjadi dasar kebijakan dalam pengorganisasian dan penetapan manajemen mutu terpadu?

E. Pengawasan dan Evaluasi

1. Siapa saja yang berhak dan diberi kewenangan untuk melakukan pengawasan?
2. Adakah batas-batas otoritas pimpinan dalam melakukan pengawasan?
3. Aspek-aspek apa saja yang diawasi?

4. Apa dasar pertimbangan dalam penetapan aspek tersebut dalam pengawasan?
5. Apa yang menjadi tujuan dalam proses pada suatu pengawasan?
6. Adakah jangka waktu yang ditentukan dalam pengawasan?
7. Apakah sistem pengawasan yang diterapkan pernah dievaluasi?
8. Bagaimana sistem dan prosedur evaluasi yang diterapkan?
9. Unsur-unsur apa saja yang dievaluasi?
10. Adakah sanksi terhadap pelanggaran kebijakan madrasah?
11. Jika ada, bagaimana sanksi itu diterapkan?